



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

На тему Коммуникативная программа формирования лояльности к компании

Исполнитель Пантелеева Татьяна Алексеевна

Руководитель кандидат педагогических наук, доцент

Эмануэль Татьяна Сергеевна

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

«09» июня 2023 г.

Санкт-Петербург  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические основы формирования и повышения лояльности к компании .....	5
1.1 Понятие, виды и ключевые характеристики лояльности к компании.....	5
1.2 Коммуникативная программа как инструмент формирования лояльности клиентов к компании.....	10
1.3 Основные этапы разработки и внедрения коммуникативной программы.....	13
2 Анализ коммуникативной программы формирования лояльности к компании на примере сети пекарен «ЦЕХ85» .....	17
2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности компании.....	17
2.2 Диагностика текущего уровня лояльности к компании.....	23
2.3 Анализ действующей коммуникативной программы компании, выявление ключевых проблемных зон.....	35
3 Совершенствование коммуникативной программы формирования лояльности к компании на примере сети пекарен «ЦЕХ85».....	42
3.1 Основные пути и направления улучшения коммуникативной программы формирования лояльности к компании.....	42
3.2 Этапы внедрения предлагаемой коммуникативной программы формирования лояльности к компании.....	54
3.3 Оценка эффективности коммуникативной программы формирования лояльности к компании.....	58
Заключение.....	64
Список литературы.....	67
Приложение А.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире конкуренция на рынке становится все более жесткой. Каждая компания стремится привлечь как можно больше клиентов и удержать их на своей стороне. Для этого необходимо не только предоставлять качественный продукт или услугу, но и уметь эффективно коммуницировать с потребителями.

Именно поэтому, когда конкуренция на рынке достигла своего пика, формирование лояльности клиентов к компании является одним из ключевых факторов успеха. Коммуникативная программа, направленная на формирование лояльности, помогает как удерживать уже имеющихся клиентов, так и привлекать новых. Такая программа включает в себя различные мероприятия, которые направлены на установление доверительных отношений с клиентами, а также на улучшение качества обслуживания.

Актуальность данной темы связана с тем, что в условиях рыночной экономики, где клиенты имеют большой выбор товаров и услуг, формирование лояльности становится необходимостью для существования компании на рынке, именно поэтому необходимо изучать ключевые характеристики формирования лояльности и инструменты, с помощью которых она формируется.

Основной целью выпускной квалификационной работы выступает совершенствование коммуникативной программы компании, содействующей повышению лояльности клиентов (на примере сети пекарен «ЦЕХ85»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. ознакомиться с основными понятиями, видами и ключевыми характеристиками лояльности к компании;
2. рассмотреть коммуникативную программу как инструмент формирования лояльности клиентов к компании;

3. изучить основные этапы разработки и внедрения коммуникативной программы;
4. описать организационно-экономическую деятельность компании;
5. установить текущий уровень лояльности к компании со стороны клиентов; проанализировать действующую коммуникативную программу компании и выявить ключевые проблемные зоны;
6. предложить основные пути и направления улучшения коммуникативной программы формирования лояльности к компании;
7. разработать этапы внедрения предлагаемой коммуникативной программы формирования лояльности к компании;
8. оценить эффективность усовершенствованной программы.

Объектом данной работы является лояльность клиентов.

Предмет исследования: коммуникативная программа как инструмент формирования лояльности клиентов к компании.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: анализ, сравнение, наблюдение, измерение, а также социологические (анкетирование и интервьюирование) и методы статистической обработки информации.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 3 главы, заключение, список литературы. В первой главе описана сущность коммуникативной программы, во второй главе представлен анализ коммуникативной программы формирования лояльности к компании на примере сети пекарен «ЦЕХ85», а в третьей главе предложены пути совершенствования коммуникативной программы компании. В заключении представлены основные выводы, сделанные по работе.

# **1 Теоретико-методологические основы формирования и повышения лояльности к компании**

## **1.1 Понятие, виды и ключевые характеристики лояльности к компании**

Изучая формирование лояльности к компании, в первую очередь необходимо дать определение этому понятию.

Итак, лояльность – это состояние человека, когда он испытывает чувство глубокой преданности, верности и уважения к чему-либо или кому-либо [5, с. 7]. Данное состояние не изменяется несмотря на какое-либо внешнее воздействие. Лояльность может проявляться к бренду, компании, человеку, товару или услуге. Также она обуславливается различными факторами, например, качеством продукта или услуги, личным опытом, эмоциональной связью и другим.

Данное определение рассматривает лояльность в широком смысле, однако нас интересует именно лояльность к компании. Она может проявляться как во внутренней среде, то есть со стороны сотрудников компании, так и во внешней, то есть со стороны клиентов, партнёров, инвесторов, поставщиков и других заинтересованных сторон.

Внутренняя лояльность к компании – это уровень приверженности и преданности, которую проявляют сотрудники к своему работодателю. Она может включать в себя следующие аспекты:

- желание работать в компании на долгосрочной основе;
- желание участвовать в развитии бизнеса;
- высокую мотивацию и преданность целям компании;
- ощущение связи и принадлежности к коллективу [30, с. 10].

Высокий уровень внутренней лояльности способствует повышению производительности. Кроме того, он улучшает качество работы, сокращает

текучесть кадров, способствует повышению удовлетворенности сотрудников, а также росту бизнеса.

К видам внутренней лояльности относят:

- поведенческую лояльность. Она формируется у работника вследствие длительного срока работы в организации;
- аффективную лояльность. Данный вид лояльности возникает по причине положительных чувств, которые сотрудник испытывает на работе. За счет этого и возникает желание оставаться в компании;
- нормативную лояльность. Она связана с чувством обязанности оставаться в организации из-за оказываемого на работника давления [23, с. 13].

Из определения ясно, что внутренняя лояльность к компании представлена несколькими уровнями приверженности. Они могут различаться у разных сотрудников, однако в общем виде можно выделить следующие уровни лояльности:

1. Низкий уровень лояльности. Данный уровень лояльности проявляется, когда сотрудник выполняет свои обязанности, но не проявляет особой преданности к компании, пассивен. Он также не стремится привнести в работу что-то новое.
2. Средний уровень лояльности – сотрудник проявляет некоторую заинтересованность в работе, но мало вовлечен в дела компании, кроме того он не стремится активно влиять на ее развитие.
3. Высокий уровень лояльности выражается, когда сотрудник чувствует связь с компанией и ее целями, он проявляет инициативу, активно работает над совершенствованием процессов, участвует в развитии бизнеса, а также готов работать в компании на долгосрочной основе [9, с. 174].

Для повышения внутренней лояльности компании используют такие инструменты, как:

- внутрикорпоративные СМИ;
- тренинги по командообразованию;
- премирование и другого вида вознаграждения;
- введение гибкого графика труда и другое [17, с. 28].

Внешняя лояльность к компании – это уровень приверженности и преданности, которую проявляют внешние стороны к компании, то есть клиенты, партнеры, инвесторы, поставщики и другие заинтересованные лица [3, с. 144]. Внешняя лояльность может проявляться в разнообразных формах поддержки и сотрудничества с компанией. Компании стремятся к высокому уровню внешней лояльности ввиду того, что он способствует росту бизнеса и повышению его стоимости на рынке.

Далее мы будем рассматривать именно внешнюю лояльность к компании со стороны клиентов. Она представлена несколькими видами:

1. Функциональная лояльность связана с качеством продукта или услуги, их эффективностью и соответствием ожиданиям клиентов.
2. Эмоциональная лояльность. Она связана с эмоциональным опытом, который получил потребитель от использования продукта или услуги, а также от взаимодействия с компанией.
3. Поведенческая лояльность. Этот вид лояльности связан с частотой покупок продукта или услуги. Кроме того, он обозначает готовность клиента рекомендовать компанию своим друзьям.
4. Активная лояльность проявляется в участии клиента в программе лояльности, бонусных программах, а также в его готовности делиться собственным мнением о продукте или услуге в социальных сетях и на других онлайн-платформах [25, с. 11].

Так же, как и внутренняя лояльность, внешняя лояльность со стороны клиентов имеет уровни приверженности, которые могут различаться и определяются отношением клиентов к товару или услуге, а также к компании в целом:

1. Низкий уровень лояльности. Потребитель не удовлетворен продуктом или оказанной услугой, возможно, имел негативный опыт общения с компанией.
2. Средний уровень лояльности заключается в том, что клиент не является приверженцем продукта или услуги, однако остается ее постоянным пользователем.
3. Высокий уровень лояльности. Клиент полностью доволен продуктом или услугой, он постоянно возвращается к компании для повторной покупки, а также рекомендует компанию своим знакомым [28, с. 9].

Для того, чтобы оценить уровень лояльности клиента, компании применяют методы диагностики лояльности. Среди них выделяют:

1. Опросы и анкеты. Данный метод является наиболее распространенным для диагностики уровня лояльности. Опросы и анкеты могут быть предназначены для оценки уровня удовлетворенности клиента, его готовности рекомендовать компанию, ее продукты или услуги, а также могут быть направлены на выявление причин недовольства или удовлетворенности компанией.
2. Мониторинг социальных сетей – это метод, который позволяет отслеживать отзывы клиентов о компании и ее продуктах или услугах в социальных сетях, а также на других онлайн-платформах. Данный метод может помочь компании не только выявить проблемы и недостатки своих продуктов или услуг, но и узнать мнение клиентов о компании.
3. Анализ данных о покупках позволяет выявить поведенческую лояльность клиентов, определив частоту и объем их покупок, а также сезонность спроса на продукты компании.



4. Фокус-группы. Этот метод применяется для того, чтобы получить мнение группы клиентов о продуктах или услугах компании, а также выявить их предпочтения и потребности.
5. NPS-анализ –это метод, который используется для расчета индекса лояльности клиентов по шкале от 0 до 10. Клиентам задается вопрос о том, насколько вероятно они порекомендуют компанию своим друзьям и знакомым. Ответы разделяются на три категории: «промоутеры» (оценка 9-10), то есть лояльные клиенты, готовые рекомендовать компанию; «пассивные» клиенты (оценка 7-8), то есть клиенты, которые удовлетворены сервисом компании или ее продуктом, но не желают ее рекомендовать, последняя категория – это «недовольные» клиенты. Они не удовлетворены компанией и не желают ее никому рекомендовать (оценка 0-6). Данный метод позволяет выявить не только уровень лояльности клиентов, но и определить причины их недовольства или удовлетворенности компанией [26, с. 13].

В качестве методов повышения лояльности клиентов выступают:

- введение скидок или акций;
- бонусная или накопительная система;
- специальные цены для постоянных покупателей;
- розыгрыши и подарки;
- гарантии качества и гарантийное обслуживание;
- скорость исполнения;
- омниканальность, то есть связывание всех каналов коммуникации с клиентом так, чтобы клиенту было удобно общаться с компанией. Кроме того, каждый канал поддерживает и дополняет другой [24, с. 6];
- участие в социальных проектах и благотворительности;
- открытость и честность компании;
- анализ и обработка отзывов клиентов [20, с. 53].

Все эти методы, применяемые компаниями, складываются в коммуникативную программу и становятся инструментом формирования лояльности клиентов, однако эффективны они будут только при условии, если клиента устраивает качество и цена товара или услуги.

Таким образом, мы рассмотрели понятие лояльности в общем, а также по отношению к компании с внутренней и внешней стороны, выявили ее виды, выделили уровни и методы диагностики уровня лояльности. Помимо этого, нами были изучены методы для повышения лояльности к компании, как со стороны сотрудников, так и клиентов.

## **1.2 Коммуникативная программа как инструмент формирования лояльности клиентов к компании**

Как было сказано ранее, такие методы, как введение скидок и акций, специальных цен для постоянных покупателей, использование бонусной программы, проведение розыгрышей и дарение подарков, омниканальность, участие в социальных проектах и благотворительности, складываются в коммуникативную программу и становятся инструментом формирования лояльности клиентов к компании. Но прежде, чем говорить о коммуникативной программе как об инструменте формирования лояльности клиентов, необходимо дать определение этому понятию.

Итак, коммуникативная программа – это набор мероприятий, направленных на создание эффективной коммуникации, а также плодотворное взаимодействие с клиентами компании [21, с. 35]. Инструменты, которые включает в себя коммуникативная программа, направлены на то, чтобы установить более тесный контакт с клиентами и повысить их лояльность.

В коммуникативную программу входят:

1. Анализ аудитории и определение ее потребностей и предпочтений.
2. Определение целей и задач коммуникативной программы.

3. Разработка стратегии коммуникаций, включающих в себя выбор каналов связи и определение частоты и формата общения с клиентами.
4. Создание базы данных клиентов, а также ее систематическое обновление.
5. Разработка системы лояльности, которая стимулирует клиентов к повторным покупкам.
6. Разработка контента для коммуникаций, включая информационные посты о новых продуктах, услугах, акциях и скидках.
7. Передача сообщений клиентам с помощью различных инструментов коммуникации, таких как электронная почта, социальные сети, SMS-рассылки и другое.
8. Оценка эффективности коммуникативной программы и ее постоянное улучшение на основе обратной связи от клиентов [8, с. 53].

Структура программы представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура коммуникативной программы

Как мы уже отметили, работает коммуникативная программа через различные каналы коммуникации, которые нам необходимо рассмотреть подробнее. Итак, передача сообщений клиентам осуществляется с помощью таких инструментов коммуникации, как:

- Email-рассылки. Персональные письма с информацией об акциях, скидках, новинках и других событиях компании помогают не

только обратить внимание клиента на нее, но и дать понять клиенту о том, что он важен для компании;

- социальные сети. Качественное ведение социальных сетей компании помогает освещать ее социальную деятельность, в том числе благотворительную, повышая тем самым лояльность клиентов, а также напрямую общаться с целевой аудиторией;
- сайт компании предоставляет информацию о самой компании, ее продуктах и услугах, новостях, а также отзывы клиентов, тем самым демонстрируя свою открытость перед аудиторией;
- контактный центр способствует налаживанию обратной связи с клиентами, а также предоставляет помощь в решении проблем;
- мобильные приложения. Данный канал является удобным для быстрого доступа к информации о продуктах компании и заказу товаров, имеет возможность рассылать push-уведомления клиентам об акциях, скидках и других предложениях компании, а также, как правило, с помощью мобильного приложения клиент использует скидочную или накопительную карту лояльности.

