

6. Темпы роста ВВП в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // EREPORT.RU Мировая экономика. — Режим доступа: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=belarus&table=ggesia>. — Дата доступа: 18.11.2016.

7. Райдер, М. Как добиться максимального эффекта от участия в выставке / М. Райдер // Пром. маркетинг. — 2014. — № 6. — С. 35—38.

*Rayder, M. Kak dobit'sya maksimal'nogo effekta ot uchastiya v vystavke / M. Rayder // Prom. marketing. — 2014. — № 6. — S. 35—38.*

8. Союз организаторов выставок и ярмарок [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.exprounion.by/ru>. — Дата доступа: 20.11.2016.

*Статья поступила в редакцию 18.11.2016 г.*

УДК 640.43(476)

**S. Belova**  
**R. Valevich**  
BSEU (Minsk)

## CONSUMER ENCOURAGEMENT — THE MOST IMPORTANT CONDITION OF THE RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT

*The article grounds the necessity and elaborates the recommendations for improving the methods of the selection and evaluation of the projects of stimulating consumers to acquire products and services supplied by the restaurant business.*

**Keywords:** restaurant business; catering; consumer; loyalty; consumer preferences; loyalty programs; discounts; bonuses; consumer satisfaction; consumer clubs; innovations.

**С. О. Белова**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Р. П. Валевич**  
кандидат экономических наук, профессор  
БГЭУ (Минск)

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ — ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

*В статье обосновывается необходимость и разработаны рекомендации по совершенствованию методов отбора и оценки эффективности проектов стимулирования потребителей к приобретению продукции и услуг ресторанного бизнеса.*

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес; эффективность; потребитель; лояльность; потребительские предпочтения; программы лояльности; удовлетворенность потребителей; инновации.

Сложности экономического развития, обусловленные объективными и субъективными причинами, не сказались на предпринимательском интересе к ресторанному бизнесу: растет число объектов различных типов и классов как в крупных, так и в малых городах, появляются новые форматы и концепции развития, что в конечном счете обостряет конкурентную борьбу за потребителя на соответствующих сегментах рынка. Данный процесс получил пока импульс только к росту количества объектов и занятию свободных ниш, смене собственников. Однако качественных результатов он не обеспечил. При росте объемов продаж в действующих ценах снижается объем реализации в сопоставимых ценах в расчете на душу населения, большинство объектов ресторанного

бизнеса убыточны, не имеют собственных оборотных средств, а следовательно, и не имеют источников финансирования инновационной деятельности. Преодоление отрицательных проявлений в развитии бизнеса возможно при изменении методов работы с потребителями. Современный потребитель предъявляет высокие требования к качеству продукции, обслуживанию, перечню и инновационности предоставляемых услуг. Открытость белорусского рынка позволила потребителям увидеть новые стандарты и технологии обслуживания, работы с клиентами и сформировать новые понятия качества. Качественная продукция, приемлемые цены, разнообразное меню, высокий уровень обслуживания — всего этого уже недостаточно для современного потребителя. А потому рестораны всего мира используют дополнительные специфические методы завоевания потребителя и обеспечения его лояльности к объекту питания как на стадии разработки концепции, так и при определении стратегии развития. Ведь старинное правило ресторанного бизнеса: постоянные клиенты — главная опора и существенная составляющая успеха заведения — не теряет своей актуальности и сегодня. Объекты ресторанного бизнеса в определенной степени согласны с таким подходом и применяют, но бессистемно, отдельные методы стимулирования продаж, однако результативность их невысокая. Главная причина — слабая теоретическая проработка проблемы, отсутствие отработанных методик создания и оценки эффективности программ лояльности, опыта применения.

Эффективность создания и применения современных проектов стимулирования потребителей во многом определяется степенью теоретического и методического обоснования явления, предлагаемого к использованию. Современные белорусские исследователи рассматривают проблему создания лояльного клиента в основном применительно к промышленности или без учета особенностей вида деятельности, что, по нашему мнению, не совсем правомерно [1, 2]. Исследования особенностей стимулирования потребителей в сфере товарного обращения и услуг почти не проводятся, поэтому все субъекты используют практически одни и те же приемы стимулирования продаж, без учета специфики деятельности, и зачастую такое применение не приносит им соответствующего результата.

