



**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** Разработка программ повышения лояльности в сфере обслуживания  
**Исполнитель** Заозерова Варвара Анатольевна  
**Руководитель** кандидат технических наук, доцент кафедры ИТУ в ГСБ  
Шебукова Анна Сергеевна

**«К защите допускаю»**

**Заведующий кафедрой**

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« 19 » июня 2023г.

Санкт – Петербург  
2023

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты лояльности клиентов .....	5
1.1. Лояльность как инструмент управления отношениями.....	5
1.2. Тенденции сферы обслуживания в современном рынке .....	13
2. Анализ программы лояльности на предприятии ООО «Stroganoff Group»....	20
2.1. Описание предприятия .....	20
2.2. Анализ структуры персонала и действующей программы лояльности ООО Stroganoff Steak House.....	33
3. Разработка предложений по совершенствованию программы лояльности на предприятия «Stroganoff Steak House».....	50
3.1. Программа лояльности для ресторана «Stroganoff Steak House».....	50
3.2. Внедрение программы лояльности на предприятие «Stroganoff Steak House» .....	62
Заключение .....	70
Список используемой литературы .....	72
Приложение 1 Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) .....	75
Приложение 2 Структура предприятия «Stroganoff Steak House».....	76
Приложение 3 Анкета участника программы лояльности ресторана «Stroganoff Steak House».....	77

## Введение

Проблема исследования клиентской лояльности носит актуальный характер в современных условиях, так как в последние годы в России, да и в мире в целом, активно развивается сфера обслуживания, которая непосредственно и тесно связана с ресторанным бизнесом. В России крупных и небольших предприятий, предоставляющих услуги обслуживания – огромное количество. Все дело в том, что многие ресторанные предприятия ориентированы на самую разную публику, людей все возрастов, любого социального положения и материального достатка.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что в современном мире рост количества предложений в сфере предложения товаров и услуг представляет особые требования к ведению бизнеса. Любое предприятие, оказывающее услуги или продающее товары конечному потребителю, сталкивается с жесткой конкуренцией. В этих условиях особенно важным становится формирование лояльности клиентов к товарам и услугам той или иной компании, необходима гарантия того, что клиент выберет именно эту компанию среди множества конкурентов и вернется повторно за услугой.

Помимо этого, существенное значение на деятельность предприятий оказывает кризис. В этом случае малый бизнес оказывается в той ситуации, когда важно не просто выиграть в конкурентной борьбе, но и остаться на рынке в столь жестких условиях. Гарантией того, что предприятие будет конкурентоспособным, являются постоянный поток клиентов, четко налаженный механизм сбыта, умение чувствовать изменения рынка.

Исходя из этого, многие руководители начинают задумываться над тем, что стандартные методы конкуренции, в первую очередь ценовые, уже возможно не столь актуальны, и акценты ведения бизнеса начинают смещаться в сторону других методов, к которым, прежде всего, относится построение таких взаимоотношений с клиентами, которые могут позволить взаимодействовать с ними достаточно длительное время. По мнению

большинства аналитиков, стоимость привлечения нового клиента в настоящее время в 10-12 раз превышает стоимость удержания уже существующих клиентов, и этот показатель имеет тенденцию к устойчивому росту. В таких условиях одним из наиболее важных инструментов повышения конкурентоспособности на рынках услуг начинают выступать технологии формирования программ лояльности клиентов. На основе выше сказанного, лояльность можно определить как корректное, благожелательное отношение клиента к определенному продавцу товаров или услуг, поставщику, его представителю, продукту и т.д.

Актуальность: формирование клиентской лояльности способно повысить конкурентоспособность предприятия, а также обеспечить стабильную позицию на рынке.

Объект исследования: процессы регулирования клиентской лояльности в сфере общественного питания.

Предмет исследования: формирование клиентской лояльности в сфере обслуживания.

Цель: Разработка предложений по совершенствованию программы лояльности на исследуемом предприятии.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты лояльности клиентов;
- проанализировать программу лояльности на примере организации «Stroganoff Steak House»;
- разработать предложения по совершенствованию программы лояльности для организации «Stroganoff Steak House»;

## 1. Теоретические аспекты лояльности клиентов

### 1.1. Лояльность как инструмент управления отношениями

Лояльность - это верность, преданность и поддержка. В контексте бизнеса, это означает преданность клиента или сотрудника группе, организации, продукту или услуге. Лояльность клиента подразумевает, что клиент верен определенной компании и продуктам, и услугам, и склонен выбирать их снова и снова независимо от того, сколько конкурентов может быть на рынке. Лояльность сотрудников подразумевает, что они преданы своей работе и компании, и готовы вкладывать больше усилий и времени, чтобы обеспечить успех компании [13].

Программа лояльности (или система лояльности) - это маркетинговая стратегия, которая призвана стимулировать поведение и удержание клиентов в компании. Она основывается на вознаграждении клиентов за их лояльность к бренду, продукту или услуге [13].

Обычно, программа лояльности включает в себя накопление бонусных баллов или денежных скидок за каждую покупку, которые затем можно обменять на бесплатные товары или услуги. Кроме того, программа лояльности может также включать в себя дополнительные привилегии и возможности, которые доступны только для участников программы.

Программа лояльности может сделать продукцию или услуги компании более привлекательными для клиентов, что в свою очередь, может увеличить продажи, увеличить лояльность и повторные покупки, а также привести к улучшению имиджа компании.

В нынешних рыночных условиях жесткой конкуренции компаний, тема лояльности клиентов – потребителей товаров и услуг является крайне актуальной. Увеличивается количество взыскательных потребителей, которые при покупке товара или услуги обращают внимание на уровень и качество обслуживания, умение подать продукцию, упаковку, и качество самой

продукции. Для поддержания лояльности на прежнем уровне у современных клиентов уже не достаточно просто снизить цену на товар или привлечь внимание потребителей различными акциями. Для каждой компании, связанной непосредственно с продажей товаров или услуг, очень важно иметь лояльных клиентов. Такие клиенты могут не только совершать покупки или пользоваться услугами на регулярной основе, но и станут так называемыми «торговыми представителями». Они будут рекомендовать компанию своим знакомым, друзьям или семье, что на самом деле очень важно для компании, такие клиенты достаточно часто пользуются услугами или товарами этой компании, и менее чувствительны к ценам. В современном мире наличие в организации программы потребительской лояльности является немаловажным фактором конкурентоспособности в компании, так как на рынке существует просто огромное количество похожих товаров и услуг, которые имеют приблизительно одинаковое качество и схожи по цене.

Большое количество компаний- лидеров рынка в самих различных отраслях- разрабатывают и внедряют программы лояльности клиентов. Цель применения программ лояльности это не только привлечение новых клиентов, но и установление долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

Понятие «лояльность» произошло от английского loyal – верный, и означает благосклонное отношение к кому или чему-либо. Например, лояльность к бренду – это приверженность покупателя к определенной торговой марке [21].

Лояльность – это совершение многократных закупок у одной и той же компании при наличии альтернативных компаний- поставщиков товаров и услуг на рынке.

Лояльность – это добровольная и долгосрочная верность компании, основанная как на рациональных, так и на эмоциональных ценностях фирмы и ее товаров или услуг для покупателя, проявляющаяся в постоянстве пользования услугами или товарами данной организации

Лояльность – это положительное отношение потребителя к деятельности компании, реализуемых, производимых ею товаров или оказываемых ею услуг, удовлетворенность качеством работы персонала компании, благоприятное отношение целевой аудитории к имиджу компании, торговым маркам и брендам, логотипу и слогану [30].

Сущностью управления лояльностью покупателей является в представлении клиентам предложений, которые будут обладать для них определенной ценностью и обеспечивать повторное совершение покупок в данной компании в долгосрочной перспективе, то есть устойчивую лояльность к бренду. Формирование лояльности потребителей является достаточно трудоемким и сложным процессом. Действительно, хорошая программа лояльности покупателей помогает удержать только лучших клиентов, которые приносят наибольшую прибыль компании, увеличить ценность тех, кто приобретает меньше, и позволяет снизить затраты на случайных клиентов.

Выделяется два основных подхода к определению лояльности. Первый основан на выделении типов лояльности потребителей, а второй на влиянии различных факторов товара или услуги (цена, качество, сервис и так далее) на лояльность покупателей.

Если изучить работу «Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях» Джанелл Жалоба, то можно увидеть, что она выделяет следующие типы лояльности [3]:

1) Лояльность к компании – монополисту

Данный тип лояльности возможен, когда на рынке нет конкурентов. Клиенту даже не с чем сравнить. Внешне это может только напоминать лояльность, однако, по сути, она таковой не является. Есть определённый внешний признак лояльности: клиент постоянно возвращается к одному и тому же продавцу (поставщику). При таком типе лояльности у клиентов часто возникают недовольства. Например, некачественный сервис, незаинтересованность компании в своих клиентах. У компании- монополиста отсутствует стимул улучшать продукцию, более качественно предоставлять

услуги, уделять повышенное внимание обслуживанию. Если на рынке появится конкурентная компания, то монополист может очень быстро сдать свои позиции, если она не сможет бороться за покупателей.

2) Лояльность, связанная с процессом смены своего поставщика услуг, успешно действовать на рынке. Однако не всегда на практике клиент может просто и быстро сменить компанию. У него нет времени искать нового поставщика, заключать договора или просто клиент привык уже к своему поставщику. Но, в отличие от монополии, у клиента все-таки есть выбор, и в крайнем для него случае он может сменить компанию на конкурирующую компанию, так как в другой компании ему смогут оказать услуги более качественно.

3) Лояльность клиента, связанная с привычкой к данной компании. Данный тип лояльности встречается довольно часто. Дело ведь не всегда в том, что компания предоставляет наилучшие услуги, а в том, что клиент ее хорошо знает, уже работал с данной компанией, а сильных отрицательных эмоций не вызывает. Также лояльность, связанная с привычкой, может быть характерна в тех случаях, когда у компании есть возможность, но нет времени заниматься поиском нового поставщика, а пользоваться услугами старого гораздо удобнее, чем пробовать что-то новое. В случае появления на рынке нового конкурента, который предоставит более качественное обслуживание, будет удобнее расположен, иметь отличия в работе (положительные), выявится истинная лояльность клиента к компании: если он уйдет к конкуренту, то он не был по-настоящему лоялен, у компании были недостатки в работе, она недостаточно полно удовлетворяла все потребности. Если же клиент останется, то он действительно предан компании.

4) Идеальная лояльность. Это довольно редкий тип лояльности клиента, который встречается не так уж часто. Такой лояльности добиться очень сложно, но именно она наиболее сильно привязывает клиента к компании. Для того чтобы достичь идеальной лояльности, нужно «завоевывать сердце» клиента: при каждой встрече с ним предлагать только самые качественные товары,



обслуживание на высоком уровне, возможно индивидуальный подход. Клиент, который является лояльным идейно, обращается в компанию не потому, что она «одна на рынке, так удобно или просто уже привык», а потому, что считает ее лучшей на рынке или, по меньшей мере, лучшей именно для себя. Это главное отличие идейной лояльности от всех остальных, и именно она должна быть целью любой компании, действующей на рынке, желающей занять лидирующие позиции.

Существует большое количество факторов, которые влияют на формирование лояльности клиентов.

Для повышения конкурентоспособности современные компании используют множество маркетинговых приемов. В конкурентной борьбе за потребителя побеждает та компания, которая максимально удовлетворяет спрос своих клиентов, а именно: обеспечивает эффективные коммуникации, экономию средств, удобство приобретения товара или услуги. Повышение удовлетворенности клиентов является основной целью любой современной компании, поскольку клиенты, однажды получив положительный опыт, будут вновь и вновь обращаться в эту компанию.

По мнению одного из известных европейских маркетологов и профессоров Ж.Ж. Ламбена, существуют несколько факторов, которые непосредственно влияют на формирование лояльности клиентов [14].

Внешние факторы:

- Экономические
- Демографические
- Социокультурные
- Внутренние факторы:
  - Эмоциональные
  - Рациональные

Компаниям постоянно нужно контролировать внешнюю среду и оценивать прогнозируемый эффект от любых ее изменений.

Главным образом на формирование клиентской лояльности влияет то, как покупатели воспринимают ее экономическое состояние. Естественно, что в период кризиса клиенты вынуждены быть более экономными, большинство из них начинают отказываться от сервисных предложений, дорогих товаров и ставить в приоритет более выгодные по цене предложения. В таком случае компании просто необходимо расширять свой ассортимент бюджетными товарами или услугами.

Так же на формирование клиентской лояльности влияют и социокультурные изменения, например: в образе жизни, убеждениях и системе ценностей. Можно увидеть это на примере увеличения покупок экологически чистых продуктов, что способствует повышенному вниманию потребителей к своему здоровью. И те компании, которые во время отреагировали на данные социокультурные изменения в обществе, смогли укрепить лояльность своих клиентов [3].

В то же время выделяют и демографические факторы. В эту группу можно отнести возраст, пол, доход, социальный статус и географическую близость потребителя к объекту.

Фактор дохода. Эти факторы имеют следующие особенности: покупатели с большим доходом совершают более дорогие покупки, такие люди стараются тратить как можно меньше времени на покупки; покупатели с низким доходом чаще совершают покупки в одном и том же магазине.

Эмоциональная лояльность играет основную роль в отношениях клиент-продавец, поскольку приобретение любого товара или услуги основано на каких-либо эмоциях. Продавать так, чтобы у клиента остались положительные эмоции от покупки товара или услуги - это настоящее искусство. Примерно в 90% случаев клиенты становятся нелояльны к компании по причине эмоциональной неудовлетворенности.

«Покупатели сами по себе не склонны к налаживанию тесной связи с компанией-поставщиком, в связи с этим возникает необходимость их

мотивации, то есть обеспечения ценности, выгоды такой связи для покупателей, а не только для самой компании» [3].