Основная цель коммуникативной программы – создание позитивного имиджа компании, установление доверительных отношений с клиентами и формирование лояльности к бренду [4, с. 27]. В целом, коммуникативная программа помогает повысить качество обслуживания клиентов и увеличить прибыльность бизнеса.

Коммуникативная программа может помочь компании достичь следующих результатов:

1. Увеличение узнаваемости бренда. Рекламные кампании и PR-мероприятия помогают привлекать внимание к самой компании, а также к ее продуктам или услугам.

2. Установление доверительных отношений с клиентами. Взаимодействие с клиентами через каналы коммуникации помогает установить контакт с потребителями и узнать их потребности.
3. Формирование лояльности к бренду. Маркетинговые акции, скидки, бонусные программы, благотворительная деятельность, поддержание эко-инициативы, а также другие инструменты помогут не только удержать клиентов, но и создать у них положительное впечатление о компании.
4. Увеличение продаж. С помощью коммуникативной программы компания может как привлечь новых клиентов, так и удержать старых, а также увеличить объем продаж [16, с. 47].

Подводя итог, мы можем сказать, что коммуникативная программа – это важный инструмент для любой компании, которая стремится установить долгосрочные отношения с клиентами и создать лояльность к своему бренду. Она может помочь повысить качество обслуживания клиентов и увеличить прибыльность бизнеса. И поскольку коммуникативная программа является таким важным инструментом для развития компании, ее разработка представляет собой сложный процесс, включающий в себя несколько этапов.

### **1.3 Основные этапы разработки и внедрения коммуникативной программы**

Как мы уже сказали, разработка коммуникативной программы – это сложный процесс, включающий в себя несколько этапов. Именно поэтому основные этапы разработки и внедрения коммуникативной программы следует рассматривать отдельно и более подробно.

Ознакомиться с основными этапами разработки коммуникативной программы вы можете на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы разработки коммуникативной программы

Рассмотрим данную схему подробно. Формулирование стратегических целей и задач осуществляется при помощи главы компании и топ-менеджера, так как только они могут дать наиболее полную информацию о том, какие цели и задачи стоят перед компанией. Инструментом для получения данной информации выступает коммуникационный аудит, то есть всесторонняя и комплексная оценка внешних и внутренних коммуникаций организации или проекта с целью определения их эффективности и выявления проблемных зон.

Далее необходимо определить, какая репутация у организации, какие пробелы в коммуникациях не позволяют ей улучшить свой имидж в глазах целевых групп. Для оценки репутации проводится репутационный аудит – оценка соответствия репутации компании среди контактных групп целям организации и стратегии ее развития.

По результатам коммуникационного и репутационного аудита разрабатывается репутационная стратегия компании, включающая описание целевой группы и их ожиданий и построение имиджа компании на этой основе. Чтобы максимально точно транслировать ключевые сообщения о компании, определяются основные параметры информационной политики: основные каналы коммуникации, медиапулы, форматы публикаций.

После этого выбираются основные репутационные технологии, которые помогают укреплять авторитет аудитории.

Последним этапом является разработка плана-графика коммуникационной активности, определяющий виды мероприятий и сроки их выполнения. План-график необходим для того, чтобы эффективно реализовать коммуникативную программу [19, с. 142].

Данная схема демонстрирует этапы разработки коммуникативной программы, однако немаловажным является и процесс ее внедрения.

Первым этапом в данном процессе выступает подготовительный этап. Он заключается в том, чтобы обучить персонал и подготовить необходимые ресурсы для внедрения программы.

Далее идет запуск программы. Данный этап включает в себя проведение рекламных кампаний, акций, конкурсов и других мероприятий, а также использование каналов коммуникаций для взаимодействия с потребителями.

Следующий этап – это мониторинг промежуточных результатов программы. Он осуществляется для того, чтобы оценить эффективность и выявить недостатки коммуникативной программы, а также определить какие корректировки необходимо внести для улучшения ее работы.

После мониторинга и выявления недостатков следует сама корректировка программы для того, чтобы она соответствовала потребностям клиентов, а также изменениям на рынке и, конечно, эффективно выполняла свою основную задачу, то есть создавала позитивный имидж компании, устанавливала доверительные отношения с клиентами и формировала лояльность к бренду.

Заключительный этап внедрения коммуникативной программы – это ее поддержание. Он включает в себя ее постоянный контроль, оптимизацию и развитие, а также обучение персонала новым методам и технологиям коммуникаций [7, с. 138].

Процесс внедрения коммуникативной программы представлен на рисунке 3.

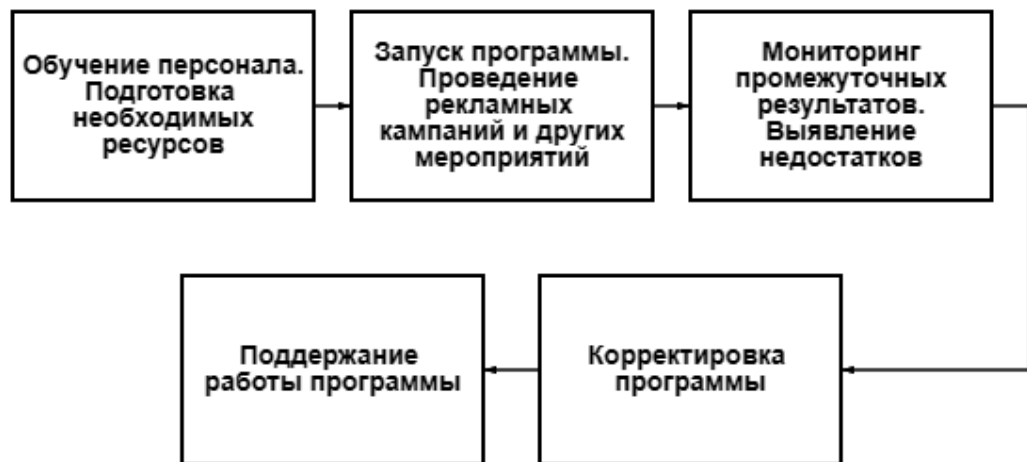


Рисунок 3 – Этапы внедрения коммуникативной программы

Таким образом, мы изучили основные этапы разработки и внедрения коммуникативной программы и выяснили, что это сложный процесс, требующий множества ресурсов как информационных, так и финансовых.

Итогом нашей работы по данной главе стало изучение основных понятий, видов и ключевых характеристик лояльности к компании, коммуникативной программы как инструмента формирования лояльности клиентов к компании, а также основных этапов разработки и внедрения коммуникативной программы.



## **2 Анализ коммуникативной программы формирования лояльности к компании на примере сети пекарен «ЦЕХ85»**

### **2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности компании**

Как мы поняли из теории, коммуникативная программа – это важный инструмент для любой компании, которая стремится установить долгосрочные отношения с клиентами и создать лояльность к своему бренду.

Однако для того, чтобы лучше разобраться в механизме ее работы, необходимо рассмотреть коммуникативную программу формирования лояльности к компании не только в теории, но и на практике, а именно на конкретном примере.

В качестве такого примера в нашей работе выступит сеть пекарен «ЦЕХ85». Но прежде, чем приступить к анализу коммуникативной программы пекарен, необходимо дать характеристику организационно-экономической деятельности данной компании.

Итак, начнем с того, что «ЦЕХ85» – это одна из крупнейших сетей пекарен Санкт-Петербурга. Она основана в 2016 году Алексеем Феликсовым – совладельцем сети ювелирных магазинов «585\*Золотой». «ЦЕХ85» является частью компании «ЦЕХ85 family», которая объединяет группу разных проектов, среди которых блинные «Батенька», ферма «Медовое», сыры Fromagerie d'origine, а также сеть булочных «Сёстры». Среди перечисленных заведений «ЦЕХ85» является самым масштабным проектом компании. На данный момент на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области открыто более 130 пекарен, численность которых растет с невероятной скоростью.

Юридическое название компании: общество с ограниченной ответственностью «Вкусные технологии».

Сфера деятельности: общественное питание, пищевая промышленность.

Основные виды продукции: кофе и другие напитки, выпечка, десерты, супы, салаты, вторые блюда, хлеб, каши, полуфабрикаты. Все товары, предлагаемые компанией, уникальны, так как «ЦЕХ85» владеет собственным производством. Кроме того, пекарня занимается не только производством и продажей продукции из меню, она также изготавливает торты и пироги на заказ.

«ЦЕХ85» занимается продажами оптом и в розницу. Среди оптовых покупателей их клиентами выступают:

- рестораны;
- ритейлеры;
- отели;
- кейтеринговые компании.

Для данных клиентов «ЦЕХ» предлагает такую продукцию, как: хлеб, булочки для сэндвичей, полуфабрикаты слоеной выпечки, готовую слоеную выпечку, десерты, пироги, а также замороженные продукты.

Говоря о клиентах компании, важно сказать не только об оптовых покупателях, но и клиентах, которые приобретают товар в розницу, то есть обычной аудитории пекарен. Портрет целевой аудитории компании представлен следующими характеристиками:

- географическое положение. Санкт-Петербург и Ленинградская область;
- демографические показатели. Мужчины и женщины в возрасте от 18 до 45 лет; они имеют среднее специальное или высшее образование (или получают его в данный момент);
- психографические показатели. потребитель – активный городской житель, он любит находить новые места, пробовать новые вкусы. Его привлекает все модное, «инстаграмное». Он любит

экспериментировать и готов пойти на своеобразный риск при выборе блюда;

- поведенческие характеристики. Часто совершает покупки в подобных заведениях общественного питания, так как постоянно не успевает поесть дома или же просто не хочет готовить сам. По случаю любит либо взять что-то с собой и съесть на ходу, либо, наоборот, размеренно посидеть и поработать в приятной и удобной атмосфере, попивая при этом свежий кофе. Часто прибегает к использованию системы лояльности, например, имеет накопительную или скидочную карту;
- потребности. Помимо удовлетворения естественной потребности в пище, в первую очередь приходит за получением эстетической и эмоциональной удовлетворенности. Желает получить качественное и быстрое обслуживание, а также качественный и эстетичный продукт за соответствующую плату.

Ядро целевой аудитории – это молодые люди около 30 лет. В основном, молодые девушки, которые приходят в пекарню, чтобы провести время вместе. От 100% аудитории женщины занимают долю, которая равна 63%.

Помимо оптовых и розничных продаж собственной продукции, компания предоставляет возможность приобрести франшизу, предлагая при этом готовую бизнес-модель и полное сопровождение бизнеса, то есть маркетинговую поддержку, сезонное обновление меню, а также помощь в обслуживании и ремонте оборудования.

Сама компания «ЦЕХ85» позиционирует себя как «НЕочередную пекарню с синими стенами, лофтовым интерьером, традиционной выпечкой и современными десертами». Она заявляет, что ломает стереотипы о том, какими должны быть пекарни.

Миссия компании звучит как «счастье до последней крошки, наедине и вместе».

Поскольку мы говорим о характеристике организационно-экономической деятельности, важно также рассказать и об организационной структуре компании. Она является линейно-функциональной по виду организации деятельности и представлена следующим образом:

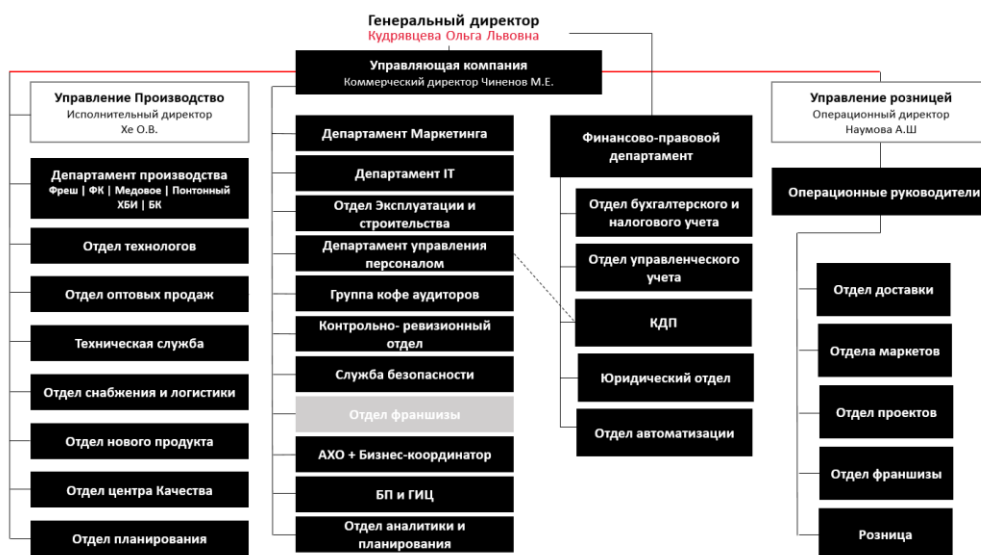


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Вкусные технологии»

Как мы видим, компания разделена на отделы и департаменты, которые в свою очередь, также поделены на отделы. Отдельно на схеме выделены такие процессы, как управление производством и управление розницей. Они представлены на рисунке 5 и 6.

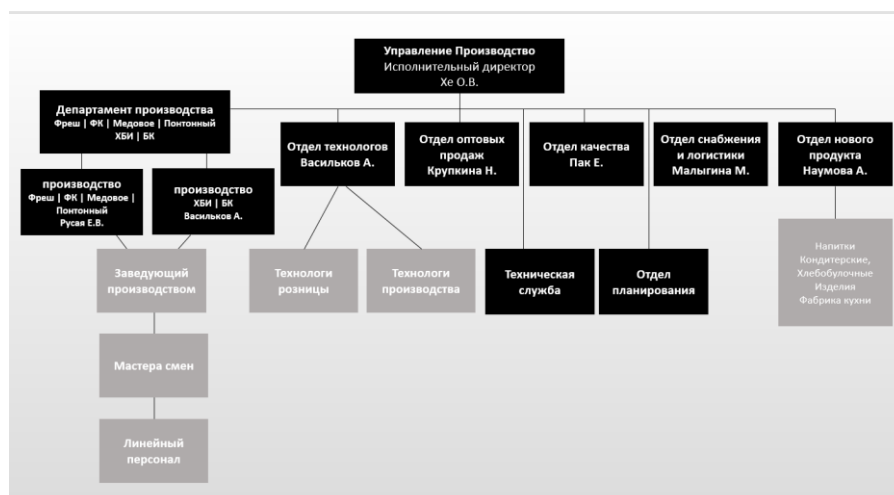


Рисунок 5 – Структура производственного отдела компании

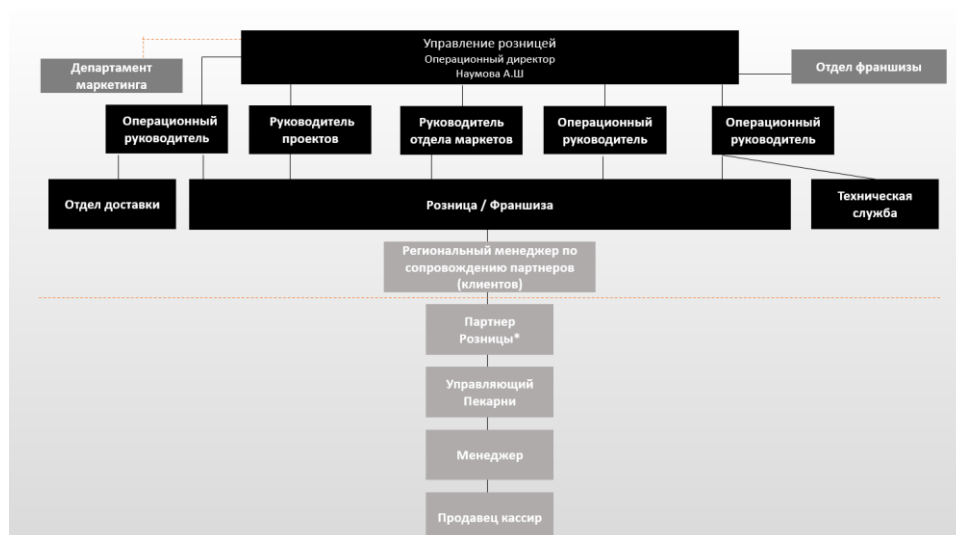


Рисунок 6 – Структура розничного отдела

Подводя итог вышесказанного, стоит еще раз кратко представить следующую информацию о компании:

- сеть пекарен «ЦЕХ85» работает на протяжении семи лет;
- за это время на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области было открыто более 130 пекарен;
- компания владеет тремя офисами и семью производствами на данной территории;
- в «ЦЕХе» работает около двух тысяч сотрудников.

Как мы видим, «ЦЕХ85», действительно, одна из самых крупных сетей пекарен в Санкт-Петербурге, конкурентом которой в плане распространённости по территории города и области может выступить разве что только сеть булочных «Ф. Вольчека».

Однако, стоит заметить, что данные булочные и сеть пекарен «ЦЕХ85» занимают разные ниши в ценовом сегменте товара и уровня обслуживания, соответственно, сеть булочных «Ф. Вольчека» не может являться прямым конкурентом для компании.

Главным конкурентом на рынке Санкт-Петербурга для «ЦЕХа» выступает сеть кафе и кондитерских «Буше», которая присутствует на рынке с 1999 года и владеет более чем шестьюдесятью кондитерскими на территории

Москвы и Санкт-Петербурга. Заметим, что точек розничных продаж у «Буше» гораздо меньше по сравнению с «ЦЕХом», однако «Буше» удалось выйти на рынок Москвы, чего за семь лет работы не смог добиться «ЦЕХ85».

Так же, как и «ЦЕХ85», «Буше» владеет собственным производством, однако, соответствуя размерам компании, их всего два.

Ассортимент продукции «Буше» схож с ассортиментом «ЦЕХа»: хлеб, выпечка и десерты, торты на заказ, завтраки, салаты, супы, напитки. Присутствуют и некоторые категории, которых нет в «ЦЕХе». Среди них мороженое, тосты и бриоши, открытки и свечи, а также одежда и аксессуары. Но стоит сказать, что некоторые категории товаров гораздо глубже в своем ассортименте представлены в «ЦЕХе», а также стоимость некоторых позиций товара там заметно ниже.

Портрет целевой аудитории «Буше» и «ЦЕХ85» также схож по своим характеристикам. Однако, коммуникацию со своими клиентами компании ведут по-разному.

Ключевым отличием выступает использование «Буше» такого канала коммуникации, как наружная реклама и реклама в метро, в то время как «ЦЕХ85» использует наружную рекламу лишь два раза в год при проведении крупных рекламных кампаний, а рекламу в метро не использует вовсе.

О влиянии и эффективности выбранных каналов коммуникации на лояльность клиентов «ЦЕХа» мы поговорим чуть позже, а сейчас лишь подтвердим свое высказывание о том, что «Буше» является прямым конкурентом «ЦЕХ85» на рынке Санкт-Петербурга, а главное их отличие заключается в том, что «ЦЕХ85» намного масштабнее развернул свою деятельность в рамках города за более короткий срок, нежели «Буше».

Итак, мы дали характеристику организационно-экономической деятельности сети пекарен «ЦЕХ85», то есть рассмотрели деятельность компании и ее товар, изучили организационную структуру, выявили главного конкурента и сравнили с ним, а также описали целевую аудиторию, лояльность которой нам необходимо выяснить.

## 2.2 Диагностика текущего уровня лояльности к компании

Как мы уже выяснили, целевой аудиторией «ЦЕХа» являются активные городские жители, которые любят находить новые места и пробовать новые вкусы. Таких людей привлекает все модное, «инстаграмное», а также помимо удовлетворения естественной потребности в пище, в первую очередь они приходят за получением эстетической и эмоциональной удовлетворенности.

Теперь же перед нами стоит задача выяснить, насколько эффективна коммуникация компании со своей целевой аудиторией, а также диагностировать текущий уровень лояльности к ней. Для начала нам необходимо рассмотреть и описать каналы, через которые «ЦЕХ85» коммуницирует со своими потребителями.

Начнем с основного канала для данной сети пекарен – собственное приложение. По данным отчета компании, каждый пятый житель Санкт-Петербурга имеет у себя в телефоне приложение «ЦЕХ85», в котором находится накопительная бонусная карта пекарни, а также вся информация о товарах и акциях, проводимых компанией в данный момент. Помимо этого, в приложении есть карта города с адресами всех точек «ЦЕХа», графиком их работы, фотографиями и указанием станции метро для удобства. Кроме того, с помощью приложения можно заказать доставку товаров из пекарни, получить персональные промокоды на подарки от партнеров «ЦЕХа» и связаться со службой поддержки. Что касается доставки, она появилась у компании относительно недавно, а именно в 2020 году во время пандемии коронавируса. Как мы видим, данное событие дало толчок для большего развития пекарни.

Вернемся к приложению. Также его пользователи могут стать частью благотворительных акций, в которых участвует компания. Участие клиента заключается в том, что он может единоразово пожертвовать накопленные бонусы, либо переводить их автоматически со всех покупок, затем «ЦЕХ85» собирает и переводит накопленные бонусы в денежные средства и отправляет

их фондам. Новости о том, кому и в каком размере поступили пожертвования, пекарня также публикует в приложении, кроме того, там же находится информация о том, кому средства отправятся в следующем месяце.

Следующий канал – это страницы и аккаунты пекарни в социальных сетях. «ЦЕХ85» присутствуют на таких площадках, как «ВКонтакте», «Telegram», а также в запрещенной в России социальной сети «Instagram».

В такой социальной сети как «ВКонтакте», на страницу пекарни подписано шестнадцать тысяч человек, однако посты просматривает около пяти тысяч человек. В «Telegram» у компании чуть больше семи с половиной тысяч человек подписчиков. В среднем, количество просмотров такое же, как и во «ВКонтакте». В «Instagram» (запрещен на территории РФ) количество подписчиков составляет сорок тысяч двести человек, при этом количество просмотров обычно равно примерно четырем тысячам.

Контент дублирует себя на всех платформах, присутствуют лишь небольшие отличия, адаптированные под формат социальной сети. Центральное место занимают посты-анонсы об открытии пекарен, а также сообщения о новинках в меню. Также с помощью этого канала «ЦЕХ85» транслирует свою поддержку эко-движения, например, предлагает подключить электронные чеки в приложении для того, чтобы меньше расходовать чековую ленту.

Мы проанализировали контент в социальных сетях на предмет его содержания за период полугода. Поскольку контент дублирует себя на всех платформах, для анализа мы выбрали такую социальную сеть, как «ВКонтакте». Данные анализа представлены в таблице 1.

SMS и Email-рассылки. Данный канал коммуникации используется «ЦЕХом» для возвращения клиентов, поскольку если клиент ушел от компании, то с большой вероятностью он удалил приложение, соответственно, специальные предложения, а также push-уведомления не будут им получены. В иных случаях сеть пекарен не использует данный канал как способ коммуникации с клиентами.



Таблица 1 – Анализ контента в социальных сетях пекарни

Тип контента	Примеры тематик	Процентное соотношение
Познавательный	Рецепты	3%
	«Один день из жизни сотрудника»	
Развлекательный	Посты-поздравления с праздниками	12%
	Мемы	
	Открытки	
Вовлекающий	Розыгрыши с призами от пекарни	30%
	Розыгрыши с призами от партнеров	
	Розыгрыши с призами от спонсоров	
	Опросы	
Имиджевый/рекламный	Информация о новой продукции	55%
	Дополнительная информация о пекарне (доставка, возможности прийти с животными, благотворительность, эко-повестки )	
	Информация об открытии новой пекарни	
	Информация об акциях и скидках	

Еще одним важным каналом для компании выступает сайт. На сайте находится не только информация о компании, но и каталог с меню, информация об акциях и доставке, разделы с информацией для оптовых покупателей и франчайзи, а также информация о вакансиях и преимуществах работы в «ЦЕХе». Таким образом этот канал предполагает коммуникацию как с конечным потребителем, так и с партнерами и потенциальными сотрудниками пекарни.

Для того, чтобы выяснить, как часто именно конечные потребители обращаются к сайту, мы рассчитали его конверсию за период, который равен одному месяцу. Напомним, что сайт не является главным каналом

коммуникации для «ЦЕХа» и его клиентов. Основной упор пекарня все же делает на приложение, следовательно, поэтому мы получили следующие данные при расчетах, которые производятся по формуле:

$$\text{Conv} = (\text{Целевые действия} / \text{Посещаемость}) * 100\%, \quad (1)$$

где

Посещаемость – число посещений сайта за месяц (7384 посещения);

Целевые действия – число равное количеству переходов по ссылке для оформления доставки продукции (342 переходов по ссылке) [29, с. 2].

Таким образом мы выяснили, что конверсия сайта пекарни «ЦЕХ85» равна 4,63%, что является довольно неплохим показателем по рынку России.

Далее – наружная реклама. Данный канал используется компанией крайне редко из-за его высокой стоимости. К использованию наружной рекламы «ЦЕХ85» прибегает два раза в год во время проведения крупных рекламных кампаний. Как правило, выкупается несколько рекламных щитов на окраинах города, а также несколько пилларов в центре.

Реклама на радио – еще один традиционный канал коммуникации, используемый пекарней. Аудиореклама транслируется на бартерной основе на таких радиостанциях, как «Love Radio» и «Radio Record».

Что касается коммуникации в точках розничных продаж, то к ней можно отнести фирменный стиль, POS-материалы на кассе и в зале, а также аудиорекламу в самих пекарнях.

Для привлечения новых клиентов «ЦЕХ85» использует такие каналы, как:

- таргетированная реклама во «ВКонтакте»;
- контекстная реклама;
- геомаркетинг (размещение пекарен на картах);
- реклама у блогеров;

- привлечение промоутеров;
- партнерство;
- участие в фестивалях;
- вирусная реклама (для увеличения публикаций в СМИ).

Про вирусную рекламу, как нам кажется, необходимо рассказать подробнее, поскольку компания довольно успешно занимается данным родом деятельности.

В конце 2021 года «ЦЕХ85» анонсировал новый продукт — булочку «Шаламе», создание которой было вдохновлено фильмом «Зови меня своим именем». В рекламной съемке принял участие «двойник» известного голливудского актера Тимоти Шаламе, играющего одну из главных ролей в вышеупомянутой кинокартине. На тот момент на экраны выходил другой культовый фильм с его участием. Видео со съемки вышло на аккаунте самой пекарни в «ТikTok» (в данный момент не используется компанией), а фотографии были размещены в запрещенной на данный момент в России социальной сети «Instagram». Заметной эту рекламную кампанию сделали сами пользователи сети Интернет, чем сильно привлекли внимание разнообразных новостных порталов.

Повторить данный успех удалось в начале 2022 года. «ЦЕХ85» выбрал ту же стратегию и позвал на рекламную съемку «двойника» известной голливудской актрисы Зендаи. Девушка снялась в проморолике эклеров «Черничная эйфория». Важно упомянуть то, что сама Зендая является звездой сериала «Эйфория», новый сезон которого выходил в тот момент на НВО.

Таким образом, «ЦЕХ85» использует максимально возможное количество и разнообразие каналов коммуникации для того, чтобы коммуницировать не только с имеющимися, но и потенциальными клиентами, а также охватить ту аудиторию, которая по каким-то причинам перестала быть клиентами пекарни.