Существует несколько принципов обеспечения лояльности и удержания покупателей, давайте рассмотрим их:

### 1. Непрерывное обучение сотрудников.

Обучение сотрудников повышает их удовлетворенность работой и снижает текучесть кадров в компании, возникает дополнительная мотивация. Также обучение помогает узнать о продукции и услугах, получить передовой опыт и поделиться им, овладеть навыками взаимодействия с покупателями.

Важно знать, что при обучении сотрудников, необходимо поощрять стремление сотрудников брать на себя ответственность.

### 2. Опережение конкурентов.

Обратная связь с покупателями позволяет узнать их мнение о компании и о конкурентах, а также понять их логику совершения покупок, выявить покупательские предпочтения. Это обеспечивает развитие компании и конкурентоспособность.

Проведение маркетинговых исследований предоставляет компаниям преимущество перед конкурентами и позволяет быстрее, провести акции, внедрять новые стратегии ценообразования, создать новые идеи, а также прекратить производство и продажу продукции, которая не пользуется спросом у покупателей. Покупатели совершают покупку или предоставляют информацию в обмен на вознаграждение.

### 3. Знание своих покупателей.

Знание покупателей обеспечивается за счет создания их персональных профилей. Программа по учету клиентов необходима компании для поддержания связи с клиентами, учета, хранения и анализа практически всех данных о каждом клиенте и заключенных с ним сделок.

После того, как база клиентов сформировалась, можно выявить покупателей, наиболее часто посещающих компанию и покупателей, приносящих компании наибольший доход, чем остальные. Поддержание

контакта с покупателями является важным для их лояльности; даже если они не очень часто обращаются в компанию, можно напомнить им о себе, отправив сообщение по электронной почте, прислав открытку или сделав телефонный звонок. Общение с действующими покупателями позволяет держать их в курсе последних новинок компании, возможных скидках, специальных мероприятий.

#### 4. Награда постоянных покупателей.

Программа лояльности должна быть комплексной. Оказание дополнительных услуг для постоянных покупателей также позволяет показать им, как много они значат для компании. Награждение постоянных покупателей будет приносить им в три раза больше выгоды, чем награждение новых покупателей. Например, многие компании предлагают бесплатную доставку покупок для своих постоянных покупателей.

«Установление отношений все чаще приобретается за социальную валюту». То есть, оплата совершается в форме особых привилегий, а именно: скидок, дополнительного сервиса, приглашения на особенные мероприятия и так далее. В результате чего, обеспечивается лояльность покупателей и формируется социальный капитал компании, снабжая ее информацией о текущих покупателях и новыми покупателями [21].

В настоящее время поддерживать лояльность на должном уровне и создавать работающую программу лояльности достаточно сложно. Можно выделить четыре основных причины неудачи управления лояльностью покупателей, с которыми на практике сталкиваются современные компании.

- 1) Отсутствие стратегического планирования и управления программами лояльности покупателей.

Это может привести к расхождению результатов программы лояльности с целями ее проведения. Для формирования клиентской лояльности, нужно в первую очередь определиться с целями программы лояльности.

- 2) Низкая воспринимаемая ценность лояльности со стороны потребителей.

Необходимо донести до покупателей информацию и объяснить выгоду или увеличить ее, предоставив большую скидку или предложив что-то более значимое для них.

3) Потребители отказываются приобретать продукцию компании без дополнительной выгоды

Награда за сотрудничество слишком высока. Покупатели привыкли получать вознаграждение буквально за любое свое действие по отношению к компании. И она становится заложницей собственных действий. В данной ситуации необходимо объяснить клиентам преимущества продукции компании, а не ее программ лояльности.

## 1.2. Тенденции сферы обслуживания в современном рынке

Сфера обслуживания – это совокупность отраслей хозяйства, которые предоставляют людям услуги, а не продукты [20].

Развитие постиндустриального общества вызвало стремительный рост сферы услуг, которая в свою очередь удовлетворяет различные потребности населения и является важной составляющей современного сельскохозяйственного и промышленного производства.

В начале XXI века Российская Федерация, преодолевая трудности переходного периода, стала более уверенно продвигаться по пути построения экономики рыночного типа. За эти годы в сфере многих российских регионов наметились позитивные тенденции развития. В крупных городах функционируют торговые, сервисные и развлекательные центры, которые представляют элементы формирующейся единой системы обслуживания. При этом перечень услуг и форма их предоставления изменяются в соответствии с учетом требований изменяющихся условий жизни, особенностями существования рынка услуг, диверсификацией спроса и т.д.

Наиболее значимыми тенденциями современного развития сферы обслуживания стали следующие: трансформация спроса на рынке услуг;

интенсивное развитие информационно-телекоммуникационных услуг; внутривидовая диверсификация услуг; межвидовая интеграция услуг и формирование сервисных комплексов.

Трансформация спроса связана с изменениями потребительских предпочтений и различиями в платежеспособности потребителей.

Отрасли сферы услуг, которые занимаются обеспечением потребительской активности населения, по своим функциям могут быть условно разделены следующие группы:

- жилищные услуги — оказание услуг по обеспечению жилья электроэнергией, газом, водоснабжением, канализацией, отоплением, телефонной связью, системой утилизации отходов;
- услуги социальной поддержки населения: детские сады и детские дома, школы и интернаты, пенсия и социальные пособия, медицинское страхование;
- розничная торговля и общественное питание;
- обслуживание клиентов — это обширная группа отраслей, которые связаны как с отраслью услуг, так и с производством: ателье индивидуального пошива одежды, обуви, головных уборов; изготовление мебели на заказ; фотоуслуги; ремонт бытовой техники, обуви, одежды, жилья и т. д.

Сфера обслуживания сегодня четко ассоциируется с таким интереснейшим и быстро растущим направлением, как индустрия гостеприимства, куда входят туризм, отельный, событийный, ресторанный и спортивный менеджмент.

Карьера в сфере обслуживания может быть самой разной – от управления спортивными центрами или люксовыми отелями до организации приключенческих туров или обеспечения логистики крупной конференции. Практика – один из центральных и, безусловно, самых важных элементов обучения в сфере обслуживания. Второй важнейший элемент, если речь идет об индустрии гостеприимства, – это обучение иностранным языкам.

Индустрия гостеприимства постоянно расширяет границы, выходя за пределы традиционной тройки «гостиница – ресторан – конференц-центр». Быстрыми темпами растет, например, кейтеринг, причем на самых разных площадках – от фуд-кортов в супермаркетах до обеспечения крупных спортивных мероприятий.

Рассмотрим несколько примеров сферы обслуживания[20]:

### 1. Гостиничный менеджмент

Если вам нравится непосредственная работа с людьми, гостиничный менеджмент – это для вас. Кроме обычной гостиничной рутины, многие крупные отели проводят самые разные события – свадьбы, вечеринки, конференции и т.д. Все это предполагает множество карьерных возможностей. Можно работать в гостиничном ресторане в качестве администратора или шеф-повара, либо в качестве администратора или персонала спа-центра, или фитнес-центра.

Карьера в гостиничном бизнесе зачастую начинается с низких позиций, однако при желании можно очень быстро взобраться по карьерной лестнице.

### 2. Туризм

Вместе с ростом доступности и качества транспортных перевозок и снижением стоимости путешествий такая отрасль, как туризм, постоянно растет и требует все больше квалифицированных кадров.

Туризм предлагает целый каскад самых разных направлений трудовой деятельности. Специалисты по туризму могут работать:

- у туристических операторов;
- в туристических агентствах;
- центрах по работе с иностранными туристами;
- авиакомпаниях;
- центрах развлечений и отдыха;
- музеях;
- туристических магазинах;
- на спа-курортах;

- объектах культурного значения;
- объектах культурного и природного наследия.

Есть также и несколько интересных направлений туризма. К таковым относится: культурный туризм, устойчивый (экологический) туризм, маркетинг в туризме, туристическое планирование, управление музеями, управление объектами наследия и др.

### 3. Ресторанный менеджмент

На квалифицированных и грамотных управляющих ресторанами всегда большой спрос. Да и сама работа относится к числу очень интересных и увлекательных. Однако, чтобы оказаться на вершухе этого «пирога», предстоит долго и много работать. Почти все управляющие ресторанами, барами, ночными клубами и прочими подобными заведениями в течение своей карьеры прошли все этапы и побывали на всех должностях, начиная с официантов и уборщиков и затем погружаясь с головой в бизнес-процессы, характерные для функционирования ресторанов: продажи, маркетинг, управление персоналом, обслуживание посетителей, обеспечение ресурсами, поддержка и ремонт, кулинария, бухучет и т.д. Все это должен знать и понимать грамотный администратор ресторана. Кроме этого, нужно уметь и любить работать с людьми, ведь хороший управляющий должен постоянно общаться с посетителями, а также быть настоящим лидером команды сотрудников.

Сфера обслуживания на современном рынке является важной и быстро развивающейся отраслью экономики. Она охватывает широкий спектр услуг, которые затрагивают практически все сферы жизни человека: от бытовых услуг, таких как уборка, доставка еды и товаров, до услуг в области здравоохранения, транспорта, туризма, образования, финансов и других отраслей.

Современный рынок обслуживания характеризуется высокой конкуренцией и быстрым темпом развития новых технологий, что приводит к росту качества и улучшению услуг в целом. В сфере обслуживания все большее



значение приобретают инновационные технологии, такие как онлайн-платформы, мобильные приложения, которые меняют способы оказания услуг и повышают эффективность бизнеса.

В условиях многоканальности каналы коммуникации с клиентом становятся все более разнообразными и требуют от компаний гибкости и мультиформата. Кроме того, клиенты становятся все более требовательными к качеству услуг, ценам, скорости их получения, а также к уровню сервиса в целом. В целом, сфера обслуживания на современном рынке является одной из наиболее динамичных отраслей, которая требует от компаний готовности к постоянному развитию, инновациям и адаптации к меняющимся условиям рынка.

Клиентская лояльность и способы ее формирования в сфере обслуживания[8]:

Лояльность в сфере обслуживания - это уровень преданности и доверия, который клиенты проявляют к продукту или услуге, которую они получают от конкретного поставщика. Эта метрика может быть измерена различными способами, включая уровень удовлетворенности клиентов, частоту повторных покупок и рекомендаций товаров или услуг другим потенциальным клиентам. Лояльность клиентов является ключевым фактором успеха в бизнесе, особенно в отраслях, где конкуренция высока. Удержание существующих клиентов стоит дешевле, чем привлечение новых, поэтому компании, которые стремятся повысить свою лояльность клиентов, часто усиливают свои усилия в области обслуживания клиентов и улучшения качества своих товаров и услуг. Многие компании также используют программы лояльности, такие как скидки, подарки и бонусные программы, чтобы поощрить повторные покупки и привлечь новых клиентов.

Клиентская лояльность – это желание клиента делать покупки и приобретать услуги у конкретной компании, основанное на установленных отношениях между клиентом и компанией.

Способы формирования клиентской лояльности в сфере обслуживания:

1. Качество сервиса. Компания должна предоставлять высокое качество своих услуг и товаров, чтобы клиенты оставались удовлетворенными и хотели сотрудничать в будущем.
2. Ценовая политика. Цены на товары и услуги должны быть конкурентоспособными и соответствовать их качеству.
3. Бонусы и скидки. Компании могут предоставлять бонусы и скидки своим клиентам, что повышает их удовлетворенность и уверенность в корректности выбора компании.
4. Персональный подход. Каждый клиент должен ощущать индивидуальность своего обслуживания и воспринимать себя как важный клиент компании.
5. Отзывы и рекомендации. Положительные отзывы и рекомендации от довольных клиентов являются важным фактором в формировании клиентской лояльности.
6. Ответственность и своевременность. Компания должна отвечать на вопросы и решать проблемы своих клиентов в кратчайшие сроки, демонстрируя свою ответственность и заботу.
7. Инновации. Компании должны предлагать новые услуги и разрабатывать инновационные продукты, чтобы привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Клиентская лояльность в сфере обслуживания - это верность и преданность клиентов к компании, которая предоставляет им услуги. Она определяется тем, насколько довольны клиенты качеством обслуживания и тем, насколько они готовы оставаться клиентами данной компании.

Для того, чтобы увеличить клиентскую лояльность в сфере обслуживания, необходимо предоставлять клиентам высокое качество услуг, учитывать все их потребности и желания, оперативно решать возникающие проблемы и консультировать по возникающим вопросам.

Помимо этого, для увеличения клиентской лояльности важно поддерживать постоянный контакт с клиентами, проводить анализ их мнения и

отзывов, предлагать персональные скидки и бонусы, а также проводить различные маркетинговые акции и программы лояльности [4].

В целом, высокая клиентская лояльность является ключевым элементом успешного бизнеса в любой сфере обслуживания. Она позволяет не только удерживать существующих клиентов, но и привлекать новых, что существенно влияет на прибыльность компании и ее репутацию на рынке.

## 2. Анализ программы лояльности на предприятии ООО «Stroganoff Group»

### 2.1. Описание предприятия

Для того, чтобы провести анализ любых процессов, действующих на предприятии, в частности активных программ лояльности, необходимо иметь представление о самом предприятии, его работе, миссии и сотрудниках.

Рассмотрим, один из проектов ресторанной группы, а именно ресторан «Stroganoff Steak House».

Наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью Ресторан «Stroganoff Steak House». Дата образования ресторанной группы: 2006 год, а открытия - 10 мая 2007 года [31].

К основным положительным чертам компании относится:

- Слаженный профессиональный коллектив
- Приветливый персонал
- Качественная еда
- Уютная атмосфера
- Удобное месторасположение
- К отрицательным:
- Высокий средний чек
- Зависимость от ингредиентов

Состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства: с 01.08.2016 как малое предприятие, так как под субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 процентов, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства.