Для того, чтобы подвести итоги наших исследований о каналах, с помощью которых «ЦЕХ85» коммуницирует со своими клиентами, приведем все данные в таблицу. Они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ каналов коммуникации «ЦЕХ85»

Канал коммуникации	Параметры оценки	Результаты оценки
Сайт	конверсия за месяц	4,63%
	контент	информация о компании, меню, информация об акциях и доставке, вкладки для оптовиков, франчайзи и потенциальных сотрудников
	целевая аудитория	оптовые покупатели, франчайзи, розничные покупатели, потенциальные сотрудники
	возможность пользоваться бонусной картой	нет
	возможность заказать доставку	не напрямую, необходимо перейти по ссылке для оформления доставки
	возможность получать обратную связь	есть
Приложение	востребованность	высокая, установлено у каждого пятого жителя Санкт-Петербурга
	контент	акции, меню, карта с точками продаж, подарки, благотворительность, история заказов
	целевая аудитория	розничные покупатели
	возможность пользоваться бонусной картой	есть
	возможность заказать доставку	есть
	возможность отправлять push-уведомления	есть
	возможность получать обратную связь	есть

Социальные сети	количество подписчиков	«ВКонтакте» – 16 тыс; «Telegram» – 7,5 тыс; «Instagram» (запрещен на территории РФ) – 40 тыс
	количество просмотров	«ВКонтакте» – 5 тыс; «Telegram» – 5 тыс; «Instagram» (запрещен на территории РФ) – 4 тыс
	контент	имиджевый/рекламный – 55%; вовлекающий – 30%; развлекательный – 12%; познавательный – 3%
	частота публикаций	раз в два дня
	возможность получать обратную связь	есть
Email- и SMS-рассылки	целевая аудитория	ушедшие клиенты
	возможность получать обратную связь	нет
Наружная реклама	частота использования	2 раза в год
	формат	пиллары в центре города, рекламные щиты на окраинах города
	Стоимость размещения	рекламные щиты (3*6 м), односторонние – 87 тыс руб (мес/шт); пиллары (1,4*3 м), одна сторона – 35 тыс руб (мес/шт)
	возможность получать обратную связь	нет
Радио	радиостанции	«Love Radio», «Radio Record»
	стоимость размещения	бесплатно, на бартерной основе
	частота использования	ежедневно во время проведения крупных акций и создания инфоповодов
	возможность получать обратную связь	нет

Для того, чтобы оценить коммуникативную эффективность, мы провели контент-анализ и выявили количество упоминаний компании в СМИ.

Мы выяснили, что «ЦЕХ85» редко появляется в новостных источниках. Последнее упоминание пекарни на новостных порталах датируется 25.01.2023. В этот день издание о киберспорте опубликовало новость о том, что пекарня больше не будет продавать нашумевшие ранее булочки с персиком «Шаламе», заявив, что это никак не связано с введением закона об ЛГБТ-пропаганде, поскольку представители данного движения являются главными героями в фильме «Зови меня своим именем».

Помимо данной новости, в первых строках появляется интервью основателя пекарни, а также новости о том, что «ЦЕХ85» планирует открыть в Москве свои заведения. Все эти статьи были выпущены в 2022 году. До этого момента, как мы и говорили, в конце 2021 и начале 2022 года было опубликовано множество статей о вирусных рекламных кампаниях «ЦЕХа».

Рассмотрев каналы коммуникации, нам необходимо диагностировать текущий уровень лояльности к компании со стороны потребителей. Для этого был проведен опрос среди клиентов «ЦЕХа». Мы опросили 67 человек в возрасте от 19 до 28 лет.

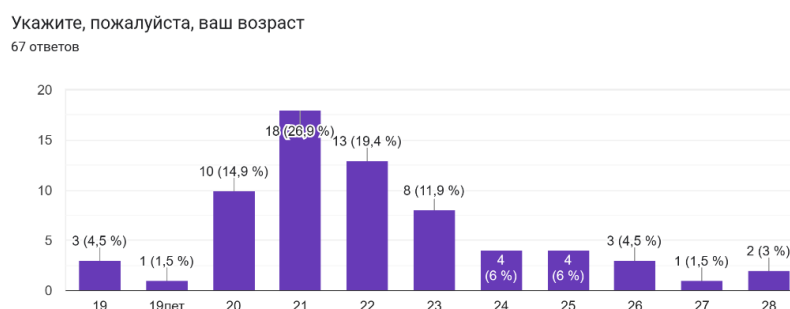


Рисунок 7 – Возрастная структура реципиентов

Опрос показал, что 53,7% опрошенных посещают пекарню реже одного раза в месяц, около одного раза в месяц – 21,6%, стабильно несколько раз в месяц «ЦЕХ85» посещают 24,7% опрошенных.

Большая часть опрошенных, а именно 51 человек, знают о том, что у «ЦЕХ85» есть приложение, однако только у 28 (41,8% опрошенных) человек из 67 оно установлено. Столько же опрошенных пользуются бонусной картой в приложении.

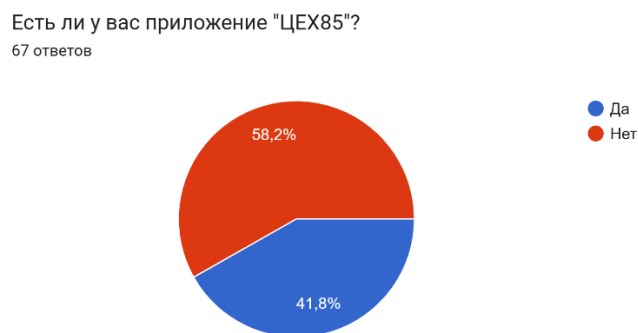


Рисунок 8 – Результаты ответов на вопрос о наличии у реципиента приложения компании

Также опрос показал, что большинство опрошенных, а именно 48 человек, что составляет 71,6% опрошенных, не знают о том, что «ЦЕХ85» занимается благотворительной деятельностью. Осведомлены об этом 19 человек, но только 7 из них сами участвовали в благотворительных акциях от пекарни.

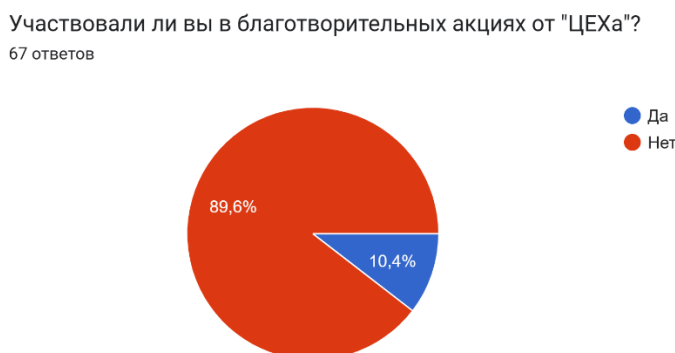


Рисунок 9 – Результаты ответов на вопрос об участии в благотворительных акциях от «ЦЕХа»

Кроме того, результат опроса показал, что 61 человек из 67 не подписаны на социальные сети компании. Один человек подписан на все три социальные сети, которые ведет «ЦЕХ85», один – на «Telegram» и

запрещенный в России «Instagram»), четыре человека подписаны на одну из социальных сетей пекарни. Результаты ответов на данный вопрос вы можете видеть на рисунке 10.

4 человека из 67 принимали участие в конкурсах «ЦЕХа». Как правило, опрошенные участвовали в офлайн конкурсах, то есть непосредственно в точках розничных продаж. Те, кто участвовали в онлайн конкурсах, делали это на таких площадках, как «ВКонтакте» и «Instagram».

Подписаны ли вы на какие-либо социальные сети компании? Если да, то перечислите  
67 ответов

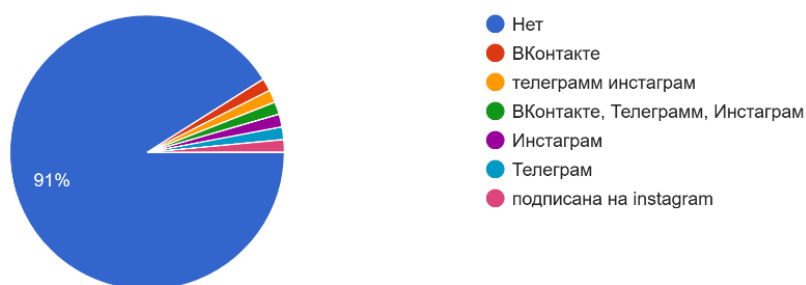


Рисунок 10 – Результаты ответов на один из вопросов опроса

Еще одним важным аспектом, который мы решили уточнить у участников опроса, является качество обслуживания. Почти 100% опрошенных ответили, что их полностью устраивает обслуживание в пекарнях. Среди частных случаев выделили некоторые точки продаж из-за очередей и неприветливого персонала. Однако, подчеркнем, что респонденты не приписывают этот недочет всей сети пекарен, а лишь конкретным местам и сменам, которые работали в момент столкновения с участником опроса.

Помимо этого, мы попросили участников опроса рассказать о том, какое впечатление у них складывается о «ЦЕХе». Если говорить в общем, то респонденты отметили современный и стильный дизайн, удобное расположение пекарен по всему городу, широкий ассортимент в меню, а также постоянное создание новых позиций товара, приуроченных к каким-либо праздникам, кроме того, уют, дружелюбность атмосферы, хорошее обслуживание и возможность заказать доставку. Также опрашиваемые



подчеркнули, что это хорошее место для того, чтобы «посидеть как одному, так и в компании».

Однако множество участников опроса (30 человек из 67 опрошенных) заявили, что их не устраивает ценовая политика данной сети пекарен, то есть цены завышены. По этой же причине некоторые опрашиваемые добавили, что в случае, если представится выбор, они все же пойдут в другое место, а в «ЦЕХ85» придут только за тем, чего нет в меню в других пекарнях. Те респонденты, что используют приложение с накопительной бонусной картой, также отметили этот недостаток, но обратили внимание на то, что «бонусная программа делает цены приятнее». Все вопросы из анкеты представлены в приложении.

Также мы рассчитали индекс лояльности клиентов по формуле:

$$NPS = (P-C)/N*100\%, \quad (2)$$

где

P — число промоутеров;

C — число критиков;

N — общее число опрошенных (включая нейтральных потребителей)

[15, с. 76].

Как мы уже говорили, чтобы рассчитать данный индекс лояльности, клиентам задается вопрос о том, насколько вероятно они порекомендуют компанию своим друзьям и знакомым. Ответы разделяются на три категории: «промоутеры» (оценка 9-10), то есть лояльные клиенты, готовые рекомендовать компанию; «пассивные» клиенты (оценка 7-8), то есть клиенты, которые в целом удовлетворены, но не хотят рекомендовать, а также «недовольные» клиенты, которые не удовлетворены и не будут рекомендовать (оценка 0-6).

Рассчитав индекс, мы получили результат, который равен 35,8%. Число промоутеров равнялось 42 людям, критиков – 18 человек. Нейтральную

позицию высказали 7 клиентов компании. Общее число опрошенных составляло 67 человек.

Результат из формулы оценивается по шкале от -100% до 100%, где:

- от -100% до 0% преобладают критики, которые негативно относятся к бренду;
- от 1% до 30% – доля критиков высока, однако, в данной системе все показатели выше 0 считаются положительными;
- показатель от 31% до 50% говорит о том, что у компании процент критиков и промоутеров примерно равен, она активно работает над клиентским сервисом на всевозможных уровнях, при этом рекомендуется продолжать работу с клиентами, повышая уровень лояльности;
- от 51% до 70% – промоутеры немного преобладают над критиками;
- показатель от 71% до 100% говорит о компании, как о лидере рынка, а также о безусловной лояльности клиентов [27, с. 14].

Итак, мы можем сделать вывод о том, что лояльность клиентов «ЦЕХ85» находится на довольно среднем уровне, несмотря на то, что компания имеет удобное расположение по всему Санкт-Петербургу и Ленинградской области, бонусную программу для клиентов, занимается благотворительной деятельностью, а также задействует множество каналов коммуникации для связи с клиентами. Для того, чтобы выяснить, в чем же заключается проблема столь низкого уровня лояльности при таких усилиях компании, нам необходимо проанализировать действующую коммуникативную программу и выявить ее ключевые проблемные зоны.

## **2.3 Анализ действующей коммуникативной программы компании, выявление ключевых проблемных зон**

Как мы уже говорили, коммуникативная программа по формированию лояльности клиентов к компании складывается из использования таких методов, как введение скидок и акций, специальных цен для постоянных покупателей, использование бонусной программы, проведение розыгрышей и дарение подарков, омниканальность, участие в социальных проектах и благотворительности, поддержание эко-движения, а также многое другое.

Теперь же нам необходимо проанализировать, какую коммуникативную программу сейчас ведет «ЦЕХ85», какие действия предпринимает для того, чтобы достичь того уровня лояльности, который мы обозначили ранее, а также выявить в ней ключевые проблемные зоны, которые не позволяют этому уровню стать выше.

Итак, вновь начнем с того, на что «ЦЕХ85» делает упор в своей работе с клиентами, то есть, с приложения компании. Мы уже упомянули о том, что через приложение «ЦЕХ» ведет наиболее активную коммуникацию со своими клиентами, то есть сообщает об акциях, предоставляет возможность доставки, отправляет push-уведомления, чего не может сделать посредством других каналов, а также проводит эксклюзивные акции для стимулирования таких клиентов, кто стал посещать пекарню реже.

Также с помощью приложения компания привлекает клиентов к благотворительности и, кроме того, сообщает об этом аспекте своей деятельности. Помимо этого, в приложении клиент «ЦЕХа» регистрирует бонусную накопительную карту и использует ее, поскольку физическую, то есть пластиковую карточку, пекарня не выпускает.

Использование данного канала кажется эффективным для формирования лояльности клиентов, однако, как показал опрос, большая часть респондентов, а именно 51 из 67 человек, знают о том, что у «ЦЕХ85» есть приложение, но только у 28 человек оно установлено.

Таким образом, мы видим, что клиенты не заинтересованы в том, чтобы устанавливать приложение на свои мобильные устройства, а значит, информация, которая располагается исключительно в этом канале коммуникации, не доходит до клиентов компании. Исходя из этого, мы можем сказать, что многие посетители «ЦЕХа» просто не знают о том, что компания занимается благотворительной деятельностью, что, как мы знаем, влияет на уровень лояльности.

Вывод, сделанный нами, подтверждают результаты опроса. Диаграмма с результатами ответов на вопрос о том, знают ли клиенты пекарни, что она занимается благотворительностью, представлена ниже.

Знаете ли вы, что "ЦЕХ85" занимается благотворительной деятельностью?  
67 ответов

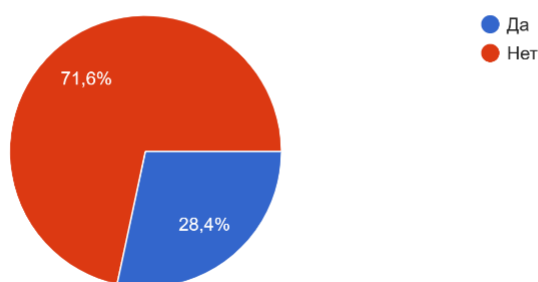


Рисунок 11 – Результаты ответов на вопрос об осведомленности о ведении компанией благотворительной деятельности

Кроме того, без приложения посетители не могут использовать бонусную карту, поэтому вопрос о неудовлетворенности ценовой политикой пекарни стоит так остро.

Еще одним недостатком электронной бонусной карты является и то, что она работает не на всех устройствах после обновления приложения, поскольку оно перестало запускаться у некоторых клиентов. Это мы выяснили, получив ответ на вопрос об общем впечатлении о пекарне, а также из комментариев на официальной странице «ЦЕХа» во «ВКонтакте». Этот недостаток также спровоцировал некоторых клиентов отказаться от посещения данной сети пекарен и стать клиентом другой сети.

Все вышесказанное относится к таким методам, как использование бонусной программы, а также участие в социальных проектах и благотворительности. Теперь же поговорим об омниканальности.

Напомним, что омниканальность – это связывание всех каналов коммуникации с клиентом так, чтобы клиенту было удобно общаться с компанией. Кроме того, каждый канал поддерживает и дополняет другой [24, с. 6].

Однако, как мы выяснили, ключевые сообщения, распространяемые по каналам коммуникации, скорее дублируют друг друга, а не дополняют. И это относится не только к контенту в разных социальных сетях пекарни, но сообщениям, распространяемым по каналам в целом.

Так, например, во время проведения крупных рекламных кампаний, сообщения на радио, наружная реклама, социальные сети, приложение, сайт и POS-материалы, как правило доносят одну и ту же информацию, а не составляют общую картину, которую клиент компании должен сам собрать «из кусочков». Это наталкивает на вывод о том, что сообщения по всем каналам, задействованным компанией, однообразны и отличаются лишь небольшими изменениями, адаптированными под формат канала, соответственно, нет смысла «следить» за ней в социальных сетях при наличии какого-то другого источника информации и тем более, клиент не видит смысла в том, чтобы подписываться на все социальные сети компании. Об этом также свидетельствуют результаты опроса. Результаты приложены выше на рисунке 10.

Следующим методом, используемым компанией для повышения лояльности клиентов, является проведение акций и розыгрышей, дарение подарков. Мы сказали о том, что акции размещаются в таких каналах, как приложение, социальные сети и сайт. Также мы говорили и том, что существуют специальные акции в приложении для стимулирования тех клиентов, которые стали реже ходить в «ЦЕХ», но мы не упомянули о том, какие в принципе бывают акции и розыгрыши для клиентов пекарни.

Итак, начнем с постоянной акции, которая проводится компанией. Она идет с 16 марта 2022 года и продолжается по сей день. Смысл акции состоит в том, что, приходя в пекарню со своей чашкой, вы можете попросить бариста налить любой напиток в нее, тем самым, вы поддерживаете эко-инициативу, продвигаемую «ЦЕХом». Таким образом вы не только наслаждаетесь любимым напитком из любимой чашки, но и способствуете меньшему использованию одноразовых стаканчиков. Кроме того, для участников данной акции действует скидка 10% на все напитки.

Далее еще одна постоянная акция – проведение конкурса на открытие новой пекарни. Он заключается в том, что в день открытия посетителям необходимо найти красный конверт, который спрятан в зале «ЦЕХа». Тот, кто сделает это первым, может сразу или чуть позже обменять его на коробочку со сладостями пекарни.

Следующая постоянная акция является распространенной для пекарен, но стоит все же сказать о ней. Каждый день, за час до закрытия пекарни, вся оставшаяся на полках и витринах продукция распродается со скидкой 50%. Данная акция позволяет не только лучше реализовать весь товар за день, но и немного решает вопрос неудовлетворенности ценовой политикой компании. Опять же, по результатам опроса, мы выяснили, что многие клиенты используют данную акцию, чтобы купить любимую продукцию по более низкой цене.

Все остальные акции компания, как правило, проводит в честь каких-либо праздников. Например, на первое апреля «ЦЕХ85» дарил торт под заказ за самый смешной «мем», который выбирался голосованием среди подписчиков во «ВКонтакте».

Теперь же поговорим о проведении розыгрышей. Проанализировав все каналы, на которых «ЦЕХ85» размещает информацию об этом, можно сказать, что большинство розыгрышей проводятся при поддержке спонсоров или партнеров.

Так, например, пекарня проводила розыгрыши, главным призом в которых был «iPhone», а в одном из последних партнерских конкурсов за покупку боулов или роллов в «ЦЕХе» можно было выиграть урок дрифта от партнера, боксы с мерчем также от партнера и билеты на дрифт-соревнование в Санкт-Петербурге.

Таким образом мы видим, что партнерские или спонсорские розыгрыши, как правило, привлекают множество участников за счет дорогих призов. Однако зачастую участники таких розыгрышей не становятся постоянными клиентами пекарни, так как они заинтересованы не в самом «ЦЕХе» и их продукте, а в призе, что, естественно, является недостатком коммуникативной программы для формирования лояльности клиентов к компании. К тому же, как показал опрос, постоянные клиенты редко принимают участие в подобных мероприятиях.

Также, проанализировав социальные сети компании и комментарии в них, мы выявили еще один недостаток. Часто итоги таких конкурсов не подводятся в открытом доступе, то есть, результаты редко оглашаются на всеобщее обозрение в информационном посте, а значит, участники могут все еще надеяться на приз, который уже давно был отдан другому человеку. Данный аспект также плохо влияет на мнение о компании.

Поговорив о конкурсах, акциях, благотворительности, поддержании эко-повестки и предоставлении возможности заказать доставку, важно также упомянуть еще один принцип, которого придерживается компания для повышения лояльности своих клиентов. Этот принцип состоит в том, что все желающие могут прийти в пекарню со своим питомцем. Как правило, это собаки. Отличительной чертой является то, что собака может быть любых размеров, главное, чтобы она была «воспитанной», в то время как другие пекарни часто устанавливают ограничение на рост собаки в холке.

Итак, проанализировав коммуникативную программу «ЦЕХа» на данный момент и выявив ее проблемные зоны, мы можем представить ее ключевые аспекты в таблице 3.

Таблица 3 – Коммуникативная программа компании «ЦЕХ85»

Параметр	Описание
Цель	Поддержать и усилить лояльность клиентов
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создать систему мероприятий, поддерживающих лояльность клиентов;</li> <li>• Постепенно внедрять элементы программы, используя каналы коммуникации;</li> <li>• Оповещать клиентов о проводимых мероприятиях, преимуществах системы лояльности, привлекать к ее использованию;</li> <li>• Собирать обратную связь и устранять возникающие недостатки</li> </ul>
ЦА программы	Клиенты «ЦЕХа», то есть жители Санкт-Петербурга и Ленинградской области от 18 до 45 лет, преимущественно женщины.
Ключевые инструменты повышения лояльности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие со СМИ (инициирование информационных поводов);</li> <li>• SMM (информирование и поддержание лояльности клиентов с помощью социальных сетей);</li> <li>• Интернет-реклама (вирусная реклама, контекстная реклама);</li> <li>• Наружная реклама (пиллары, рекламные щиты);</li> <li>• Реклама на радио («Love Radio», «Radio Record»);</li> <li>• POS-материалы (меню, фирменная упаковка, наклейки на столах, вторые экраны с рекламой, реклама на витринах с продукцией, рекламные плакаты в зале);</li> <li>• Стимулирование продаж (скидки, акции, бонусная карта в приложении, конкурсы);</li> <li>• Участие в благотворительности и поддержание эко-движения (сокращение использования бумажных стаканчиков, перерабатываемая упаковка, сокращение использования чековой ленты);</li> <li>• Специальные возможности для клиентов (доставка, возможность прийти с питомцем в пекарню)</li> </ul>
Индекс лояльности	35,8%
Сообщения	Рекламные/имиджевые посты о пекарне, предложения поддержать эко-движение и благотворительную деятельность, вовлекающие посты с розыгрышами
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невозможность или незаинтересованность клиентов в установке приложения, что ведет к отсутствию доступа к информации, расположенной исключительно в нем, а также к отсутствию возможности пользования бонусной картой клиента;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каналы коммуникации не дополняют друг друга, а дублируют, что не способствует увеличению точек контакта с аудиторией;</li> <li>• Розыгрыши от спонсоров и партнёров не могут повысить лояльность клиентов, так как участвуют в них, как правило, люди, которые заинтересованы исключительно дорогим призом, а не компанией, кроме того, результаты конкурсов редко оглашаются в открытых группах, что отрицательно сказывается на мнении о «ЦЕХе»;</li> <li>• Редкое появление в СМИ из-за малого количества информационных поводов</li> </ul>
--	---

Таким образом, мы описали мероприятия, которые проводятся компанией в рамках коммуникативной программы по формированию лояльности клиентов и выявили ключевые проблемные зоны, к которым относятся незаинтересованность или отсутствие возможности пользоваться приложением «ЦЕХа», что ведет к отсутствию доступа к информации, расположенной исключительно в нем, а также к отсутствию возможности пользования бонусной картой клиента. Следующий недостаток, который мы выявили, заключается в том, что каналы коммуникации не дополняют друг друга, а дублируют, что не способствует увеличению точек контакта с аудиторией. Еще один недостаток – розыгрыши от спонсоров и партнёров не могут повысить лояльность клиентов, так как участвуют в них, как правило, люди, которые заинтересованы исключительно дорогим призом, а не компанией, кроме того, результаты конкурсов редко оглашаются в открытых группах, что отрицательно сказывается на мнении о «ЦЕХе». Помимо этого, мы выяснили, что «ЦЕХ85» редко появляется в СМИ из-за малого количества информационных поводов, что говорит о низкой коммуникативной эффективности программы.

### **3 Совершенствование коммуникативной программы формирования лояльности к компании на примере сети пекарен «ЦЕХ85»**

#### **3.1 Основные пути и направления улучшения коммуникативной программы формирования лояльности к компании**

Ранее мы проанализировали действующую коммуникативную программу по формированию лояльности клиентов сети пекарен «ЦЕХ85», а также выявили ее ключевые проблемные зоны. Напомним, что к ним относятся:

- незаинтересованность или отсутствие возможности пользоваться приложением «ЦЕХа», что ведет к отсутствию доступа к информации, расположенной исключительно в нем, а также к отсутствию возможности пользования бонусной картой клиента;
- каналы коммуникации не дополняют друг друга, а дублируют, что не способствует увеличению точек контакта с аудиторией;
- розыгрыши от спонсоров и партнёров не могут повысить лояльность клиентов, так как участвуют в них, как правило, люди, которые заинтересованы исключительно дорогим призом, а не компанией, кроме того, результаты конкурсов редко оглашаются в открытых группах, что отрицательно сказывается на мнении о «ЦЕХе»;
- редкое появление в СМИ из-за малого количества информационных поводов.

Однако, не смотря на выявленные недостатки, мы считаем, что существующая коммуникативная программа «ЦЕХа» довольно эффективна и не требует полного изменения. Именно поэтому мы не будем в корне менять ее, а лишь определим основные пути и направления для улучшения и

устранения недостатков. В качестве результата наших действий, мы надеемся получить более высокий уровень лояльности клиентов к компании.

Пожалуй, стоит начать с недостатка, устранение которого лежит на поверхности, а именно с того, что каналы коммуникации не дополняют друг друга, а дублируют, что не способствует увеличению точек контакта с аудиторией.

Поскольку «ЦЕХ85» задействует множество разнообразных каналов, мы не будем вносить изменения в данный аспект, поскольку в этом нет необходимости. Однако, что точно необходимо сделать, так это разнообразить контент и наполненность каналов коммуникации. Необходимо обратить больше внимания на особенности каждого канала и использовать их в большей мере.

Так, например, в «Telegram» можно задействовать такую функцию, как запись коротких видеосообщений. Данный формат не только даст уникальный контент, поскольку ни одна другая площадка, на которой работает «ЦЕХ», не имеет таких функций, но и сделает канал компании более «живым и искренним» по отношению к своим подписчикам. Запрещенный в России «Instagram» же можно сделать более визуально красивым, чем все остальные социальные сети пекарни.

Что касается социальных сетей в целом, не стоит полностью переносить все сообщения из одной соцсети в другую, поскольку, как мы говорили, теряется смысл следить за каждой из них. То есть, мы предлагаем разделить контент социальных сетей по типам и видам тематик, которые в большей степени подходят той или иной сети. Предлагаемое нами разделение контента по социальным сетям, представлено в таблице 4.

То же касается и других каналов коммуникации, то есть, они должны нести больше разнообразной информации, чтобы у клиента всегда было что почерпнуть из них.