Федеральный закон от 14.06.1995 N 88-ФЗ (ред. от 02.02.2006) "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации". Статья 3. Субъекты малого предпринимательства [1].

Место нахождения: г. Санкт-Петербург, Конногвардейский бульвар, д.4.

Ресторан «Stroganoff Steak House» расположен в самом центре Петербурга, в шаговой доступности от Манежа, Исаакиевского собора и Медного всадника; в дореволюционные времена в этом здании на Конногвардейском бульваре, 4 были казармы и конюшни Конногвардейского полка.

Шаговая доступность от метро: 10 минут от станции метро Адмиралтейская.

В дизайне интерьеров ресторана нашло отражение желание хозяев сделать его посещение незабываемым для гостя. Место одновременно элегантно и демократично. Использование в оформлении интерьеров натуральных материалов – дерева, кожи – придают стейкхаусу атмосферу теплоты и гостеприимства. Стены украшают фотографии, на которых изображены сцены повседневной жизни в дореволюционной России. Найденные в процессе ремонта помещения лошадиные подковы и гвозди теперь заботливо вставлены в рамки, а вделанные в стены кольца, за которые в былые времена привязывали лошадей, напоминают посетителям ресторана об историческом прошлом здания.

Тип предприятия: предприятия общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные. Отличается высоким уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха посетителей.

Форма обслуживания: массовое обслуживание.

Ресторан «Stroganoff Steak House» в первую очередь позиционирует себя, как место комфортного времяпровождения, с предоставлением услуг высокого качества, как для семейного обеда/ужина, встречи с друзьями, так и для проведения деловых встреч. Соответственно, получив доверие одного гостя,

управление рестораном уверенно, что получит и новых гостей в качестве знакомых или друзей тех, кто уже посещал ресторан. То есть, так называемое «сарафанное радио»- один из самых важных и ёмких каналов, обеспечивающих большой поток новых гостей.

В меню — золотая мясная классика на все возраста и нравы: тартар из мраморной говядины, рубленый бифштекс, сочный бургер, запеченная лопатка, фермерский цыпленок, настоящий бефстроганов. Стейков целая энциклопедия: классические и альтернативные отрубы, говядина зернового и травяного откорма, русские стейки сухого вызревания и премиальная японская говядина вагю.

В винном погребе «Строганов Стейк Хаус» собраны вина с характером, с харизмой, способные составить достойную партию мясному ужину. Со среды по субботу в ресторане звучит живая музыка. Для юных гостей есть детское меню и игровая комната с няней [31].

Ассортимент услуг будет представлен в Таблице 1.

Таблица 1- Ассортимент услуг и их стоимость в ресторане «Stroganoff Steak House» [32].

Название услуги:	Стоимость услуги:
Доставка	От 2000 рублей
Самовывоз	Нет точной стоимости
Кейтеринг	От 10 000 рублей
Детская комната с няней	-
Живая музыка	-
Детские праздники	От 800 рублей
Мастер-классы от Шеф-повара	От 1500 с человека

Меню в ресторане «Stroganoff Steak House» делится на:

- Основное меню
- Обеденное меню/Ланч
- Сезонное меню
- Детское меню

- Банкетное меню
- Барная карта
- Барная карта вин России

Так же в День Рождения и неделю после него действует скидка 20% на счет и комплимент от ресторана в виде десерта, что не может не радовать.

Основное меню ресторана - это список блюд и напитков, которые предлагаются постоянно или в течение определенного времени. Оно включает в себя различные категории блюд, такие как:

- Закуски (например, салаты, супы, сыры)
- Основные блюда (например, мясные, рыбные или овощные блюда) –
- Десерты (например, пироги, мороженое, фрукты)

В основном меню также может быть указаны цены на блюда и питание, информация об ингредиентах, калорийности и других деталях, которые могут быть полезны для посетителей ресторана

Обеденное меню ресторана может включать в себя широкую выборку блюд, в зависимости от типа ресторана и его специализации. Обычно обеденное меню предлагает более доступные по цене блюда в сравнении с основным меню, а также может включать менее сложные и быстро готовящиеся блюда.

В обеденном меню также могут быть представлены специальные предложения, сеты или комплексные обеды, включающие в себя несколько блюд по более выгодной цене.

Сезонное меню ресторана - это меню, которое создается и изменяется в зависимости от сезонных продуктов, доступных на рынке в определенное время года. Такие меню обычно включают блюда, которые делаются из свежих сезонных ингредиентов, таких как фрукты, овощи, зелень и т.д. Например, в летнее меню могут быть блюда из свежих овощей и фруктов, а в осеннее меню - блюда из тыквы, грибов и яблок. Сезонное меню может помочь ресторану привлечь больше посетителей и продемонстрировать их творческий подход к приготовлению блюд.

Барная карта ресторана - это меню напитков (алкогольных и безалкогольных), которые доступны для заказа в баре ресторана. В барной карте могут быть представлены различные виды напитков: классические и авторские коктейли, вина, пиво, сидр, шампанское и другие спиртные напитки. Также барная карта может содержать информацию о дегустационных наборах, коньяках и виски, а также об отдельных категориях напитков, например, «лучшие вина», «рекомендации от бармена», «авторские коктейли» и т.д. Она может быть выполнена в различных стилях и оформлении, включая также информацию об ингредиентах, истории создания и рекомендациях по подаче.

Детское меню ресторана - это меню, специально разработанное для детей, учитывая их предпочтения и потребности. Обычно в детском меню предлагаются блюда, которые любят дети: пицца, гамбургеры, куриные нагетсы, макароны с сыром, фрукты и соки. Важно, чтобы детское меню было сбалансированным и удовлетворяло потребности детей в пище. Также обычно в детском меню учитываются возрастные особенности и допустимые ограничения, например, наличие аллергии или приверженность к определенной диете.

Банкетное меню ресторана – это специально разработанное меню, которое предлагается для организации больших мероприятий, таких как свадьбы, корпоративы, юбилеи, дни рождения и другие торжества. Оно предусматривает большое количество блюд, как горячих, так и холодных закусок, салатов, основных блюд и десертов. Банкетное меню может быть сформировано на основе избранных блюд из общего ресторанный меню или быть уникальным и разработанным специально для данного мероприятия. Банкетное меню также может быть сопровождаемо специальными предложениями по выбору напитков, дополнительными услугами (например, живой музыкой) и другими желаемыми аксессуарами. Основное назначение банкетного меню – обеспечить качественное и обширное питание гостей в ходе мероприятия, что важно для создания теплой и уютной атмосферы праздника.



Ресторан активно продвигает себя в социальных сетях, например, в «инстаграме». У ресторана есть своя страница, о которой, с помощью рекламы узнает большое количество человек. Так же реклама размещена во многих печатных изданиях, в интернете, на улице и на ресторанных интернет-порталах.

Ценовая политика. У предприятия достаточно конкурентов, город большой, приезжает большое количество туристов, в основном это деловые туристы, которые, выбирают рестораны высшего класса. Для того, чтобы быть востребованными, необходимо предоставлять качественные услуги. Многие туристы посещают город часто и, посетив ресторан однажды, гость будет возвращаться вновь и вновь, если ему понравится обслуживание и у него останется положительное впечатление. Этот фактор самый важный, поэтому кроме необходимости предоставлять качественные услуги и сервис высокого уровня, важно понимать, что для успешной работы нужно придерживаться политики конкурентного ценообразования. Правильно подобранная ценовая политика обеспечивает выживание предприятия в рыночных условиях при различных факторах.

Далее проведем анализ внешней среды.

Ресторан находится в самом центре Петербурга, в шаговой доступности от Манежа, Исаакиевского собора и Медного всадника. Это одни из самых популярных достопримечательностей города, поэтому большое количество туристов останавливаются перекусить в ближайшем заведении. Из этого можно сделать вывод, что сезонность туризма сильно влияет на загруженность ресторана [4].

Также массовые мероприятия в городе приводят в ресторан дополнительных гостей. Если в городе проводится крупное мероприятие, которое ориентировано на деловых туристов, то заполняемость ресторана сильно увеличивается. Ресторан расположен в центре города, что является одним из главных моментов при выборе заведения туристами, дела которых в большинстве случаев находятся в центре города, где находится множество бизнес-центров и офисов. Также в ресторане есть достаточно большие

банкетные залы, где и проходят эти мероприятия или бизнес-обеда групп деловых туристов [4].

Давайте подробно рассмотрим вопрос влияния внешних факторов на финансово-экономическую, производственно-хозяйственную и другие сферы деятельности предприятия.

#### 1. Экономические условия.

Любому коммерческому предприятию очень важно учитывать то, какие на данный момент экономические условия в мире. Именно способность населения тратить деньги- это то, что дает любому бизнесу процветание и получение прибыли. В особенности это касается предприятий в сфере услуг, потому что люди готовы тратить свои денежные средства на развлечения только в том случае, если денежных средств куда больше, чем необходимо для удовлетворения потребностей.

Экономические условия могут существенно влиять на ресторанный бизнес. Ниже приведены некоторые из наиболее важных факторов:

1. Уровень безработицы: Если уровень безработицы высок, то потребители могут иметь меньше денег на ресторанные услуги, что может привести к снижению притока клиентов в рестораны.
2. Инфляция: Высокие инфляционные показатели могут привести к повышению стоимости продуктов питания и других ингредиентов, используемых в ресторанных блюдах. Это может привести к снижению прибыли ресторанов.
3. Налоги: Повышение налогов на продукты питания может существенно повлиять на цены в ресторанах и отразиться на их прибыльности.
4. Конкуренция: В период экономического спада число ресторанов, которые конкурируют на рынке, может уменьшаться, что может привести к росту клиентской базы у ресторанов, которые выживают и имеют выгодные условия.

5. Расходы на зарплаты персонала: Рост минимальной зарплаты и других расходов на персонал может привести к увеличению затрат на ресторанный бизнес, что может привести к вынужденному повышению цен на блюда.

В целом, экономические условия могут повлиять на спрос на рестораны, затраты на их ведение и их прибыльность. Для успешного ресторанного бизнеса важно учитывать эти факторы и адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям [14].

Для примера рассмотрим локдаун в 2020 году, когда люди оставались без работы, многие предприятия прекращали свою работу и многие заведения общественного питания существовали только благодаря тому, что есть возможность доставки готовых блюд гостям на дом.

Кризис, начавшийся в мире с начала 2020 года мгновенно отразился на сфере обслуживания. Кризис в экономике, разумеется, снижает количество иностранных и вообще любых инвестиций, уменьшается экспорт и импорт товаров, такая ситуация приводит к снижению числа деловых туристов.

## 2. Политические условия.

Здесь важно отметить, что часть средств государственного бюджета выделяется на развитие туризма, что в свою очередь приводит к значительному увеличению потока туристов, которые приносят прибыль предприятиям в сфере обслуживания. Не менее важно то, в каких взаимоотношениях находятся разные страны, если отношения стран развиваются, то это приводит к упрощению посещения стран для туристов, тем самым увеличивая общий поток гостей в ресторане.

Политические условия могут оказывать значительное влияние на ресторанный бизнес. Некоторые из факторов, которые могут повлиять на ресторанный бизнес, это:

1. Налоговая политика – Высокие налоги на продукты, которые используются в ресторанной кухне, налоги на столовую посуду, налоги на доходы сотрудников могут значительно повлиять на затраты ресторана и на конечную цену блюд.

2. Регулятивная политика – Рестораны могут столкнуться с жесткими правилами, предписанными государственными или ведомственными органами, которые ограничивают типы продуктов и ингредиентов, которые могут быть использованы в меню, что может повлиять на качество блюд.
3. Экономическая политика – Низкий уровень экономического роста может означать, что потребители будут осторожными в своих расходах и куплю более дешевые продукты.
4. Политическая стабильность – Политический кризис, нестабильность власти, военные действия или терроризм могут отразиться на количестве туристов, которые посещают рестораны и на локальную потребность в еде.
5. Государственная политика – Открытие новых ресторанов может быть затруднено из-за различных правил, регулирующих государственный договор и лицензии.

Это только некоторые возможные факторы, которые могут повлиять на ресторанный бизнес. Ресторанам необходимо быть сведущим во всех изменениях, происходящих в политической арене, чтобы определить, как они могут повлиять на бизнес.

Характеристика ресторанный рынка может быть представлена следующими особенностями:

1. Конкуренция – на ресторанном рынке высокая конкуренция, так как количество ресторанов растет с каждым годом, а спрос на услуги продолжает расти.
2. Разнообразие кухонь – на рынке представлено множество разных кухонь из разных стран и регионов. Клиенты могут выбирать из множества вариантов, что создает дополнительную сложность для ресторанов в привлечении клиентов своим меню.
3. Стиль и атмосфера – рестораны создают свой уникальный стиль и атмосферу, чтобы привлечь клиентов. Это может включать как

уютный и домашний дизайн, так и роскошный интерьер, и высокие стандарты обслуживания.

4. Ориентация на группы клиентов – ресторанный бизнес может быть ориентирован как на широкую, так и на узкую аудиторию. Например, некоторые рестораны специализируются на группах клиентов, таких как семейные пары, друзья, деловые люди и т. д.
5. Сезонность – ресторанный бизнес может иметь сезонный характер, особенно в курортных или туристических зонах.
6. Качество и цена – рестораны должны предоставлять качественное обслуживание и продукты, чтобы оправдать стоимость, что является ключевым фактором для удержания клиентов.

Далее будет проведен анализ конкурентов ресторана «Stroganoff Steak House», данные представлены в Таблице 2. Ресторан позиционирует себя, как мясной ресторан, соответственно конкурентами в первую очередь будут мясные рестораны.