Таблица 4 – Контент для социальных сетей

Название социальной сети	Тип контента	Тематики
«ВКонтакте»	Информационный/рекламный	Посты об открытии новой пекарни
		Посты о возможности заказать доставку в приложении
		Посты-напоминания о преимуществах приложения и бонусной системы
		Посты о возможности прийти с животными (фотографии питомцев в пекарне)
		Ежемесячные посты-отчеты о благотворительной деятельности компании
		Ежемесячные посты-отчеты о проделанной работе в эко-движении, статистика сэкономленных стаканчиков, чековой ленты и тд
		Информация об акциях и скидках
«Telegram»	Вовлекающий	Розыгрыши с призами от пекарни
		Розыгрыши с призами от партнеров
		Розыгрыши с призами от спонсоров
		Опросы

	Развлекательный	Посты-поздравления с праздниками
		Мемы
		Открытки
		Короткие видеосообщения с точек продаж или офисов, то есть «лайф-контент»
«Instagram» (запрещен на территории РФ)	Информационный/рекламный	Посты о новой продукции с красочной визуализацией (фото, видео)
		Посты-напоминания о позициях из меню (эстетичные фотографии и видео с продукцией, ее потреблением)
	Познавательный	Рецепты в видео-или фото-формате
		«Один день из жизни сотрудника» в формате «сторис»

Далее перейдем к розыгрышам. Что касается розыгрышей от спонсоров, нам кажется, не стоит разыгрывать дорогие вещи, которые никак не относятся к самой пекарне или ее деятельности. Для того, чтобы привлечь именно клиентов «ЦЕХа», но все еще оставить ценность приза, необходимо сумму, которую спонсор готов предоставить, перевести в какие-либо сертификаты от пекарни, ее продукцию или мерч. То есть, сделать что-то особенное, но «в духе» самой компании.

Например, спонсорскую сумму можно потратить на то, чтобы организовать экскурсию на производство для победителей. Таким образом мы не только привлечем именно заинтересованную в самом «ЦЕХе» аудиторию, но и сделаем данных клиентов более лояльными, поскольку открытость и честность компании, ее готовность показать внутренние процессы для

аудитории также влияют на отношение потребителей. Список призов, которые можно было бы разыгрывать в спонсорских конкурсах представлен в таблице 5.

Розыгрыши на основе партнерства с другой компанией или личностью также стоит основывать на призах от двух сторон. Как мы уже говорили, в одном из последних партнерских конкурсов за покупку боулов или роллов в «ЦЕХе» можно было выиграть урок дрифта от партнера, боксы с мерчем также от партнера и билеты на дрифт-соревнование в Санкт-Петербурге. То есть, как мы видим, участие пекарни заключается лишь в изготовление специальной продукции, приуроченной к розыгрышу, но все призы предоставил партнер.

Таблица 5 – Примеры призов для спонсорских розыгрышей

Спонсорские призы для розыгрышей	Предлагаемые призы
iPhone	Экскурсия на производство
Сертификат на аренду коттеджей «Elki»	Бонусные баллы на карту клиента в размере стоимости сертификата
Книга от издательства «Бомбора»	Мерч пекарни «ЦЕХ85»
Билеты на баскетбол от клуба «Зенит»	Мастер-класс по выпечки «Цехобона» в пекарне

Помимо этого, в качестве недостатка мы выделяли то, что результаты конкурсов редко оглашаются в открытых группах, что отрицательно сказывается на мнении о «ЦЕХе». Данный недостаток также довольно просто исправить. Необходимо выпускать отдельный пост с победителями в тех каналах коммуникации, в которых размещался конкурс. Если их было задействовано несколько, то информацию необходимо разместить в каждом из них, поскольку, как мы выяснили, многие клиенты пекарни следят лишь за одним каналом, а значит, они просто могут не узнать о результатах, если не используют какой-то из источников информации.

Незаинтересованность или отсутствие возможности пользоваться приложением «ЦЕХа» является, как нам кажется, наиболее серьезной проблемной зоной, поскольку влечет за собой множество последствий. К таковым отнесем:

- клиент не может использовать бонусную карту, что отрицательно влияет на уровень его лояльности к компании;
- из-за отсутствия бонусной карты остро стоит вопрос недовольства ценовой политикой «ЦЕХа», а значит, потребитель преимущественно будет делать выбор не в пользу данной пекарни;
- компании сложнее наладить контакт с потребителем, поскольку, как мы сказали, основной упор в коммуникации она делает именно на приложение. К тому же, благодаря приложению формируется база данных клиентов, что тоже очень важно для компании;
- клиент не может получать часть информации, например, о том, что «ЦЕХ85» занимается благотворительной деятельностью. Данный аспект также влияет на уровень лояльности потребителей.

Именно поэтому необходимо не только оповещать о наличии и преимуществах приложения, но и стимулировать потребителей к его установке на свои мобильные устройства. Например, вводить не только накопительную бонусную систему, но и постоянную скидку для пользователей приложения, которую можно было бы суммировать с накопленными баллами. Данное введение не только бы простимулировало устанавливать приложение пекарни, но и снизило бы уровень недовольства по поводу цен на продукцию.

Как мы уже заметили, «ЦЕХ85» уже предпринимает меры для того, чтобы простимулировать потребителей к установке приложения. Среди таких мер:

- возможность заказать доставку;
- специальные акции для некоторых пользователей;
- подарки на день рождения;
- купоны на скидки от партнеров.

Но опять же, как было сказано, компания мало оповещает об этих преимуществах, поэтому потребители либо воспринимают его как приложение с ограниченным функционалом, то есть исключительно как возможность пользования бонусной картой, либо вовсе не знают о нем. Данные выводы подтверждают данные опроса, которые говорят, что большая часть респондентов, а именно 51 из 67 человек, знают о том, что у «ЦЕХ85» есть приложение, но только у 28 человек оно установлено.

Однако, среди клиентов пекарни встречаются не только те, кто не заинтересован в использовании приложения, но и те, кто не имеет возможности использовать его по тем или иным причинам. К тому же, в связи с нынешней ситуацией в мире число таких клиентов с недавнего времени увеличилось.

Все дело в том, что в марте компания выпустила обновление приложения, без установки которого оно работать не будет. Тем самым те покупатели, устройства которых не поддерживают сервисы компании «Google», не могут установить данное обновление, а значит, автоматически лишились доступа к приложению и бонусной карте в нем. Из-за данного инцидента и политике компании, согласно которой она не выпускает пластиковые карты, некоторые из таких покупателей отказались от посещения «ЦЕХа» и отдали предпочтение другим пекарням.

Таким образом, мы видим, что часть клиентов в любом случае остаются без доступа к приложению, хотя бы они этого и не хотят, а значит, у них отсутствует доступ к информации о благотворительной деятельности компании, к бонусной карте и к тому же, складывается негативное впечатление о пекарне.

Соответственно, мы предлагаем следующее решение данной проблемы. Для того, чтобы необходимая информация поступала ко всем клиентам как к тем, у кого есть приложение, так и тем, у кого его нет, необходимо размещать ее в точках розничных продаж. Как нам кажется, это наиболее удачный канал коммуникации с клиентами, так как по результатам опроса мы выяснили, что



о благотворительной деятельности «ЦЕХа» не знают не только те клиенты, у которых не установлено приложение, но и те, у кого оно есть. Кроме того, опрос показал, что многие клиенты не подписаны на компанию в социальных сетях, однако этот канал также можно использовать для дополнительной точки контакта с аудиторией. Помимо этого, в социальных сетях необходимо постоянно оповещать о благотворительных сборах, то есть ежемесячно выкладывать отчет о том, для кого и сколько удалось собрать денежных средств, сообщать о новом фонде, для которого собираются средства в данном месяце, выпускать посты, напоминающие о благотворительной деятельности, а затем снова выпускать отчет с итогами. Алгоритм действий по оповещению клиентов в социальных сетях о благотворительной деятельности компании представлен на рисунке 12.

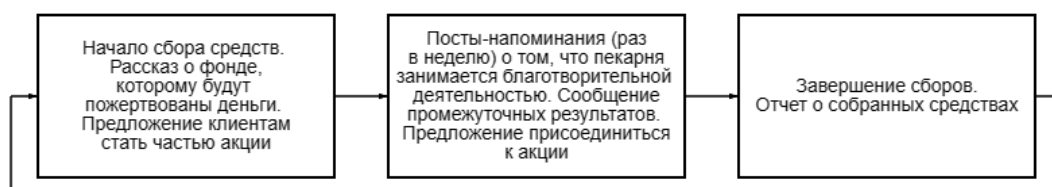


Рисунок 12 – Алгоритм действий по оповещению клиентов в социальных сетях о благотворительной деятельности компании

Также для того, чтобы у всех клиентов был доступ к бонусной карте, мы предлагаем добавить на сайт компании возможность зарегистрировать по номеру телефона личный кабинет, в котором, как и в приложении, будет размещаться вся необходимая информация о покупках, бонусная карта, дополнительные акции и подарки. Для того, чтобы можно было списать или начислить баллы на карту, клиент должен назвать номер телефона кассиру. Кроме того, в качестве дополнительного канала коммуникации таким клиентам можно подключить SMS-рассылку вместо push-уведомлений приложения. Как мы говорили, «ЦЕХ» уже использует данный канал, но только для тех клиентов, которые ушли от компании. В данном случае, мы расширяем клиентскую базу рассылки уведомлений.

Таким образом, мы не только не лишаемся тех клиентов, кто не имеет доступа к приложению, но и повышаем их лояльность к компании, поскольку демонстрируем свою клиентоориентированность и готовность исправлять любые недостатки сервиса. Также благодаря этому мы расширяем базу данных о клиентах, привлекаем больше аудитории к нашему сайту и, что самое главное, не изменяем своей политике по отношению к использованию пластиковых карт, продолжая поддерживать эко-активизм.

Для того, чтобы более эффективно взаимодействовать с клиентом в точках продаж в плане использования приложения и оповещения клиента о его преимуществах, а также преимуществах бонусной системы, нами был разработан алгоритм для продавцов-кассиров, который представлен на рисунке 13.

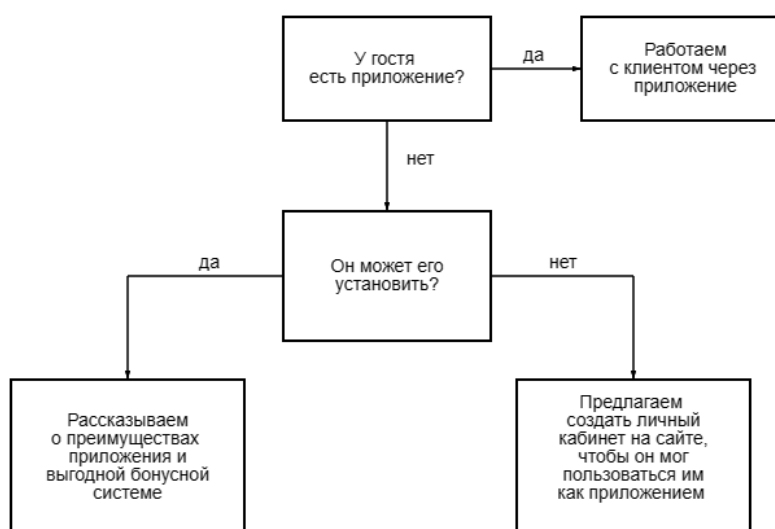


Рисунок 13 – Алгоритм взаимодействия с клиентом в точках продаж

Кроме вышеперечисленных недостатков, мы также выявили и тот, что компания редко появляется в новостных источниках и редко становится объектом внимания СМИ, что снижает коммуникативную эффективность программы компании. Именно поэтому мы предлагаем создавать больше информационных поводов, чтобы чаще взаимодействовать со СМИ, например, активно применять вирусный маркетинг, который ранее уже приносил хорошие результаты и большое количество упоминаний пекарни.

Для этого мы составили таблицу, в которой указаны примеры СМИ для сотрудничества и информационные поводы, которые подходят под тематику издания, а также будут являться отличным поводом для продвижения в новостных источниках. Результаты данного исследования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Примеры СМИ для сотрудничества с «ЦЕХ85»

Название СМИ	Информационный повод
«Фонтанка.ру»	Вирусная реклама – персонаж от «ЦЕХа» гуляет по улицам Петербурга, ездит в метро и на другом общественном транспорте, привлекая к себе внимание своим внешним видом
«Собака.ру»	Конкурс петербургских стрит-арт художников. Площадка для проведения конкурса – фасад офисного здания компании
Сайт телеканала «Санкт-Петербург»	Интервью основателя компании в честь дня рождения пекарни
Интернет-издание «Комсомольская правда», раздел «Общество»	Статья о том, что «ЦЕХ85» пожертвует фонду «Созидатели» (фонд, который помогает детям-сиротам и детям-инвалидам) денежные средства ко дню защиты детей.

Итак, наши предложения по совершенствованию коммуникативной программы можно привести в одну таблицу. Данная информация представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Усовершенствованная коммуникативная программа лояльности «ЦЕХ85»

Параметр	Описание
Цель	Усилить лояльность клиентов
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усовершенствовать систему мероприятий, поддерживающих лояльность клиентов;</li> <li>• Постепенно внедрять элементы программы, используя каналы коммуникации;</li> <li>• Оповещать клиентов о нововведениях в проводимых мероприятиях, преимуществах системы лояльности, привлекать к ее использованию;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собирать обратную связь и устранять возникающие недостатки</li> </ul>
ЦА программы	Клиенты «ЦЕХа», то есть жители Санкт-Петербурга и Ленинградской области от 18 до 45 лет, преимущественно женщины.
Ключевые инструменты повышения лояльности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие со СМИ (инициирование большего количества информационных поводов);</li> <li>• SMM (информирование и поддержание лояльности клиентов с помощью социальных сетей);</li> <li>• Интернет-реклама (вирусная реклама, контекстная реклама);</li> <li>• Наружная реклама (пиллары, рекламные щиты);</li> <li>• Реклама на радио («Love Radio», «Radio Record»);</li> <li>• POS-материалы (меню, фирменная упаковка, наклейки на столах, вторые экраны с рекламой, реклама на витринах с продукцией, рекламные плакаты в зале);</li> <li>• Стимулирование продаж (скидки, акции, бонусная карта в приложении, конкурсы);</li> <li>• Участие в благотворительности и поддержание эко-движения (сокращение использования бумажных стаканчиков, перерабатываемая упаковка, сокращение использования чековой ленты);</li> <li>• Специальные возможности для клиентов (доставка, возможность прийти с питомцем в пекарню)</li> </ul>
Сообщения	Рекламные/имиджевые посты о пекарне, предложения поддержать эко-движение и благотворительную деятельность, вовлекающие посты с розыгрышами
Способы исправления недостатков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразить контент в социальных сетях, используя особые возможности каждой из них, например, «Telegram» предназначить для «лайф-контента», «Instagram» - для красивой визуализации нового продукта, а во «ВКонтакте» оставить общую важную информацию о пекарне, такую как открытие новых торговых точек, благотворительность, поддержка эко-движения, акции, конкурсы и так далее;</li> <li>• Пересмотреть выбор призов для спонсорских и партнерских розыгрышей. Выбирать те призы, которые заинтересуют непосредственно клиентов «ЦЕХа» и будут связаны с пекарней;</li> <li>• Оглашать результаты конкурсов в тех каналах коммуникации, в которых они проводились, выпускать отдельные информационные посты для этого;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ввести дополнительную постоянную скидку на продукцию для пользователей приложения, которая будет суммироваться с накопленными баллами, а также оповещать о преимуществах приложения для того, чтобы простимулировать клиентов к его установке;</li> <li>• Размещать информацию о благотворительной деятельности компании в точках продаж, а также в социальных сетях, поскольку в приложении информация об этой деятельности малозаметна;</li> <li>• Добавить на сайт такую функцию, как создание личного кабинета, в котором, как и в приложении, будет размещаться вся необходимая информация о покупках, бонусная карта, дополнительные акции и подарки;</li> <li>• Подключить SMS-рассылку для клиентов, которые зарегистрировали личный кабинет на сайте;</li> <li>• Создать больше информационных поводов и чаще взаимодействовать со СМИ для того, чтобы чаще появляться в новостных источниках, например, посредством вирусного маркетинга;</li> <li>• Поддерживать имидж пекарни с помощью отчетов о проделанной работе в эко-движении (на сколько сократили использование бумажных стаканчиков, кассовой ленты и тд), а также ежемесячном отчете о благотворительной деятельности</li> </ul>
--	---

Подводя итог, можно сказать, что мы определили основные пути и направления улучшения коммуникативной программы формирования лояльности к компании и предложили решение выявленных проблем, а именно разнообразить контент и наполненность каналов коммуникации, чтобы они дополняли друг друга, а не дублировали; разыгрывать в конкурсах те призы, которые привлекут именно клиентов «ЦЕХа», а не аудиторию со стороны; освещать все результаты конкурсов в тех каналах коммуникации, в которых они проводились; оповещать о приложении компании и его преимуществах, стимулировать клиентов пекарни к его установке на мобильные устройства; предлагать альтернативный вариант доступа к бонусной системе для тех клиентов, кто не имеет доступа к приложению;

размещать информацию о благотворительной деятельности компании не только в приложении, но и в точках продаж и социальных сетях, а также наладить взаимодействие со СМИ для увеличения публицитного капитала компании. Теперь же нам необходимо рассмотреть этапы внедрения предлагаемой коммуникативной программы формирования лояльности к компании.

### **3.2 Этапы внедрения предлагаемой коммуникативной программы формирования лояльности к компании**

Проанализировав действующую коммуникативную программу «ЦЕХа», а также выявив ключевые проблемные зоны и предложив основные пути и направления ее улучшения, нам необходимо определить этапы внедрения предлагаемой нами усовершенствованной коммуникативной программы формирования лояльности к компании.

В первую очередь необходимо пересмотреть саму коммуникативную программу, то есть, провести исследования и опросы, выявить недостатки и определить их причину, а также определить пути устранения данных недостатков. Для проведения исследований необходимо привлечь такого специалиста, как социолог, ответственными в проведении данного мероприятия выступают директор по маркетингу, а также старший бренд-менеджер, поскольку именно они выносят решение об изменении программы.

Затем необходимо рассчитать бюджет для реализации грядущих изменений, поскольку если усовершенствование коммуникативной программы затратит слишком много средств, то с ее реализацией могут возникнуть проблемы. На основе отчетов специалистов и планов руководителей бухгалтер составляет смету программы.

Далее составляются и утверждаются необходимые для реализации программы документы, которыми занимаются юрист, а также менеджер по документообороту.

Завершая подготовительные действия, директор по маркетингу проводит совещание, на котором оповещаются сотрудники отдела, а также руководители других отделов о нововведениях в коммуникативную программу, затем между сотрудниками распределяются задачи согласно их должностным обязанностям.

Вслед за тем свою работу начинают сразу несколько специалистов: SMM-специалист работает над контент-планом с учетом предложенного нами разделения социальных сетей по типу контента, а также вводит в общий контент-план систему постов о благотворительной деятельности компании. Написанием данных постов занимается копирайтер, а созданием дизайна для них – дизайнер. Также их совместная работа идет над разработкой POS-материалов для пекарен с информацией о благотворительности, поскольку мы определили, что точки продаж – это один из лучших каналов коммуникации для передачи данной информации клиентам.

Кроме того, в качестве проблемы мы определяли неподходящие для формирования лояльности призы от спонсоров на розыгрыши. Мы также предложили альтернативный вариант призов, которые привлекали бы именно ту аудиторию, которая заинтересована в самой компании. Соответственно, нам необходим специалист, который свяжется со спонсорами и предложит новые условия для сотрудничества. Всей работой со спонсорами, как правило, занимается фандрайзер.

Также мы говорили о том, что для стимулирования клиентов к установке приложения необходимо внести изменение в систему скидок, а именно установить постоянную скидку на продукцию для владельцев приложения. Для установления размера скидки, а также внедрения данных нововведений нам необходим специалист по программам лояльности, а также менеджер по финансам.

Еще одним изменением в коммуникативной программе являлось создание на сайте личного кабинета клиента с целью использования его вместо приложения для тех клиентов, кто не имеет возможности использовать

приложение и бонусную карту в нем. Для разработки данной вкладки на сайте пекарни нам необходимо привлечь веб-разработчика.

Помимо этого, мы говорили, что для тех клиентов, кто пользуется бонусной системой через сайт, а не приложение, необходимо подключить SMS-рассылку, заменяющую push-уведомления из приложения. Из этого следует вывод, что нам важно обновить базу данных для SMS-рассылок. Для выполнения данной задачи мы подключаем специалиста по рассылкам.

Наряду с этим нам нельзя не пересмотреть критерии KPI продавцов-кассиров, поскольку после обновления коммуникативной программы в их обязанности будет входить оповещение клиентов о преимуществах приложения и стимулирование покупателей к его установке, а также рассказ об альтернативном варианте пользования бонусной системой, то есть о регистрации личного кабинета на сайте пекарне. Нам необходимо учесть данные показатели эффективности для того, чтобы оценить вклад сотрудников в продвижении приложения или сайта. Для пересмотра критериев KPI мы привлекаем директора по персоналу.

Также мы отмечали, что «ЦЕХ85» редко становится объектом внимания СМИ, что плохо сказывается на увеличении публичного капитала пекарни. Для того, чтобы исправить данный недостаток, мы предложили компании примерный список тех СМИ, с которыми она может сотрудничать, а также список информационных поводов, интересных для конкретных источников и, что немаловажно, подходящих для улучшения имиджа компании. Для предложения о сотрудничестве необходимо обратиться к представителям тех или иных СМИ, а значит, ответственным за выполнение данного мероприятия выступает пресс-секретарь.

Итогом нашей работы является постепенное внедрение нововведение и их мониторинг, то есть контроль над качеством выполнения работ и сбор обратной связи. Контроль над данным мероприятием осуществляют директор по маркетингу и старший бренд-менеджер.



Для систематизации данной информации, нами была разработана таблица мероприятий и ответственных за данные мероприятия сотрудников компании при внедрении нововведений, а также срок исполнения, обозначенный в часах. Таблица 8 представлена ниже.

Таблица 8 – Этапы внедрения усовершенствованной программы

Мероприятие	Ответственный	Сроки исполнения (часы)
Проведение исследований уровня лояльности клиентов, проведение опросов	Социолог	32
Пересмотр коммуникативной программы	Директор по маркетингу и старший бренд-менеджер	40
Расчет бюджета	Бухгалтер	16
Подготовка необходимых документов	Юрист и менеджер по документообороту	24
Оповещение всех сотрудников о нововведениях и распределение задач на выполнение	Директор по маркетингу	2
Подготовка нового контент-плана с учетом разделения социальных сетей по типу контента	SMM-специалист	16
Введение в контент-план постов-отчетов о благотворительной деятельности	SMM-специалист	3
Написание постов о благотворительности	Копирайтер	8
Создание дизайна для постов	Дизайнер	16
Разработка POS-материалов с информацией о благотворительной деятельности	Дизайнер и копирайтер	32
Пересмотр условий взаимодействия со спонсорами во время проведения розыгрышей	Фандрайзер	56
Введение изменений в систему скидок. Дополнение ее постоянной скидкой для пользователей приложения, установление размера скидки	Специалист по программам лояльности и менеджер по финансам	16

Разработка вкладки с созданием личного кабинета на сайте	Веб-разработчик	80
Обновление базы SMS-рассылок	Специалист по рассылкам	24
Пересмотр критериев KPI. Внесение в обязанности продавцов-кассиров оповещения о преимуществах приложения или возможности зарегистрироваться на сайте для пользования бонусной системой	Директор по персоналу	5
Обращение к СМИ с условиями сотрудничества и информационными поводами	Пресс-секретарь	40
Постепенное внедрение нововведений и мониторинг	Директор по маркетингу и старший бренд-менеджер	520

Таким образом, мы обозначили этапы внедрения предлагаемой коммуникативной программы, разработав таблицу мероприятий и выбрав ответственных за осуществление данных мероприятий сотрудников компании при внедрении нововведений. Теперь же нам необходимо оценить эффективность усовершенствованной нами коммуникативной программы формирования лояльности к компании.

### **3.3 Оценка эффективности коммуникативной программы формирования лояльности к компании**

При внедрении коммуникативной программы очень важно оценить ее эффективность, поскольку именно благодаря оценке полученных результатов мы будем видеть, на сколько верны были принятые решения, на сколько сильно программа остановила отток аудитории, на сколько снизились показатели неудовлетворенности клиентов и так далее.

Для того, чтобы в полной мере оценить эффективность усовершенствованной нами коммуникативной программы, мы составили

смету расходов на ее осуществление. Таким образом мы сможем точно оценить затраты на реализацию программы и сравнить с предполагаемым эффектом и принесенными результатами от нее, а значит, оценить необходимость наших действий. Расходы на реализацию данной программы представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Расходы на реализацию усовершенствованной программы

Статья расходов	Количество (шт)	Сумма (руб)
Разработка альтернативных призов для конкурсов при поддержке спонсоров и партнеров	–	0
Внедрение в систему скидок постоянной скидки для пользователей приложения (сумма убытков за месяц по причине внедрения скидки)	–	17 100 000
Изготовление POS-материалов с информацией о благотворительной деятельности компании	266	15 428
Разработка вкладки личного кабинета на сайте	–	0
Использование SMS-рассылки для большего количества клиентов	150 000	450 000
	Итого:	17 565 428

Теперь подробнее поговорим о наших расчетах. В данную смету мы не включали заработные платы работников, поскольку данная статья расходов является постоянной и не влияет на усовершенствованную коммуникативную программу, а значит, мероприятия, касающиеся изменения контент-плана не увеличивают ее стоимость.

То же можно сказать и о разработке альтернативных призов для конкурсов при поддержке спонсоров и партнеров. Сама разработка является задачей сотрудника, а реализация призов осуществляется на спонсорские средства, которые выделяются для розыгрышей, соответственно, она не является дополнительной статьей расходов при реализации программы.

Теперь же скажем о сумме, затрачиваемой на изготовление POS-материалов. Мы выяснили, что стоимость изготовления одного необходимого

нам продукта, размещаемого в точках продаж, равна 58 рублям, в каждой пекарне будет находиться по 2 POS-материала с информацией о благотворительности. Учитывая, что всего пекарен 133, количество необходимых POS-материалов равно 266 штукам. Отсюда следует, что общая сумма, затрачиваемая на их изготовление будет равна 15 428 рублям.

Что касается внедрения в систему скидок постоянной скидки для пользователей приложения, мы рассчитывали расходы следующим образом:

1. зная о том, что приложение компании установлено у каждого пятого жителя Санкт-Петербурга, мы предположили, что количество пользователей приложения примерно равно 1 млн 120 людям;
2. далее мы выявили стоимость среднего чека в пекарне. Она равнялась 300 рублям;
3. предполагая, что размер постоянной скидки для пользователей приложения будет равен 10%, мы вычислили, что убыток для компании будет равняться примерно 30 рублям с человека с приложением;
4. также предполагая, что в среднем, каждая точка розничной продажи в день обслуживает 150 человек, а всего точек продажи 133, мы делаем вывод, что в день 19 950 человек являются клиентами «ЦЕХа»;
5. допускаем, что у 19 тысяч из них установлено приложение;
6. соответственно, до внедрения скидки данные клиенты приносили 5 млн 700 тысяч рублей компании ежедневно. После внедрения скидки данная сумма будет равна 5 млн 130 тысячам рублей;
7. из этого мы делаем вывод, что убыток компании по причине внедрения данной скидки составит 570 тысяч рублей ежедневно. В таблице представлена сумма расходов по данной статье за месяц. Однако, учитывая ежедневную выручку компании, равную на

данный момент около 7 млн рублей в день, мы можем сказать, что данная сумма мало отразится на доходах компании.