В таблице представлены два основных конкурента ресторана «Stroganoff Steak House». Эти рестораны также достаточно популярны. Ресторан «Stroganoff Steak House» стремится предоставлять свои услуги так, чтобы все гости оставались довольны, и у них не было желания «искать лучше». Также внедряет различные программы для повышения клиентской лояльности своих постоянных гостей и увеличения потока гостей. Но в условиях, когда перед потребителем такое обширное разнообразие услуг, нужно внимательно изучать продукт, который предлагает конкурент, искать плюсы и минусы, чтобы понять, какие преимущества имеет предприятие, предлагающее схожие услуги.

Таблица 2 - Конкуренты ресторана «Stroganoff Steak House».

Критерий оценки	«Stroganoff Steak House»	«Блок»	«Рибай»
Популярность	Популярен	Очень популярен	Популярен
Рейтинг на Яндекс	4,8	4,9	4,8

## Продолжение таблицы 2

Рейтинг на 2ГИС	4 звезды	4,5 звезды	4 звезды
Расположение	В центре	Рядом с центром	В центре
Возможность проведения мероприятий	4 банкетных зала	2 банкетных зала	1 банкетный зал
Ланч/Обеденное меню	Есть	Нет	Нет
Кол-во посадочных мест	300	200	266
График работы	12:00 -0:00	12:00-01:00	12:00-01:00
Средний чек	5000р.	4000р.	3600р.

Оценивая трех конкурентов со схожими услугами по нескольким стандартным критериям, можно увидеть, что показатели все близкие друг к другу, но ресторан «Stroganoff Steak House» уступает в рейтинге ресторану «Блок».

Анализ внешней микросреды ресторана включает изучение факторов, которые могут повлиять на его работу и прибыльность. Ниже представлены основные аспекты, которые следует рассмотреть в этом анализе.

1. Конкуренты: Ресторан должен проанализировать своих конкурентов в той же категории, например, это могут быть пиццерии или кафе. Нужно изучить их меню, цены, качество обслуживания, лояльность клиентов и другие характеристики.
2. Поставщики: Важно проанализировать поставщиков продуктов, напитков, инвентаря и оборудования для ресторана. Надо изучить их цены, качество продукции, территорию поставки.
3. Клиенты: Ресторан должен знать свою целевую аудиторию и ее потребности и предпочтения. Нужно учитывать местоположение, возраст, социальный статус, интересы и другие характеристики своих клиентов.

4. Правительственные нормативы: Ресторан должен следовать правительственным нормативам относительно оборудования, обслуживания, инспекций, налогов и других регулирований, которые могут повлиять на работу ресторана.
5. Региональные и культурные особенности: Ресторан должен изучить региональные и культурные особенности своей локации, чтобы адаптировать свое меню, интерьер и общее понимание целевой аудитории.
6. Экономическая ситуация: Ресторан должен проанализировать экономическую ситуацию в стране и регионе, которые могут повлиять на его доходность и прибыльность.

Анализ внешней микросреды ресторана важен для успешной работы и устойчивой прибыльности. Он поможет ресторану настроить наилучшую стратегию развития и остаться конкурентоспособным в долгосрочной перспективе.

В большинстве случаев клиентами ресторана являются туристы. Это могут быть не только деловые туристы, но и туристы другого плана, например, семьи, в том числе семьи с детьми, таких гостей намного меньше, но для них также предусмотрено все, что создаст им комфортное пребывание. В ресторане есть детская комната, детский туалет, а также услуги няни, детское меню в ресторане, мебель для детей по запросу.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что микросреда — предприятия- это внутренняя среда, которая включает в себя компоненты, непосредственно влияющие на бизнес, такие как клиенты, поставщики, конкуренты, интересы либо партнеры, маркетинговые посредники и др. Микросреда - это то, что фирма может контролировать в некоторой степени. Именно микросреда в значительной степени влияет на развитие и процветание бизнеса, и для эффективного управления предприятием необходимо систематически анализировать систему значимых микросредств. Разбирая этот вопрос конкретно на примере предприятия «Stroganoff Steak House»

необходимо уделить особое внимание вопросу о конкурентах, анализ которых приведен в Таблице 2.

Для полного представления о деятельности предприятия, необходимо изучение его финансовых показателей. Результаты деятельности предприятия «Stroganoff Steak House» представлены в Приложении 1. Также в Таблице 3 представлен анализ финансовых показателей ресторана за последние пять лет.

Таблица 3-Анализ финансовых показателей

Финансовый показатель	2022	2021	2020	2019	2018
ЕВИТ		42 776	1 141	7 606	13 873
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	-		4.7%	8.9%	18.1%
Рентабельность собственного капитала (ROE)		673%	-6%	90%	349%
Рентабельность активов (ROA)	-38.9%		-0.4%	21.9%	54%

Анализ финансовых показателей отобразил, что с 2018 понизилась рентабельность продаж и активов, так же увеличились управленческие и прочие расходы. Валовая прибыль и доходы за 2020 год показали наименьший результат.

#### 2021

Чистая прибыль ООО "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" за 2021 год по РСБУ достигла 40,05 млн. руб. по сравнению с убытком в 86,00 тыс. руб. годом ранее. Продажи компании "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" увеличились в 2,05 раза до 148,70 млн. руб. Компания "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" за 2021 год увеличила валовую прибыль в 85,70 млн. руб., что в 7,99 раза выше показателя за аналогичный период прошлого года.

#### 2020

Чистый убыток ООО "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" за 2020 год по РСБУ составил 86,00 тыс. руб. против прибыли в 5,49 млн. руб. годом ранее. Продажи компании за 2020 год снизились на 38,33% до 72,68 млн. руб. Себестоимость продукции за отчетный период повысилась на 36,72% до 61,95 млн. руб. с 97,91



млн. руб. годом ранее. Компания "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" завершила 2020 год с прибылью до налогообложения в 657,00 тыс. руб., что в 10,88 раза меньше показателя прибыли годом ранее - 7,15 млн. руб.

2019

ООО "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" за 2019 год получило чистую прибыль в 5,49 млн. руб., что в 2,15 раза меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Продажи компании снизились на 9,92% до 117,86 млн. руб. Компания "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" за 2019 год повысила валовую прибыль в 19,96 млн. руб., что на 30,64% меньше показателя за аналогичный период прошлого года.

2018

ООО "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" отчиталось о росте прибыли за 2018 год по РСБУ на 33% до 11,79 млн. руб. с 8,87 млн. руб. годом ранее. Объем продаж увеличился на 2,5% до 130,85 млн. руб. с 127,66 млн. руб. годом ранее. Компания "СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС" завершила 2018 год с валовой прибылью в 28,77 млн. руб., что на 26,38% меньше показателя прибыли годом ранее - 39,08 млн. руб.

Таким образом, мы видим, что ближе к 2020 году чистая прибыль и продажи показали меньший результат, чем те же результаты за аналогичный период прошлого года. В 2020 году из-за ситуации в мире компания понесла убытки, а себестоимость продукции повысилась. Однако, в последующий год увеличились результаты объема продаж и чистой прибыли, что показывает как на компанию повлиял локдаун [30].

## 2.2. Анализ структуры персонала и действующей программы лояльности

### ООО Stroganoff Steak House

Давайте рассмотрим организационную структуру предприятия «Stroganoff Steak House». На предприятии выбрана линейно-функциональная структура управления (схема представлена в Приложении 2), она считается

одной из самых распространенных и удобных вариантов для предприятия, которое предлагает услуги в сфере обслуживания [32].

Линейно-функциональная структура управления - это организационная структура, в которой функциональные подразделения (отдел продаж, производства, финансов и т. д.) являются основными элементами, а их руководители объединены в единый линейный орган управления. Такая структура позволяет рационально распределить обязанности и ответственность между различными функциональными подразделениями и обеспечить эффективную координацию и контроль деятельности предприятия. Она обеспечивает четкое разделение функций и упрощает процесс принятия решений. Однако, такая структура имеет свои недостатки, например, сильную продуктовую ориентированность и трудности в управлении комплексными задачами.

В результате выбора линейно-функциональной структуры управления на предприятии образуется аппарат управления, строящийся на отделах, которые взаимно подчиняются одному руководителю.

Основные плюсы линейно-функциональной структуры управления:

1. Эффективность. Эта структура обеспечивает быстрое и эффективное принятие решений, основанных на четких правилах и процедурах.
2. Ясность. Линейная структура приводит к четкому распределению обязанностей и ответственностей, что позволяет каждому сотруднику знать свои обязанности и ожидания.
3. Гибкость. Эта структура может быть легко изменена в соответствии с изменяющимися потребностями и требованиями рынка.
4. Масштабируемость. Линейная структура может легко масштабироваться по мере роста организации, что обеспечивает более высокую эффективность при управлении большой командой.
5. Прозрачность. В линейной структуре все принимаемые решения и действия прозрачны и доступны всей организации, что позволяет

сотрудникам более эффективно работать в команде и сосредотачиваться на общих целях.

В целом, линейно-функциональная структура управления является эффективным и прозрачным подходом к управлению, который обеспечивает эффективность в принятии решений и тесную координацию действий в организации.

Как и любая структура, линейно-функциональная тоже имеет свои недостатки:

1. Ограниченность: линейно-функциональная структура управления не способна адаптироваться к переменным условиям, таким как изменение рыночных и политических условий, новые требования потребителей и т.д. Это может привести к неэффективности и даже кризисам.
2. Надменность: в такой структуре каждый уровень автономен и не подчиняется более высокому уровню. Это может привести к быстрому распаду команды и проблемам в сотрудничестве между разными участками организации.
3. Неприспособляемость: линейно-функциональная структура управления часто приводит к недостаточной гибкости и неспособности адаптироваться к конкретным требованиям клиента. Это может привести к потере доверия клиентов и уменьшению прибыли компании.
4. Сложность координации: существует риск потерять целостность руководства, что может привести к чрезмерным задержкам в процессе принятия решений и замедлению работы компании.
5. Недостаточная мотивация: такая структура управления не всегда способствует развитию мотивации сотрудников, поскольку уровни их ответственности и целей сильно различаются в зависимости от их позиции или должности. Кроме того, существует риск того, что

работники могут потерять интерес к своей работе и не будут стремиться к достижению лучших результатов.

Давайте остановимся и подробно рассмотрим описание функций каждого отдела:

Отдел приема резервов и размещения гостей.

Отдел приема резервов и размещения гостей играет важную роль в управлении ресторанным бизнесом. Основными функциями отдела приема резервов и размещения гостей в ресторане являются:

1. Принятие и обработка бронирований. Отдел должен оперативно реагировать на заявки гостей, принимать и обрабатывать бронирования, подтверждать их и отслеживать свободные столы.
2. Размещение гостей. Отдел должен оптимально распределить гостей по свободным столам и помочь им выбрать наилучший вариант.
3. Управление очередью. Отдел должен справляться со скачками посетителей, управляя очередями и распределяя гостей по залу ресторана, чтобы минимизировать время ожидания и обеспечить комфортное пребывание.
4. Клиентский сервис. Отдел должен обеспечивать наивысший уровень обслуживания гостей, отвечая на вопросы и предоставляя рекомендации.
5. Условия для особых случаев. Отдел должен быть готов решать вопросы, связанные с организацией проведения свадеб, юбилеев и других мероприятий.
6. Учет и анализ. Отдел должен вести учет числа гостей, участвующих в банкетах и других мероприятиях, а также анализировать все аспекты приема гостей для постоянного улучшения обслуживания.
7. Сотрудничество с другими отделами. Отдел приема резервов и размещения гостей должен сотрудничать с другими отделами ресторана, такими как отдел кухни и бара, чтобы обеспечить гостям высокий уровень обслуживания.

Хозяйственный отдел.

1. Обеспечение и поддержание чистоты в здании ресторана.
2. Обязательное дезинфицирование предметов и поверхностей, с которыми соприкасались гости.
3. Подготовка залов к размещению гостей.

Отдел продуктов питания и напитков.

Отдел продуктов питания и напитков в ресторане играет важную роль в общей работе и успехе ресторана. Его функции включают в себя:

1. Закупка продуктов: отдел продуктов питания и напитков ответственен за закупку всех необходимых продуктов и напитков для кухни и бара.
2. Планирование и оценка меню: отдел продуктов питания и напитков сотрудничает с шеф-поваром и барменами для разработки меню и оценки его прибыльности и популярности.
3. Управление запасами: отдел продуктов питания и напитков отслеживает запасы продуктов и напитков на складе и в ресторане, чтобы убедиться, что всегда есть достаточно ингредиентов для приготовления блюд и напитков.
4. Обеспечение качественных продуктов и напитков: отдел продуктов питания и напитков проверяет качество всех ингредиентов, используемых в кухне и баре, и убеждается, что они соответствуют стандартам безопасности и качества.
5. Управление бюджетом: отдел продуктов питания и напитков помогает управлять бюджетом ресторана, контролируя расходы на покупку продуктов и напитков и оптимизируя процесс закупки.
6. Обучение персонала: отдел продуктов питания и напитков организует обучение персонала по использованию ингредиентов и новых дегустационных композиций.

В целом, отдел продуктов питания и напитков – это важный элемент ресторанного бизнеса, который требует опытных и компетентных специалистов для эффективной работы.

Отдел службы охраны.

1. Обеспечение безопасности посетителей и сотрудников. Охранники следят за тем, чтобы в ресторане не было никаких проявлений насилия, угроз или других опасных ситуаций.
2. Охрана имущества ресторана. Охранники следят за тем, чтобы посетители не крали имущество ресторана, не наносили ущерб его имуществу и не проникали в запретные зоны.
3. Предотвращение конфликтов. Охранники могут быстро реагировать на конфликтные ситуации, чтобы предотвратить их эскалацию и сохранить спокойную атмосферу в ресторане.
4. Соблюдение правил. Охранники контролируют соблюдение всех правил на территории ресторана, включая дресс-код, запрет на курение, режим работы и др.
5. Управление экстренными ситуациями. Если происходит пожар, землетрясение или другая экстренная ситуация, охранники должны знать, как действовать и как эвакуировать посетителей и сотрудников.
6. Проведение проверок. Охранники могут производить проверки на наличие запрещенных предметов, алкоголя или наркотиков на территории ресторана.
7. Сотрудничество с правоохранительными органами. Охранники могут сотрудничать с полицией или другими правоохранительными органами, если возникают опасные или преступные ситуации.

Технический отдел.

Технический отдел в ресторане - это группа профессионалов, чья работа направлена на поддержание и улучшение работы всего технического оборудования и систем, необходимых для организации и проведения бизнеса. Вот некоторые из функций технического отдела в ресторане:

1. Техническое обслуживание и ремонт оборудования.
2. Контроль качества товаров и материалов, используемых для производства блюд и напитков.
3. Управление структурой здания, в том числе обеспечение бесперебойной работы систем отопления, охлаждения, вентиляции и кондиционирования воздуха.
4. Управление мероприятиями по обеспечению безопасности, например, контроль над противопожарными системами и устройствами санитарной безопасности.
5. Систематическое обучение персонала использованию оборудования и продуктов питания.
6. Осуществление контроля над эффективностью эксплуатации отдельных частей и систем ресторана, например, столовой, барной, кухонной оборудования и других.
7. Подбор и заказ оборудования, материалов и приборов, которые необходимы для улучшения работы ресторана.

Технический отдел является важным звеном в работе ресторана, и его функции напрямую влияют на качество работы всей организации.

Финансовый отдел.

1. Создание бюджета: Финансовый отдел создает ежегодный бюджет для ресторана. Бюджет включает в себя ожидаемые доходы и расходы, такие как заработная плата сотрудников, аренда помещения, снабжение продуктами, реклама, обслуживание оборудования и т.д.
2. Расчет затрат на продукты: Финансовый отдел составляет расчет затрат на продукты для создания меню и рассчитывает прибыльность блюд для определения их цен.
3. Составление финансовой отчетности: Финансовый отдел отвечает за составление финансовой отчетности, которая включает в себя отчеты о доходах и расходах, балансовый отчет и отчет о прибыли и убытках. Это позволяет руководству ресторана отслеживать финансовое

состояние и принимать решения на основе данных о прибыльности и эффективности бизнеса.

4. Управление кассовым потоком: Финансовый отдел отслеживает и управляет кассовым потоком, включая сбор платежей от клиентов и оплату поставщиков.
5. Организация бухгалтерского учета: Финансовый отдел отвечает за организацию бухгалтерского учета, включая ведение записей о расходах и доходах, налоговую отчетность и учет финансовых операций.
6. Финансовое планирование: Финансовый отдел занимается планированием будущих финансовых операций, включая расширение бизнеса, закупку нового оборудования или изменение меню.
7. Финансовый анализ: Финансовый отдел проводит анализ финансовой отчетности, чтобы определить проблемные области и поискать потенциальные источники улучшения финансовой эффективности ресторана.

Юридический отдел.

1. Составление и проверка договоров и соглашений. Например, договоров на поставку продуктов, аренду помещения, трудовых договоров с персоналом.
2. Подготовка и анализ документации, связанной с лицензированием и разрешительной деятельностью. Например, оформление разрешительной документации на оборудование, получение лицензий на розничную торговлю алкогольными напитками.
3. Защита интересов ресторана в суде. Юристы решают спорные ситуации с персоналом, поставщиками и другими сторонами.
4. Подготовка документов для регистрации компании, открытия новых залов, расширения деятельности и т.д.



5. Оценка рисков и разработка стратегий для их управления. Юристы детально анализируют возможные юридические проблемы, которые могут возникнуть, и разрабатывают меры для их предотвращения.
6. Консультирование и обучение персонала. Юридический отдел проводит обучающие семинары и подготавливает информационные материалы для персонала по вопросам взаимодействия с гостями и соблюдения законодательства.
7. Организация и контроль над работой внешних юридических специалистов. В случае необходимости ресторан может обратиться за помощью к экспертам в сфере юриспруденции, и юридический отдел следит за правильностью предоставленных услуг.

Отдел кадров.

Отдел кадров в ресторане выполняет различные функции для обеспечения правильного функционирования персонала, включая:

1. Рекрутинг и подбор персонала. Отдел кадров отвечает за поиск, оценку и найм новых сотрудников, учитывая потребности ресторана и квалификацию кандидатов.
2. Обучение и развитие персонала. Отдел кадров заботится о тренингах и развитии для увеличения профессиональных навыков сотрудников.
3. Управление персоналом. Отдел кадров контролирует персонал, оценивает эффективность работы и взаимодействие между членами команды.
4. Заработная плата и командировки. Отдел кадров занимается управлением заработной платой, включая прием, обработку и выдачу зарплат. Также отдел кадров ведет учет командировок и выплат по ним.
5. Поддержание соответствия кадровых процессов законодательству. Отдел кадров гарантирует правильное понимание и применение законодательства в области кадров.

6. Работа с увольнениями. Отдел кадров проводит процесс увольнения сотрудников, решение проблем сотрудников и конфликты в соответствии с законодательством и корпоративной политикой.
7. Развитие корпоративной культуры. Отдел кадров помогает создавать положительный и продуктивный рабочий климат в ресторане, улучшая коммуникацию и поддерживая мотивацию сотрудников.

Отдел закупок.

Отдел закупок в ресторане выполняет следующие функции:

1. Разработка стратегии закупок продуктов и сырья. Отдел закупок формирует стратегию закупок, определяет поставщиков, устанавливает правила и критерии выбора.
2. Поиск и выбор поставщиков. Отдел закупок проводит маркетинговые исследования, обеспечивают участие в торгах, оценивает спрос и предложение на рынке.
3. Отслеживание и согласование условий поставки. Отдел закупок обеспечивает корректность условий поставки, которые включают цену, качество, количество, сроки поставки, а также условия доставки и оплаты.
4. Управление запасами и инвентарю. Отдел закупок контролирует объемы запасов на складах, учитывает потребности ресторана и ведет учет товарооборота.
5. Улучшение операционной эффективности. Отдел закупок работает над снижением издержек и повышением операционной эффективности через пересмотр поставщиков, оптимизацию порядка снабжения и автоматизацию процессов закупок.
6. Гарантия качества продукции. Отдел закупок следит за качеством поставляемого сырья и продукции. Он контролирует соответствие продукции стандартам качества и безопасности.
7. Связь с другими отделами. Отдел закупок тесно сотрудничает с отделами ресторана, такими как кухня, бар, финансы и операционный

менеджмент, чтобы обеспечить рациональное использование ресурсов и координировать процессы закупок.

Отдел маркетинга и продаж.

Отдел маркетинга и продаж в ресторане выполняет следующие функции:

1. Создание и ведение рекламной кампании. Отдел маркетинга разрабатывает рекламную кампанию ресторана и продвигает ее через различные каналы связи, такие как социальные сети, рекламные объявления, события и акции.
2. Привлечение новых и удержание существующих клиентов. Отдел маркетинга работает над поиском новых клиентов и удержанием тех, которые уже пользуются услугами ресторана, через различные мероприятия и программы лояльности.
3. Исследование рынка и конкурентов. Отдел маркетинга проводит исследования рынка и анализирует конкурентных преимущества и недостатки ресторана.
4. Организация и продвижение специальных мероприятий. Отдел маркетинга организует и продвигает различные специальные мероприятия, такие как тематические ужины, дегустации вин или фестивали, чтобы привлечь новых клиентов и удержать существующих.
5. Создание меню и управление ценами. Отдел маркетинга работает над составлением меню, определяет ценовую политику и обеспечивает правильную комплектацию блюд.
6. Разработка стратегии продаж. Отдел маркетинга разрабатывает стратегии продаж, определяет целевую аудиторию и предоставляет аналитические отчеты о продажах и объемах выручки ресторана.
7. Управление онлайн-профилем ресторана. Отдел маркетинга создает и управляет онлайн-профилем ресторана, таким как страницы в социальных сетях и вебсайте ресторана.

Для успешной работы и предоставления услуг должного уровня, каждый сотрудник должен подходить к своей работе ответственно, а так же важную роль играет слаженная работа всей команды, только при таком раскладе будет возможным достижение всех поставленных результатов.

Ресторан «Stroganoff Steak House» стремится завоевать доверие своих посетителей и создать все комфортные условия, которые позволят им стать постоянными клиентами. Учитывая огромную конкуренцию предложение должно быть очень выгодным для клиентов, которые анализируют предложения различных предприятий и выбирают то, которое обладает наибольшим числом преимуществ.

Ресторан предлагает своим гостям программу лояльности, которая представляет собой 3 вида карт лояльности. Получить карту лояльности можно сразу при первом посещении, все что необходимо- это заполнить анкету и передать ее официанту. После оформления карты лояльности на нее начисляется приветственный бонус в размере 1000р. И активируется кешбэк в размере 10% от суммы счета. Карта может быть физическая, или в приложении Plazius. В любом случае, чтобы воспользоваться картой лояльности, не обязательно носить ее с собой, можно просто применить ее по контактному номеру телефона, к которому привязали карту в день оформления, что на самом деле очень удобно [31].

Всего есть 3 вида карт лояльности, давайте рассмотрим каждую из них:

- 1) Зеленая карта лояльности.
  - Выдается новым гостям.
  - После оплаты первого заказа начисляется приветственный бонус в размере 1000 рублей и активируется кешбэк в размере 10% от суммы счета.
  - Бонусами можно оплатить не более 50% от суммы счета.
  - Двойные бонусы начисляются при посещении ресторана в день рождения и неделю после него.

- Все ранее накопленные бонусы сохраняются на карте в течение года.

## 2) Черная карта лояльности.

- Выдается при достижении суммы счетов в 200 000 рублей в любых ресторанах Stroganoff Group за неограниченный период времени.
- 15% от суммы счета возвращается на карту.
- Бонусами можно оплатить не более 50% от суммы счета.
- Двойные бонусы начисляются при посещении ресторана в день рождения и неделю после него.
- Все ранее накопленные бонусы сохраняются на карте в течение года.
- Бесплатные поездки на такси бизнес-класса -3 раза в год
- 50% скидка на алкоголь из определенного списка при заказе банкета.

## 3) Золотая карта лояльности.

- Выдается при достижении суммы счетов в 400 000 рублей в любых ресторанах Stroganoff Group за неограниченный период времени.
- 20% от суммы счета возвращается на карту.
- Бонусами можно оплатить не более 50% от суммы счета.
- Двойные бонусы начисляются при посещении ресторана в день рождения и неделю после него.
- Все ранее накопленные бонусы сохраняются на карте в течение года.
- 5 раз в год можно воспользоваться комфортабельным автомобилем бизнес-класса.
- Один раз в год можно воспользоваться услугой «Трезвый водитель».

- 50% скидка на алкоголь из определенного списка при заказе банкета.
- Для подтверждения статуса золотой карты необходимо тратить 200 000 рублей в год. Если сумма чеков меньше, карте автоматически присваивается предыдущий ранг - «Черная Карта Лояльности».

При наличии любой из карт лояльности накопленные бонусы не действуют для оплаты:

- сувенирной продукции;
- табачных изделий;
- аренды;
- сервиса, который включается в счет для компаний от 10 человек;
- билетов на мероприятия ресторанной группы;
- блюд и банкетного алкоголя, которые ресторан предлагает по специальной (акционной) цене;
- музыкальных программ и артистов.

Также у ресторана есть большое количество партнеров, с которыми он сотрудничает. Сотрудничество осуществляется с помощью подарочных сертификатов, или другими словами карт кросс-промо. Карты кросс-промо выдаются партнерам со схожей целевой аудиторией для привлечения новых гостей в ресторан. Есть три вида карт кросс-промо, давайте ознакомимся с каждым из них:

#### 1. Стандартные карты кросс-промо

- Выпускаются номиналами 10000, 5000, 3000, 2000 рублей.
- Сертификатом можно оплатить не более 50% от счета.
- Сертификаты не суммируются.
- Все неизрасходованные бонусы переносятся на карту лояльности.
- После указанного срока действия сертификат будет аннулирован.

- Сертификаты не распространяются на услуги доставки.
- Сертификаты кросс-промо меняются на Зеленые карты лояльности с рангом постоянный гость.

## 2. Банкетные карты кросс-промо

- Выпускаются номиналами 10000 и 5000 рублей.
- Сертификат распространяется только на группу от 6 человек.
- Данным сертификатом можно оплатить до 50% от суммы счета.
- При предъявлении сертификата гость получает Золотую карту лояльности.
- Все неизрасходованные бонусы перечисляются на карту лояльности.

## 3. Детские карты кросс-промо

- Сертификатом можно оплатить не более 50% от счета.
- Сертификаты не суммируются.
- Все неизрасходованные бонусы перечисляются на карту лояльности.
- После указанного срока действия сертификат будет аннулирован.
- Сертификаты не распространяются на услуги доставки.

Данная система лояльности относится к многоуровневой, предприятие заинтересовано в увеличении объема продаж и привлечении большего количества клиентов, а для гостей- это, в первую очередь, стремление достичь нового, более высокого статуса и стимул к приобретению новых товаров или услуг.

Давайте рассмотрим основные очевидные недостатки программы лояльности на предприятии «Stroganoff Steak House». Недостатки будут проанализированы в Таблице 4.

Таблица- 4 Недостатки существующей программы лояльности в ресторане «Stroganoff Steak House».