Разработка вкладки личного кабинета на сайте так же, как и мероприятия, касающиеся изменения контент-плана, не повлияет на стоимость усовершенствованной программы, поскольку «ЦЕХ85» имеет свой IT-отдел, а значит, нет необходимости привлекать работников со стороны и расходовать дополнительные средства. Стоимость данной работы уже включена в заработные платы сотрудников.

Использование SMS-рассылки для большего количества клиентов также влечет за собой небольшие для такого уровня компании расходы. Как мы говорили, «ЦЕХ85» уже использует данный канал коммуникации, а значит, средства расходуются только на его расширение, а не полное подключение. Мы выяснили, что стоимость рассылки одного сообщения равна 3 рублям, предполагая, что около 150 тысяч клиентов не могут пользоваться приложением после его обновления, мы делаем вывод, что стоимость данного мероприятия будет равна 450 тысячам рублей.

Итак, мы можем сказать, что предположительные расходы на внедрение усовершенствованной коммуникативной программы будут равняться 17 млн 565 426 тысячам рублей за первый месяц.

Теперь необходимо предположить, какие результаты принесет нам усовершенствованная коммуникативная программа.

Итак, начнем с приложения. Все усовершенствования, которые касаются данного канала коммуникации, а именно дополнительная скидка для пользователей, а также оповещение клиентов о его преимуществах, дадут нам прирост в его установке примерно на 65%, поскольку те клиенты, которые не были довольны ценовой политикой компании, начнут пользоваться приложением для уменьшения стоимости среднего чека.

Изменения, касаемые контента, то есть разделение его по типам и видам тематик, которые в большей степени подходят той или иной социальной сети,

создание отдельных постов с победителями конкурсов в тех социальных сетях, в которых они проводились, создание постов-отчетов о проделанной работе компании в благотворительной деятельности и эко-движении – все это даст прирост подписчиков в каждой социальной сети «ЦЕХа» и, кроме того, улучшит имидж компании на 43%. Данный результат будет достигнут, поскольку сделает работу компании в эко-движении и благотворительной деятельности более заметной, а результаты конкурсов более прозрачными, что также поднимет уровень доверия к компании и улучшит ее имидж.

Поддержат осведомленность о благотворительной деятельности помогут и размещаемые в пекарнях POS-материалы. С их помощью о занятиях компании благотворительностью узнают около 70% клиентов, поскольку будут сталкиваться с данной информацией каждый раз при походе в пекарню.

Кроме прозрачных результатов конкурсов, увеличению количества участников в них именно клиентов «ЦЕХа» также поспособствует пересмотр призов для спонсорских и партнерских розыгрышей. Как показывала статистика, в конкурсах от пекарни участвовало только 6% опрашиваемых, но с учетом нововведений мы рассчитываем увеличить данный процент до 38%.

Создание личного кабинета на сайте поспособствует меньшему оттоку клиентов «ЦЕХа», которые не имеют возможности пользоваться приложением, а значит и бонусной картой. С введением данной функции мы планируем увеличить лояльность клиентов на 24%, поскольку покажем «ЦЕХ85» как клиентоориентированную компанию, готовую исправлять любые недостатки сервиса, а также как компанию, которая не изменяет своей политике по отношению к использованию пластиковых карт.

Подключение к этому введению SMS-рассылки поможет установить дополнительный контакт с клиентом, а также расширить базу данных с помощью телефонных номеров.

И последнее, что хотелось бы отметить, создание большего количества информационных поводов и сотрудничество со СМИ увеличит частоту появлений компании в новостях, а значит увеличит ее паблицитный капитал.

По нашим предположениям, количество публикаций о «ЦЕХе» возрастет на 55%.

Подводя итог всему вышесказанному, мы можем сделать вывод о том, что совершенствование текущей коммуникативной программы необходимо для того, чтобы увеличить индекс лояльности клиентов «ЦЕХ85», а все средства, затраченные на ее реализацию, принесут отличные результаты и будут оправданы, поскольку новая коммуникативная программа показала себя как эффективную для применения и формирования лояльности клиентов к компании.

Таким образом, мы предложили основные пути и направления улучшения коммуникативной программы формирования лояльности к компании, рассмотрели этапы ее внедрения, а также оценили ее эффективность, результаты которой показали, что совершенствование текущей коммуникативной программы необходимо для того, чтобы увеличить индекс лояльности клиентов «ЦЕХ85», а все средства, затраченные на ее реализацию, принесут отличные результаты и будут оправданы, поскольку новая коммуникативная программа показала себя как эффективную для применения и формирования лояльности клиентов к компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы мы рассмотрели понятие лояльности в общем, а также по отношению к компании с внутренней и внешней стороны, выявили ее виды, выделили уровни и методы диагностики уровня лояльности. Помимо этого, нами были изучены методы для повышения лояльности к компании, как со стороны сотрудников, так и клиентов.

Изучив коммуникативную программу как инструмент формирования лояльности клиентов компании, мы можем сказать, что коммуникативная программа – это важный инструмент для любой компании, которая стремится установить долгосрочные отношения с клиентами и создать лояльность к своему бренду. Она может помочь повысить качество обслуживания клиентов и увеличить прибыльность бизнеса. И поскольку коммуникативная программа является таким важным инструментом для развития компании, ее разработка представляет собой сложный процесс, включающий в себя несколько этапов, которые мы изучили и выяснили, что это сложный процесс, требующий множества ресурсов как информационных, так и финансовых.

Затем мы дали характеристику организационно-экономической деятельности сети пекарен «ЦЕХ85», то есть рассмотрели деятельность компании и ее товар, изучили организационную структуру, выявили главного конкурента и сравнили с ним, а также описали целевую аудиторию, лояльность которой нам необходимо было выяснить.

Рассмотрев данный вопрос, мы выяснили, что лояльность клиентов «ЦЕХ85» находится на довольно среднем уровне, несмотря на то, что компания имеет удобное расположение по всему Санкт-Петербургу и Ленинградской области, бонусную программу для клиентов, занимается благотворительной деятельностью, а также задействует множество каналов коммуникации для связи с клиентами. Для того, чтобы выяснить, в чем же заключается проблема столь низкого уровня лояльности при таких усилиях



компании, нам необходимо было проанализировать действующую коммуникативную программу и выявить ее ключевые проблемные зоны.

По итогу наших исследований было определено, что ключевыми проблемными зонами в действующей коммуникативной программе компании являются незаинтересованность или отсутствие возможности пользоваться приложением «ЦЕХа»; каналы коммуникации не дополняют друг друга, а дублируют, что не способствует увеличению точек контакта с аудиторией; розыгрыши от спонсоров и партнёров не могут повысить лояльность клиентов «ЦЕХа» из-за неверного выбора призов, кроме того, результаты конкурсов редко оглашаются в открытых группах, что отрицательно сказывается на мнении о «ЦЕХе»; «ЦЕХ85» редко появляется в СМИ из-за малого количества информационных поводов, что говорит о низкой коммуникативной эффективности программы.

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки, мы предложили компании ряд действий и разработок, среди которых был план разделения контента по социальным сетям, разработан алгоритм действий по оповещению клиентов в социальных сетях о благотворительной деятельности компании, представлен список СМИ и информационных поводов, с помощью которых компания сможет чаще появляться в новостных источниках и многое другое.

Далее мы рассмотрели этапы внедрения усовершенствованной нами коммуникативной программы, разработав таблицу мероприятий и выбрав ответственных за осуществление данных мероприятий сотрудников компании при внедрении нововведений. Теперь же нам необходимо было оценить эффективность усовершенствованной нами коммуникативной программы формирования лояльности к компании.

Оценка эффективности, построенная на результатах сметы расходов на реализацию программы, показала, что совершенствование текущей коммуникативной программы необходимо для того, чтобы увеличить индекс лояльности клиентов «ЦЕХ85», а все средства, затраченные на ее реализацию, принесут отличные результаты и будут оправданы, поскольку новая

коммуникативная программа показала себя как эффективную для применения и формирования лояльности клиентов к компании.

По итогу выполнения выпускной квалификационной работы можно сказать, что цель, которой выступало совершенствование коммуникативной программы компании, содействующей повышению лояльности клиентов (на примере сети пекарен «ЦЕХ85»), достигнута, а задачи выполнены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон «О рекламе» в последней редакции с последними изменениями (внесенными Федеральным законом от 2 июля 2021 г. № 347-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рекламе»), вступившими в силу 23 июня 2021 года // [URL:https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/?ysclid=lafkru9pq38182822207](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/?ysclid=lafkru9pq38182822207) (дата обращения 06.10.22).
2. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. — М.: Юрайт, 2020. — 231 с.
3. Горбатов С. Обратная связь в бизнесе: честный диалог с клиентами и сотрудниками. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 344 с.
4. Депутатова Е. Ю. Коммуникативная политика розничных торговых предприятий. — М.: Дашков и К, 2020. — 144 с.
5. Диксон М. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 265 с.
6. Домнин В.Н. Брендинг. — М.: Юрайт, 2020. — 493 с.
7. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. — М.: Юрайт, 2020. — 197 с.
8. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. — Санкт-Петербург: Издательство Буковского, 2019. — 267 с.
9. Жернакова М. Б. Деловые коммуникации. — М.: Юрайт, 2023. — 319 с.
10. Жильцова О.Н., Синяева И.М., Жильцов Д.А. Связи с общественностью. — М.: Юрайт, 2020. — 337 с.
11. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз. Теория и практика. — М.: Вильямс, 2019. — 624 с.

12. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2019. — 486 с.
13. Масалова Ю. А. Маркетинг персонала. — М.: Юрайт, 2023. — 321 с.
14. Назайкин А.Н. Медиарилейшнз на 100% или искусство управления отношениями с прессой и социальными сетями. — М.: Солон-пресс, 2020. — 380 с.
15. Роджерс С. Истинная лояльность: как взломать код верности клиента. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 308 с.
16. Садовская В. С. Основы коммуникативной культуры. Психология общения. — М.: Юрайт, 2023. — 169 с.
17. Семенова Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда. — М.: Юрайт, 2023. — 243 с.
18. Умаров М.Ю. PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 232 с.
19. Федотова Л. Н. Связи с общественностью: теория и практика: учебник. — М.: Вест-Консалтинг, 2019. — 467 с.
20. Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью: имидж, репутация, бренд. — М.: Аспект Пресс, 2019. — 159 с.
21. Чумиков А. Н. Управление коммуникациями. — М.: Дашков и К, 2023. — 544 с.
22. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, публик рилейшнз, брендинг. — М.: Дашков и К, 2020. — 322 с.
23. Ильинский С. В. Психологические факторы лояльности сотрудников организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2020. №2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-factory-loyalnosti-sotrudnikov-organizatsii> (дата обращения: 16.12.2023).
24. Кочиева А.К. Омниканальность как драйвер развития онлайн и офлайн торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №6.

- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/omnikanalnost-kak-drayver-razvitiya-onlayn-i-oflayn-torgovli> (дата обращения: 07.11.2023).
25. Кухаренко Е. Г. Лояльность клиентов в инфокоммуникациях: значение и оценка // Т-Comm. 2022. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-klientov-v-infokommunikatsiyah-znachenie-i-otsenka> (дата обращения: 06.01.2023).
26. Нагорная Е. С. Оценка эффективности программы формирования потребительской лояльности // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2021. №2 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-programmy-formirovaniya-potrebitelskoy-loyalnosti> (дата обращения: 26.12.2023).
27. Сергеевкова Е.А. Факторы повышения лояльности клиентов // Форум молодых ученых. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-povysheniya-loyalnosti-klientov> (дата обращения: 12.02.2023).
28. Серебряк Н.Н. Оценка лояльности клиентов // Экономика и социум. 2021. №1-1 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-loyalnosti-klientov> (дата обращения: 13.02.2023).
29. Сивокос К.К. Анализ конверсионного пути сайта с целью повышения конверсии как эффективный инструмент взаимодействия со стейкхолдерами кампании // Экономика и социум. 2020. №6-3 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konversionnogo-puti-sayta-tselyu-povysheniya-konversii-kak-effektivnyy-instrument-vzaimodeystviya-so-steykholderami> (дата обращения: 06.05.2023).
30. Тропина Р. К. Условия формирования лояльности сотрудников на предприятии // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. 2020. №18 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-formirovaniya-loyalnosti-sotrudnikov-na-predpriyatii> (дата обращения: 13.02.2023).

**Анкета для опроса клиентов «ЦЕХ85»**

1. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст
  
2. Как часто Вы посещаете пекарню «ЦЕХ85»?
  - а) Несколько раз в месяц
  - б) Один раз в месяц
  - в) Реже одного раза в месяц
  - г) Свой вариант ответа
  
3. Знаете ли Вы о приложении пекарни?
  - а) Да
  - б) Нет
  
4. Есть ли у Вас приложение «ЦЕХ85»?
  - а) Да
  - б) Нет
  
5. Если у Вас есть приложение, пользуетесь ли вы бонусной картой в нем?  
Если у Вас нет приложения, пропустите данный вопрос
  - а) Да, каждый раз при покупке
  - б) Иногда
  - в) Не пользуюсь
  
6. Знаете ли Вы, что «ЦЕХ85» занимается благотворительной деятельностью?
  - а) Да
  - б) Нет

7. Участвовали ли Вы в благотворительных акциях от «ЦЕХа»?

а) Да

б) Нет

8. Подписаны ли Вы на какие-либо социальные сети компании? Если да, то перечислите

а) Нет

б) Свой вариант ответа

9. Принимали ли Вы участие в каких-либо конкурсах от «ЦЕХа»?

а) Да

б) Нет

10. Если принимали, то расскажите, в каких конкурсах? Это был конкурс в социальной сети или непосредственно в пекарне? Если в социальной сети, то в какой?

Развернутый ответ

11. Нравится ли Вам обслуживание в «ЦЕХ85»?

а) Да

б) Нет

12. Если нет, то почему?

Развернутый ответ

13. Какое впечатление у Вас складывается о «ЦЕХе»?

Развернутый ответ