Профиль	Недостатки
Услуги	-Программа лояльности распространяется не на все услуги, которые предлагает предприятие.
Клиенты	<p>- Потеря клиентов: Некоторые клиенты могут использовать программу лояльности только для получения бонусов и скидок, а не из-за лояльности к компании. Это может привести к тому, что компании теряют клиентов после того, как они получают свои награды.</p> <p>-Обязательное заполнение анкеты, с подтверждением всех личных данных (спам в виде смс или рассылок на электронную почту)</p> <p>-Бонусы имеют срок действия</p> <p>-Бонусами нельзя полностью оплатить услугу (можно оплатить не более 50%)</p>
Программа лояльности	<p>Вся база гостей ресторана находится в программе Plazius, вследствие чего могут возникать технические ошибки, такие как:</p> <p>- бонусы не списались или не начислились автоматически, приходится делать это вручную</p> <p>-ранг карты лояльности не поменялся автоматически, приходится делать это вручную</p>

### 1. Услуги предприятия.

Ресторан предлагает гостям большое количество услуг, которыми можно воспользоваться, а программа лояльности не позволяет частично оплатить эти услуги накопленными бонусами, например, сувенирная продукция, сервис, билеты на мероприятия и так далее.

### 2. Клиенты

Очень многие гости ресторана – это туристы, которые посещают ресторан не более двух раз в год, когда приезжают в Санкт-Петербург, из-за того, что



накопленные бонусы сгорают в течение года, такие гости не заинтересованы в накоплении бонусов, так как не могут в полной мере воспользоваться ими.

Так же при заполнении анкеты для получения карты лояльности, стоит делать отметку о согласии или не согласии на получение любых информационных рассылок от ресторана, так как многим гостям это не нужно, и только мешает, и отталкивает. Гости в любой момент могут зайти на официальный сайт ресторана, чтобы посмотреть всю интересующую их информацию и мероприятия или акции на ближайшее время.

### 3. Программа лояльности.

Программа лояльности ресторана полностью находится в электронной базе CRM программы Plazius, соответственно, как и в любой программе, здесь тоже могут возникать технические ошибки, которые исправляются только вручную с помощью менеджера по лояльности или службы поддержки Plazius.

Таким образом пришли к выводу, что в текущей программе лояльности есть свои недостатки, а именно:

- накопленные бонусы не распространяются на все услуги, которые предоставляет ресторан;
- бонусы обнуляются по истечении определенного количества времени;
- для того, чтобы стать участником программы лояльности, необходимо подтверждение всех личных данных, не всем гостям хотелось бы получать постоянные рассылки на почту или телефон.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что данное исследование легло в основу разработки предложений по совершенствованию программы лояльности для ресторана «Stroganoff Steak House».

### 3. Разработка предложений по совершенствованию программы лояльности на предприятия «Stroganoff Steak House»

#### 3.1. Программа лояльности для ресторана «Stroganoff Steak House»

Для того, чтобы разработать эффективную программу лояльности для определенного предприятия, необходимо привлечь компетентных специалистов, которые должны в теории знать специфику каждого вида программ, изучить особенности предприятия, для которого разрабатывается программа лояльности, целевую аудиторию предприятия, бюджет, историю внедрения программ на схожих предприятиях, и только тогда начать разработку своей индивидуальной программы лояльности [24].

Постановка целей и понимание ожиданий бизнеса.

Важно помнить, что программа лояльности- это, в первую очередь, инструмент. У инструмента нет своей собственной цели, но есть рамки возможного применения, определяемые его свойствами.

Свойства программы лояльности:

- Учет данных о покупках в разрезе клиентских счетов.
- Возможность сегментации клиентов, в зависимости от соответствия определенным параметрам и их сочетаний (пол, возраст, суммы покупок, частота покупок, время с последней покупки, ассортимент, триггерные действия и так далее).
- Возможность назначения для разных клиентских сегментов разных правил вознаграждения.
- Возможность персонализировать коммуникации, в том числе привязанной к сегментам определенным правилам.

Говоря другими словами, с помощью программы лояльности можно оценивать экономическую и поведенческую активность отдельных клиентов и влиять на разных клиентов по-разному, устанавливая для них особые правила и вознаграждения и направляя им индивидуальные предложения.

Цели:

1. Привлечение новых клиентов: программа лояльности может быть эффективным инструментом для привлечения новых клиентов в ресторан. Это может быть особенно важно при попытке расширения клиентской базы.
2. Увеличение повторных посещений: дополнительную выгоду от программы лояльности можно получить, привлекая клиентов на повторные посещения. Для этого можно предложить скидки или бонусы для тех, кто регулярно посещает ресторан.
3. Увеличение среднего чека: еще одна цель программы лояльности – увеличение среднего чека. Например, можно предложить дополнительные бонусы или скидки при покупке определенной суммы.
4. Повышение узнаваемости бренда: программа лояльности может помочь повысить узнаваемость бренда и улучшить его репутацию в глазах клиентов. Это может быть особенно эффективно, если ресторан работает в конкурентной среде.
5. Улучшение обслуживания клиентов: программа лояльности может состоять не только из предоставления бонусов и скидок, но и из повышения уровня обслуживания клиентов. Например, можно предложить эксклюзивный доступ к ресторану, приоритетное размещение заказов и т.д.

Ошибка №1. Предположить, что у инструмента могут быть цели, отличные от целей бизнеса [24].

При определении целей, необходимо формулировать цель таким образом, чтобы контроль ее достижения был прост и понятен.

Ошибка №2. Ставить цели недостаточно конкретно, а то и вовсе вразрез со свойствами этого инструмента, что будет только мешать развитию программы и созданию работающих правил [24].

Изучение рынка и потребностей клиента.

В большинстве случаев, даже крупные компании часто не знают своего клиента. Компания вроде бы собирает данные о количестве покупок, составе чеков, ведет статистику жалоб и обращений, а образ аудитории все равно остается размытым и определяется бессмысленными цифрами, например, мужчины- 55%, женщины- 45%, возраст 25-30 лет.

Чтобы программа лояльности нашла отклик у клиента, в первую очередь она должна его заинтересовать, предложив что-то ценное.

- Изучить действия конкурентов, чтобы наше предложение соответствовало стандартам рынка и по возможности превосходило их.
- Изучить интересы и потребности целевой аудитории. Необходимо понять особенности клиентов, которым нужен наш продукт. Что ими движет? Что их привлекает, а что отталкивает?

Для изучения конкурентной среды применяются различные исследования – сбор информации в интернете, включая статьи о программах и технологиях, правилах программ, опубликованных на сайтах, отзывы клиентов на различных форумах потребителей и в социальных сетях. Так же можно применить исследование в виде «тайного гостя» в рестораны конкурентов, для получения важной дополнительной информации.

Чтобы выяснить потребности клиентов можно провести исследование создав фокус-группу.

Ошибка №3. Недооценивать пользу качественных исследований и полагаться только на данные транзакций [24].

При перезапуске уже существующей программы лояльности на предприятии, есть возможность изучить уже доступные нам данные покупок клиентов в резерве клиентских счетов.

- Статистика продаж:
  - давность предыдущего посещения, частота посещений, суммы счетов.

-ассортимент покупок в разрезе клиентов (категории товаров и услуг, количество товаров в чеке, характеристики товаров или услуг, причины выбора).

- Статистика не транзакционных контактов визитов (посещение страниц сайта, просмотренные предложения).
- Данные о клиентах (город, пол, возраст, интересы и так далее).

Для разработки правил программы важно максимально точно узнать, как ведут себя клиенты и под воздействием каких факторов они принимают потребительские решения [21].

Основные потребности клиентов:

1. Бонусы и вознаграждения: клиенты хотят получать награды за посещение ресторана и за активное участие в программе. Бонусные баллы, скидки, подарки и другие привилегии помогают способствовать удержанию клиентов.
2. Простота и удобство: клиенты ожидают, что программы лояльности будут простыми и удобными в использовании. Например, бонусные баллы должны быть легко накапливаемыми и легко обмениваемыми.
3. Индивидуализация: клиенты ценят программы, которые основаны на их индивидуальных потребностях и предпочтениях. При создании программы лояльности стоит уделить внимание персонализации наград и предложений для каждого клиента.
4. Коммуникация: клиенты хотят получать информацию о новых акциях, скидках и других предложениях в рамках программы лояльности. Важно организовать систему уведомлений и коммуникаций, которая будет привлекать клиентов и удерживать их в программе.
5. Дополнительные преимущества: клиенты всегда ценят дополнительные преимущества, такие как эксклюзивные предложения, бесплатная доставка и т.д. Такие бонусы могут стать дополнительным стимулом для участия в программе лояльности.

Цели, которые преследует клиент, принимая участие в программе лояльности [13]:

1) Польза.

Дополнительные возможности, которые доступны участнику программы лояльности.

2) Выгода.

Для постоянных гостей лучшие условия обслуживания, лучшее соотношение цена- качество.

3) Радость.

Для гостя важно во время пребывания в ресторане испытать положительные эмоции, к примеру, приятно удивиться комплименту, который подготовили специально для него в знак благодарности за преданность.

В зависимости от специфики предприятия, следует выбирать соответствующую программу лояльности. Для предприятия предоставляющего услуги в сфере обслуживания, уместно будет выбрать многоуровневую программу лояльности.

Многоуровневая программа лояльности.

Используя именно такой вид программы, предприятие предлагает выгодные условия, именно тем гостям, которые действительно могут быть постоянными, кто достаточно часто посещает ресторан, только такому гостю будет довольно интересно участвовать в подобной программе, потому что для получения значительных бонусов нужно будет постоянно посещать ресторан или заказывать доставку, и только в этом случае переходить на более высокий уровень с новыми привилегиями. То есть, такая программа позволяет гостям получать более значимые выгоды по мере продвижения по цепочке.

Получив исходные данные, можно приступать к разработке самой программы лояльности для ресторана «Stroganoff Steak House».

Многоуровневая программа для ресторана «Stroganoff Steak House» будет содержать в себе материальные и нематериальные выгоды. Только в таком случае для клиента это будет интересно. Всего в программе лояльности будет

три уровня, они представлены в Таблице 5, для достижения каждого из них необходимо выполнить определённые условия.

Таблица 5-Условия перехода на каждый из уровней.

Уровень	Способ достижения
Silver	После оплаты первого счета в ресторане.
Gold	При достижении суммы счетов в 150 000 рублей.
Platinum	При достижении суммы счетов в 300 000 рублей.

1. Статус Silver гость может получить после оплаты первого счета в ресторане. Регистрация происходит по желанию, гостя информируют о возможности стать участником программы лояльности, обо всех условиях, и с добровольного согласия регистрируют, для этого гостю необходимо заполнить анкету участника программы лояльности.
2. Статус Gold гость получает при преодолении порога суммы счетов в 150 000 рублей, то есть постепенно оплачивая каждое посещение ресторана, в истории гостя отображается общая сумма счетов.
3. Статус Platinum гость получает при преодолении порога суммы счетов в 300 000 рублей, то есть постепенно оплачивая каждое посещение ресторана, в истории гостя отображается общая сумма счетов.

Каждый из уровней имеет определенный набор привилегий, они отображены в Таблице 6, и все они доступны участникам программы лояльности. Чем выше уровень, тем значительнее бонусы.

Каждый гость, решивший стать участником программы лояльности получает доступ к личному кабинету на официальном сайте ресторана, где для него будет доступна вся информация, касаемо условий реализации программы лояльности, накопленных баллов, возможностей на правах участника программы лояльности ресторана «Stroganoff Steak House».

Ресторан будет предоставлять ряд привилегий всем участникам программы лояльности.

Давайте рассмотрим привилегии для каждого уровня программы лояльности.

Таблица 6-Привилегии каждого уровня программы лояльности.

Уровень	Привилегии
Silver	1) 5% от суммы счета возвращается на карту лояльности. 2) Подарок на выбор при каждом посещении ресторана. 3) Скидка 20% на счет и комплемент от ресторана в виде десерта за три дня до дня рождения и три дня после него.
Gold	1) 10% от суммы счета возвращается на карту лояльности. 2) Подарок на выбор при каждом посещении ресторана. 3) Скидка 20% на счет и комплемент от ресторана в виде десерта за три дня до дня рождения и три дня после него. 4) 3 раза в год бесплатные поездки на такси бизнес-класса.
Platinum	1) 15% от суммы счета возвращаются на карту лояльности. 2) Подарок на выбор при каждом посещении ресторана. 3) Скидка 20% на счет и комплемент от ресторана в виде десерта за три дня до дня рождения и три дня после него. 4) 5 раз в год бесплатные поездки на такси бизнес-класса. 5) 1 раз в год можно воспользоваться услугой 50% скидки на доставку еды на дом.

Рассмотрим привилегии, которые предоставляет предприятие участникам программы лояльности на каждом из уровней:

1. На первом уровне участнику присваивают статус Silver. Участники этой программы получают возможность накапливать бонусы с оплаты каждого счета в размере 5%. То есть с оплаты каждого счета начисляется сумма в размере 5% и этими баллами в следующий визит участник может оплатить счет.



Так же для участника первого уровня, ресторан предлагает на выбор подарок при каждом посещении. Для гостя существует альтернатива, он сам может выбрать один из предложенных вариантов.

- -десерт на выбор;
- -бокал просеко;
- -бокал вина;

Также для участников программы лояльности предоставляется скидка 20% на счет и комплемент от ресторана в виде десерта за три дня до дня рождения и три дня после него. Такой подход очень важен для любого гостя, его лояльность по отношению к предприятию повышается.

2. Статус Gold, присваивается участнику, перешедшему на второй уровень. Здесь процент бонусов с каждой оплаты становится больше и равняется уже 10%. Накопленными баллами можно оплачивать счет при следующих посещениях ресторана.

Также предусмотрены дополнительные бонусы для участников этого уровня в виде подарков на выбор. К ним относятся:

- -десерт на выбор;
- -бокал вина/просеко/игристого на выбор;
- -скидка 50% при заказе четвертого блюда;

На втором уровне участник получает возможность в виде бесплатной поездки на такси бизнес-класса 3 раза в год.

Также для участников программы лояльности предоставляется скидка 20% на счет и комплемент от ресторана в виде десерта за три дня до дня рождения и три дня после него. Такой подход очень важен для любого гостя, его лояльность по отношению к предприятию повышается.

3. Участники третьего уровня, имеющие статус Platinum, получают бонусами уже 15% от суммы каждого счета. Они имеют право оплачивать этими бонусами счет при следующих посещениях ресторана.

Для участников третьего уровня также доступна возможность выбора подарка от ресторана. Им предложено:

- десерт на выбор;
- бокал вина/просеко/игристого на выбор;
- бутылка фирменной настойки;
- скидка 50% при заказе второго блюда;

Так же гости третьего уровня могут рассчитывать на бесплатные поездки на такси бизнес-класса 5 раз в год.

Для участников, имеющих самый высокий статус, предусмотрена возможность заказа доставки еды на дом со скидкой 50% 1 раз в год.

Также для участников программы лояльности предоставляется скидка 20% на счет и комплемент от ресторана в виде десерта за три дня до дня рождения и три дня после него. Такой подход очень важен для любого гостя, его лояльность по отношению к предприятию повышается.

Получение дополнительных бонусов очень значимый процесс для многих гостей, так их визит становится красочнее, что позволяет им испытать положительные эмоции, яркое впечатление от пребывания гостя в ресторане, в целом повышает его лояльность, ему захочется снова вернуться и получить подарки. У гостя сложится впечатление, что о его комфорте заботятся, уважают его выбор и высоко ценят преданность компании.

С каждым уровнем стоимость привилегий, предоставляемых участникам, растет, в этом можно наглядно убедиться в Таблице 7.

Таблица 7 -Стоимость подарков для гостей- участников программы лояльности

Перечень услуг на выбор	Стоимость подарка
Первый уровень. Статус Silver.	
-десерт на выбор; (400-500р.) -бокал просеко; (500-700р.) -бокал вина; (500-700р.)	400-700 рублей.
Второй уровень. Статус Gold.	

-десерт на выбор; (400-500р.) -бокал вина/просеко/игристого на выбор; (700-900р.)	400-900 рублей.
Третий уровень. Статус Platinum.	
-десерт на выбор; (400-500р.) -бокал вина/просеко/игристого на выбор; (500-700р.) -бутылка фирменной настойки; (1500р.)	400-1500 рублей.

Гости должны расценивать подарки, как весомые. Это говорит о предприятии, как об успешном и заботящемся о своих гостях, а также стремление порадовать и приятно удивить своих гостей всегда положительно влияет на лояльность клиента [8].

Важно отметить, что большинство гостей - это гости города или деловые туристы, у которых не всегда есть возможность посещать ресторан при каждом приезде в город. В предложенной программе лояльности накопленные бонусы не сгорают по истечении определенного времени, что дает мотивацию для их накопления и желание гостей возвращаться снова и снова, чтобы потратить бонусы на какую-либо услугу.

Разрабатываем механики (правила) программы.

Итак, мы определили цели и изучили клиентов, то есть разобрались каких проявлений лояльности мы хотим от наших клиентов, и понимаем, что для них важно, мы можем приступить к разработке правил программы.

Для реализации успешной программы лояльности необходимо помнить о «трех опорах» - потребностях клиента. Удовлетворение которых очень важно [21]:

- удовольствие;
- выгода;

○ легкость.

Современные программы лояльности довольно сложны. Они могут предусматривать интеграцию нескольких IT-систем, содержать разветвленные алгоритмы, использовать машинное обучение. Но, важно помнить, что максимальный отклик у клиентов по-прежнему вызывают простые и понятные механики.

Механики включают в себя: условия и вознаграждение.

Условия соответствуют целям программы лояльности.

Например, если одна из целей программы лояльности – повышение частоты посещений в течение года, то условие будет звучать так: «При посещении ресторана X раз за N количество времени вы получите... (вознаграждение).

Повышение среднего чека: «Закажите блюд на сумму не менее X и перейдите на новый уровень (список вознаграждений, соответствующих новому уровню).

Вознаграждения программы лояльности делятся на материальные и нематериальные.

Материальные: скидки, подарки, комплементарные блюда.

Нематериальные: эмоционально значимые, часто свидетельствующие о статусе клиента, нефинансовые поощрения и привилегии.

Механики программы лояльности разделяются на общие, сегментированные или триггерные. Давайте рассмотрим примеры каждой из них [13].

Общие:

При каждом посещении начисляются 2% от суммы чека в виде бонусных баллов по всем картам лояльности. Часто такую общую механику называют «базовым правилом» программы. Обычно она открыто публикуется в условиях программы как минимальный уровень вознаграждения, доступный каждому.

Сегментированные:

«Прекрасным дамам +1000 баллов на карту лояльности к 8 марта»  
(сегмент: женщины).

Триггерные:

«При сумме чека от X рублей – подарок от ресторана».

Механики программы могут быть скрытыми и явными. При открытом скорринге все условия получения вознаграждения заранее сообщаются клиенту. При скрытом скорринге условия клиенту не сообщаются, клиент получает какое-либо поощрение или предложение индивидуально, по персональным каналам коммуникации.

При изучении данных может оказаться, что клиенты значительно различаются по составу покупок и сценариям поведения. Сложно подобрать универсальные правила, работающие для всех.

Возможно много вариантов механик. Нужно просто стараться сфокусироваться на том, что программа лояльности должна предоставлять клиентам нечто ценное и эмоционально значимое.

Ошибка №4. Чрезмерное усложнение правил программы особенно опасно на старте. Необходимо дать клиентам простую понятную ценность.

Для повышения эффективности правил программы лояльности применяется сегментация.

Маркетологи делят целевую аудиторию клиентов на группы (сегменты) со схожими параметрами потребительского поведения. Владея данными об истории посещений ресторана клиентов, можно создать правила как для всей целевой аудитории в целом, так и для отдельных сегментов.

Программу лояльности можно развивать бесконечно!

Чтобы не запутать своих клиентов, или не дать на старте уровень вознаграждения, который сложно поддержать, стоит идти от общих правил к персонализированным, тестировать работу каждой новой механики прежде, чем вводить ее в правила для крупных сегментов. Сначала разрабатываются «базовые» (общие, единые для всех) механики и механики для крупных сегментов, потом, по мере накопления данных о клиентском потребительском

поведении, добавляются правила для меньших сегментов, новые триггерные механики и индивидуальные предложения.

Ошибка №5. Ставить амбициозные финансовые цели на первый год работы программы лояльности после запуска.

### 3.2. Внедрение программы лояльности на предприятие «Stroganoff Steak House»

Внедрение программы лояльности достаточно долгий и трудоемкий процесс, который проходит в несколько этапов.

Таблица 8-Этапы внедрения программы лояльности.

Этап	Итог для предприятия «Stroganoff Steak House»
Проведение оценки действующей программы лояльности.	Анализ деятельности предприятия, анализ потребностей клиентов.
Разработка программы лояльности.	Определение целей, инструментов, целесообразности использования программы лояльности.
Продвижение бренда.	Информирование на сайте, при посещении ресторана.
Реализация программы лояльности.	Регистрация гостей (анкета участника программы лояльности в Приложении 2). Оценка эффективности программы лояльности.

Рассмотрим подробнее этапы разработки программы лояльности для ресторана «Stroganoff Steak House».

1. Первый этап. Для начала необходимо провести диагностику действующей программы лояльности, рассмотреть полностью деятельность предприятия, оценить эффективность программы лояльности, которую использует предприятие, определить целевого клиента и его потребности, рассмотреть конкурентов предприятия.

2. Второй этап. Предварительно на предприятии поднимается вопрос о целесообразности внедрения программы лояльности. В данном случае ответ очевиден- целесообразно. Такие правила диктует современный рынок услуг, высокие условия конкуренции не оставляют компаниям права не предоставлять бонусы своим гостям. Просто необходимо предлагать выгодные условия, чтобы оставаться в строю и развиваться.

3. Третий этап. В случае положительного решения о создании программы лояльности, на третьем этапе начинается ее разработка. В первую очередь необходимо определить цели, которые преследует предприятие.

Для предприятия «Stroganoff Steak House» интересны качественные и количественные цели. Качественные- это те, что позволяют повысить имидж компании. Такое стремление естественно, ведь высокий имидж позволяет привлечь больше гостей, заинтересовать больше высококвалифицированных и компетентных кадров, повысить стоимость предлагаемых услуг.

Количественные же цели в результате приводят к увеличению объема продаж. Для коммерческого предприятия эта основная цель деятельности, ведь именно объем продаж увеличит прибыль. Предприятие «Stroganoff Steak House» стремится работать на полную мощность, использовать все свои ресурсы, развиваться и увеличивать прибыль.

1. На следующем этапе определяются инструменты, к которым будет прибегать предприятия, для достижения ожидаемого результата. Для ресторана «Stroganoff Steak House» была выбрана многоуровневая программа лояльности, описанная в пункте 3.1 главы 3. Рассмотрим методы, которые будут задействованы при использовании выбранной программы лояльности на предприятии:

- подарки и бонусы;
- организация клуба постоянных клиентов;
- индивидуальный подход к гостю (поздравления с праздниками).

2. Для того чтобы гости активно становились участниками программы лояльности, необходимо ее анонсировать. Для этого необходимо на официальном сайте ресторана разместить информацию обо всех условиях, касаемо программы лояльности. Так будут постоянно появляться новые участники. Также и гости, которые уже когда-то посещали ресторан, могут принять решение о повторном возвращении именно в ресторан «Stroganoff Steak House», ознакомившись с условиями выгодного посещения.
3. Когда программу внедряют в работу, через какое-то определенное время необходимо провести оценку ее эффективности, возможно внесение корректировок для повышения эффективности.

Цели, которые были поставлены при разработке программы лояльности, а также конкретные меры, предпринятые для достижения поставленных целей:

- Анализ действующей программы лояльности.
  - Анализ деятельности предприятия.
  - Определение потребностей целевого клиента.
  - Выявление недостатков.
1. Разработка программы лояльности.
    - Определение инструментов.
    - Разработка конкретных условий для участников программы лояльности.
    - Разработка анкеты для гостя.
  2. Конкретные мероприятия.
    - Предоставление бонусов гостям.
    - Предоставление подарков для гостей.
    - Сбор данных гостей участников программы лояльности.
    - Предоставление информации для гостей.
    - Осуществление обязательств.
  3. Продвижение.
    - Информирование гостей при посещении ресторана.



- Рассылка информации постоянным гостям.

Так как предприятие «Stroganoff Steak House» является коммерческим, важно учитывать все материальные затраты и составить корректное и точное экономическое обоснование проекта. Необходимо учесть все пункты затрат, чтобы принимать окончательное решение о запуске программы, только в случае ее экономического благополучия, внедрение программы имеет смысл и является грамотным решением.

Рассмотрим перечень всех затрат, которые потребуются в ходе использования программы лояльности, разработанной для предприятия «Stroganoff Steak House» и определим целесообразно ли, с точки зрения экономического обоснования, запускать конкретно предложенную программу лояльности.

Для более точных значений необходимо определить примерный поток гостей, которые станут участниками программы лояльности, данные представлена в Таблице 9.

Таблица 9 Количество гостей участников программы лояльности для каждого уровня на ближайший год.

Уровень	Количество участников
Silver	864
Gold	42
Platinum	1

Рассмотрим, как получилось каждое из значений.

Примерно 864 гостя станут участниками программы лояльности и получат статус Silver. Из расчета, что вместимость ресторана «Stroganoff Steak House» 300 посадочных мест и по информации о среднем уровне загрузки приблизительно в 40%, следует, что одновременно в ресторане находится в среднем 36 человек, но нам интересны только участники программы лояльности, а это один гость, на которого оформлено бронирование стола. Напомню, что основная целевая аудитория- это деловые туристы, исходя их

этих данных, поток гостей за год сменится 120 раз, соответственно в ресторан будут заходить около 4 320 гостей, из них лишь 20% захотят стать участниками программы лояльности, это те люди, которые совершают поездки часто и предполагают, что еще не раз окажутся в городе Санкт-Петербург. Эти 20% равняются 864 людям. Из этих гостей около 5% это постоянные гости, которые часто посещают ресторан, число таких гостей равняется примерно 42 людям, они смогут перейти на следующий уровень и получить статус Gold. И лишь 2% из них совершают поездки очень часто и смогут совершить оплаты на сумму 300 000 рублей в течение года, и стать участниками третьего уровня, а значит приобрести статус Platinum.

Так как каждый новый уровень программы лояльности имеет свой уникальный набор привилегий, для точности расчетов необходимо понимать сколько участников каждого из уровней стоит ожидать. В Таблице 10 будем рассчитывать затраты, предполагая, что на уровень Gold, участники в среднем перейдут через 8 месяцев после начала эксплуатации программы, а на уровень Platinum через 11 месяцев после запуска программы лояльности.

Таблица 10 -Затраты при реализации программы лояльности на предприятии «Stroganoff Steak House».

Затраты по уровням		
Уровень	Перечень затрат	Стоимость
Silver	Предоставление скидки в размере 5%; Подарок на выбор стоимостью 135 рублей в среднем; (Из Таблицы 11)	432 600 рублей; 161 730 рублей; Итого: 594 330 рублей

Продолжение Таблицы 10

Gold	Предоставление скидки в размере 10%; Подарок на выбор стоимостью 270 рублей в среднем; (Из Таблицы 11); 3 раза в год такси бизнес-класса;	43 680 рублей; 14 040 рублей; 22 500 рублей; Итого: 80 220 рублей
Platinum	Предоставление скидки в размере 15%; Подарок на выбор стоимостью 270 рублей в среднем; (Из Таблицы 11); 5 раз в год такси бизнес-класса;	1 260 рублей; 270 рублей; 750 рублей; Итого: 2 280 рублей
Итого		676 830 рублей

Из расчета, что стоимость оплаты такси бизнес-класса 750 рублей. И такой услугой воспользуются около 70% гостей.

Все данные для расчета затрат для участников статуса Silver взяты из расчета, что каждый гость, кроме тех, кто станет участником следующего уровня, один раз воспользуется привилегиями данными ему, как участнику программы лояльности. Все участники, кроме одного человека, перешедшие на следующий уровень, в течение года успеют один раз воспользоваться привилегиями уровня Silver, один участник сможет совершить оплаты на сумму 300 000 рублей и получить статус Platinum и также один раз воспользоваться привилегиями своего уровня.

Для расчета необходимо знать себестоимость услуг, которые предоставляются в подарок гостям участникам программы лояльности.

Стоимость услуг по прайсу приведена в Таблице 10, но, чтобы высчитать, какие затраты повлечет предприятия, необходимо считать именно по себестоимости товара, которая представлена в Таблице 11.

Таблица 11 -Себестоимость подарков, предоставляемым гостям участников программы лояльности.

Первый уровень. Статус Silver	
Затраты	Себестоимость
Подарок на выбор для участников со статусом Silver	135 рублей.
Второй уровень. Статус Gold	
Подарок на выбор для участников со статусом Gold	270 рублей
Третий уровень. Статус Platinum	
Подарок на выбор для участников со статусом Platinum	495 рублей

Все данные взяты исходя из расчета 30% от стоимости, предлагаемой гостям. Это и есть закупочная стоимость товара. Если предприятие предлагает товар или услугу в подарок, для него важна именно себестоимость, таким образом получается значение равное затратам.

Стоимость затрат в течение первого года использования разработанной программы лояльности составит 679 230 рублей. Главная ценность программы в том, что увеличивается поток гостей, которые будут постоянными клиентами. Важно отметить, что предприятие использует свой потенциал лишь на 50%, поэтому обладает возможность наращивать поток гостей, разумным решением является предоставление привилегий с целью повышения лояльности гостей. Они в дальнейшем обеспечат более высокую плотность загрузки ресторана, а значит и прибыль в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в условиях высокой конкуренции и необходимости предлагать гостям действительно выгодные условия обслуживания, предприятие сможет за приемлемую стоимость затрат нарастить поток постоянных гостей.

Выполнив все вышеперечисленные пункты, процесс разработки завершен, проект переходит на следующий этап-внедрение. Происходит оно по

средствам информирования гостей, которые являются потенциальными участниками программы лояльности.

Для предприятия «Stroganoff Steak House» удобными каналами информирования являются:

- ознакомление гостей на официальном сайте ресторана;
- по средствам рассылок на почтовые адреса;
- при личном контакте в ресторане при размещении или приеме заказа;

Анонсирование программы лояльности также может привлечь гостей, многие выбирают место для обеда или ужина основательно, сравнивают условия у нескольких конкурентов, изучив заранее условия выгодного сотрудничества, человек может сделать выбор именно в пользу конкретного предприятия, став в дальнейшем постоянным гостем.

При посещении ресторана, гостю, желающему стать участником программы лояльности, предлагается заполнить анкету гостя участника программы лояльности (Приложение 3).

Таким образом, удалось рассмотреть все этапы создания программы лояльности, от ее разработки до внедрения и успешного использования.

Предложенная программа лояльности для предприятия «Stroganoff Steak House» была разработана с учетом всех условий, влияющих на деятельность предприятия, с учетом всех аспектов, характеризующих конкретно это предприятие, с учетом анализа целевой аудитории предприятия и анализа рынка услуг на настоящий момент.

Было приведено обоснование целесообразности внедрения разработанной программы лояльности и рассмотрены все затраты. Программа лояльности должна оказать благоприятное влияние на развитие деятельности предприятия и наращивание базы постоянных клиентов.

## Заключение

В работе рассматривалась деятельность предприятия «Stroganoff Steak House», расположенного в городе Санкт-Петербурге. Основной целью данной работы было создание программы лояльности для увеличения количества постоянных гостей.

В ходе работы был проведен анализ деятельности предприятия на данный момент, это необходимый этап для создания программы лояльности, которая окажется действенной и сможет оказать положительное влияние на развитие предприятия. Программа лояльности разрабатывается с учетом всех нюансов, влияющих на работу предприятия, только в этом случае возможно достижение поставленных целей.

Целями создание программы лояльности на предприятии «Stroganoff Steak House» являются:

1. Увеличение числа постоянных гостей;
2. Общее увеличение прибыли;
3. Повышение имиджа предприятия.

Разработанная программа лояльности отвечает всем требованиям и способна в конечном итоге дать ожидаемый результат по достижению всех поставленных целей.

В работе был проведен анализ экономических показателей, также анализ конкурентов, также был проведен анализ структуры персонала. Все эти данные являются вспомогательными для разработки программы лояльности, которая может быть внедрена на конкретное предприятие и сможет заинтересовать потенциального клиента, а ресурсы предприятия позволят реализовать программу.

В первом разделе были рассмотрены основные теоретические аспекты понятия лояльности в индустрии сферы обслуживания. Рассмотрены виды лояльности и способы формирования клиентской лояльности.

Во второй главе представлено описание деятельности предприятия, подробно рассмотрена структура персонала с описанием функций каждого отдела предприятия, приведен экономический анализ.

Анализ конкурентов показал, что ресторан «Stroganoff Steak House» практически ничем не уступает своим ближайшим конкурентам. К примеру, «Stroganoff Steak House» уступает в рейтинге обслуживания ресторану «Блок». Предприятие обладает высоким ресурсным потенциалом и может себе позволить повысить уровень качества услуг, которые оказывает своим гостям. В этом как раз и может помочь внедрение программы лояльности.

Также во второй главе были рассмотрены программа лояльности, которая на настоящий момент уже внедрена в работу. По результатам рассмотрения выявлена низкая результативность действующей на данный момент программы лояльности. Все они затрагивают только узкий круг гостей, посещающих ресторан, и не повышают мотивацию гостей возвращаться снова в тот же ресторан при каждом визите в город.

В третьей главе описана поэтапная разработка программы лояльности. Для рассматриваемого предприятия была выбрана многоуровневая программа лояльности, описаны все ее преимущества и этапы разработки. Также приведено экономическое обоснование, подтверждена целесообразность внедрения программы лояльности на предприятие.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. : (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ30 декабря 2008 № 6-ФКЗ и № 8 – ФКЗ) // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Налоговый кодекс РФ. Часть первая [Электронный ресурс] : от 31.07.1998 № 146-ФЗ : (ред. от 15.02.2016 N 32-ФЗ, от 05.04.2016 N 101-ФЗ, от 05.04.2016 N 102-ФЗ, от 26.04.2016 N 110-ФЗ, // Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
3. Барлоу, Джанелл Жалоба – это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях / Джанелл Барлоу. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 260 с.
4. Вандербильт Т. ЦА. Как найти свою целевую аудиторию и стать для неё магнитом. – М.: Бомбора, 2019. – 304 с.
5. Джоуи К. Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней.- М.: Библос, 2019. – 379 с.
6. Казакевич А. Как завоевать клиента и не потерять деньги. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 136 с.
7. Каплунов Д.А. Как писать коммерческие предложения и продавать что угодно кому угодно. –М.: Эксмо, 2019. – 416 с.
8. Каттинг Д. От клиента к фанату. 501 способ повышения лояльности к вашей компании. – М.: Эксмо, 2019. – 320 с.
9. Ким С. А. Маркетинг: учебник / С. А. Ким. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 258 с.



10. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие для академического бакалавриата / И. М. Лифиц. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 392 с.
11. Мазилкина, Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Е. И. Мазилкина. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 300 с.
12. Нирская О., Нирская Д. ТВ – спонсорство для бизнеса, или реклама, которую смотрят. – М.: Бестселлер, 2019. – 208 с.
13. Носова Н. С. Лояльность клиентов, или Как удержать старых и привлечь новых клиентов. 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 191 с.
14. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Практикум (СПО). СПО. Учебно-практическое пособие / Пястолов С.М. – М.: КноРус, 2020. – 194 с.
15. Поляков В.А. Разработка и технологии производства рекламного продукта: учебник и практикум для вузов / В. А. Поляков, А. А. Романов. – М.: Юрайт, 2019. – 514 с.
16. Птуха К., Гусарова В. Эмоциональные продажи. Как увеличить продажи втрое. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 188 с.
17. Пылаев И.В. В объятиях маркетинга, или когда клиент скупает все. – СПб.: Питер, 2019. – 240 с.
18. Реброва Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. – М.: Юрайт, 2019. – 186 с.
19. Сальникова Л.С. Деловая репутация: как создать и укрепить. – М.: Научная библиотека, 2019. – 413 с.
20. Сфера услуг. Маркетинг. Учебное пособие / Хлебович Д.И. – М.: КноРус, 2020. – 240 с.
21. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 232 с.
22. Тимоти, Л. Кейнингем Мифы о маркетинге и лояльности потребителей. Хваленые стратегии, которые разорят вас, и испытанные

приемы, которые работают и дают результаты / Тимоти Л. Кейнингем и др. - М.: Добрая книга, 2018. - 344 с.

23. Уколова Е. Шифр Уколовой. Мощный отдел продаж и рост выручки в два раза. – М.: Эксмо, 2018. – 288 с.

24. Херф С. Как создать продукт, который полюбят. Опыт успешных менеджеров и дизайнеров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 288 с.

25. Царевский Ф. Яндекс. Директ. Как получить прибыль, а не играть в лотерею. – СПб.: Питер, 2018. – 256 с.

26. Чалдини Р., Гольдштейн Н., Мартин С. Психология убеждения. Важные мелочи, гарантирующие успех. – М.: Питер, 2019. – 320 с.

27. Якуба В. Продажник на всю голову. Крутые стратегии профессионала. – М.: АСТ, 2019. – 288 с.

28. Бухгалтерская отчетность предприятий РФ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7838092740\\_ooo-stroganov-grupp](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7838092740_ooo-stroganov-grupp) (дата обращения 30.05.2023)

29. Компания «Строганов Групп» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://complan.pro/organization/1207800105292-stroganov-grupp> (дата обращения 20.05.2023)

30. Лояльность клиентов: что это и как её увеличить - Контур - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://kontur.ru/compass/spravka-compass/25088-loyalnost\\_klientov\\_chno\\_eto\\_i\\_kak\\_eyo\\_uvelichit](https://kontur.ru/compass/spravka-compass/25088-loyalnost_klientov_chno_eto_i_kak_eyo_uvelichit) (дата обращения 22.05.2023)

31. Официальный сайт ресторана - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stroganoffgroup.ru/restaurants/stroganoff-steak-house/>

32. О ресторане Строганов Стейк Хаус - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.стейкхаус.рф/> (дата обращения 10.04.2023)

33. ООО "Строганов Групп" – Rusprofile - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1207800105292> (дата обращения 12.04.2023)

Таблица 3-Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) [28].

Наименование показателя	Код	2022	2021	2020	2019	2018
Выручка	2110	-	148 698			
Себестоимость продаж	2120	(1 566)	(62 996)			
Валовая прибыль (убыток)	2100	(1 566)	85 702	10 727	19 955	
Коммерческие расходы	2210	(2 648)	(26 789)	-	-	-
Управленческие расходы	2220	-	(14 625)	(7 332)	(9 421)	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(4 214)	44 288		10 534	23 682
Проценты к получению	2320	4	428			
Проценты к уплате	2330	-	(58)	(484)		
Прочие доходы	2340	2 324	5 298	229		444
Прочие расходы	2350	(25)	(7 238)	(3 084)		
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(1 911)	42 718		7 148	13 392
Налог на прибыль	2410	(586)	(2 671)	(743)	(1 663)	(1 599)
Текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(586)	(2 671)			(1 599)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 497)	40 047		5 485	11 793
Совокупный финансовый результат периода	2500	(2 497)	40 047		5 485	11 793

Структура предприятия «Stroganoff Steak House»



Анкета участника программы лояльности ресторана «Stroganoff Steak House»  
Анкета участника к Карте лояльности № \_\_\_\_\_

Уважаемый гость!

Благодарим вас за выбор нашего ресторана и приглашаем принять участие в нашей программе поощрения постоянных гостей отеля «Stroganoff Steak House». Заполните эту анкету и передайте ее администратору на стойке приема и размещения.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата рождения: \_\_.\_\_.\_\_\_\_ г.

Контактный номер: +7(\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

Адрес электронной почты: \_\_\_\_\_

Хотели бы вы получать смс-уведомления? (подчеркнуть) да нет

Хотели бы Вы стать участником программы лояльности ресторана «Stroganoff Steak House»? \_\_\_\_\_

Откуда Вы узнали о компании? \_\_\_\_\_

Какие методы поощрения Вы хотели бы видеть? \_\_\_\_\_

---

\*Подписывая настоящую анкету Я подтверждаю свое согласие с условиями программы лояльности предприятия ООО «Stroganoff Steak House», отправленными мне на указанный адрес электронной почты и опубликованные на официальном сайте компании @stroganoffgroup.ru и прошу выдать мне Карту постоянного гостя ресторана «Stroganoff Steak House», и присвоить идентификационный номер участника в соответствии с условиями программы лояльности предприятия ООО «Stroganoff Steak House».

Подписывая данную анкету, я даю свою согласия на обработку предоставленных мною персональных данных и получение от компании информации, в виде sms и email рассылок, о проводимых мероприятиях и акциях, а также любых иных рекламных материалов.

Дата заполнения «\_\_»\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

Подпись гостя «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_

Подпись сотрудника «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_