Развитие мировой экономики (эти же тенденции подтверждены и в Республике Беларусь) характеризуется опережающими по сравнению с товарными рынками темпами роста рынка услуг, что обусловлено влиянием инноваций на рост общественной производительности труда. Последствием таких изменений стало снижение потребности в работах, занятых в сфере материального производства, при росте их заработной платы, обуславливающей предъявление повышенных потребностей на услуги. Особое место на этом рынке занимает рынок ресторанных услуг. Деятельность субъектов ресторанного бизнеса связана с оказанием как основных (питание), так и дополнительных услуг, перечень которых постоянно расширяется под воздействием возрастающих потребностей [3]. Ресторанный бизнес в Республике Беларусь характеризуется следующими особенностями развития по сравнению с другими секторами сферы товарного обращения и услуг (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ темпов роста показателей, характеризующих результативность деятельности отдельных видов экономической деятельности, % к предшествующему году

| Показатель                           | 2010 г.             |                      | 2015 г.             |                      |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|                                      | В действующих ценах | В сопоставимых ценах | В действующих ценах | В сопоставимых ценах |
| Товарооборот общественного питания   | 121,0               | 110,9                | 106,8               | 94,9                 |
| Товарооборот розничной торговой сети | 124,7               | 115,7                | 109,2               | 98,7                 |
| Товарооборот оптовой торговли        | —                   | 109,4                | 113,8               | 98,1                 |
| Объем платных услуг населению        | 110,3               | 111,5                | 105,2               | 97,7                 |

Источники: составлено авторами на основании [4].

Проведенный анализ показывает, что темпы роста товарооборота общественного питания как в действующих, так и в сопоставимых ценах ниже, чем в оптовой и розничной торговле. Данная тенденция сохраняется в течение длительного периода и колеблется с учетом факторов внешней среды (финансово-экономический кризис, снижение платежеспособного спроса населения и пр.). За 2011—2015 гг. среднегодовой прирост товарооборота общественного питания составил всего 3,6 п.п., тогда как товароборот розничной торговой сети ежегодно возрастал на 9 п.п.

Посещение объектов питания является не приоритетной статьей в структуре расходов населения (табл. 2).

Таблица 2. Сравнительный анализ динамики структуры потребительских расходов населения Республики Беларусь, % к итогу

| Показатель   | 2010 г. | 2015 г. | Отклонение (+, -) |
|--|---------|---------|-------------------|
| Потребительские расходы — всего  | 100,0   | 100,0   | —                 |
| В том числе:   |         |         |                   |
| на продукты питания  | 36,8    | 39,1    | 2,3               |
| алкоголь и табачные изделия  | 3,4     | 3,5     | 0,1               |
| одежду, обувь, ткани   | 10,6    | 8,3     | -2,3              |
| жилье  | 9,9     | 9,1     | -0,8              |
| предметы домашнего обихода, бытовую технику и предметы по уходу за домом | 7,0     | 6,6     | -0,4              |
| гостиницы, кафе, рестораны   | 2,2     | 2,9     | 0,7               |
| из них на общественное питание   | 2,2     | 2,8     | 0,6               |
| прочие   | 30,1    | 30,5    | 0,4               |

Источники: составлено авторами на основании [4].

Из общей величины денежных доходов население республики большую часть своих средств тратит на продукты питания — 39,1 %. За пять лет этот показатель возрос на 2,3 п.п. Традиционно доля расходов на посещение объектов питания достаточно низкая и составляет 2,2 и 2,8 % соответственно в 2010 и 2015 гг. Снижение покупательской активности сопровождается значительным ростом убыточности субъектов ресторанного бизнеса и усложнением финансовых отношений с контрагентами. Если в 2010 г. 7,3 % гостиниц и ресторанов от их общего числа были убыточными, то уже в 2015 г. их количество увеличилось в 3,2 раза (23,1 %). Для сравнения: в 2010 г. 4,6 % торговых объектов было убыточно, в 2015 г. — 23,5 %. С 2010 по 2015 г. из прибыльного вида экономической деятельности секция I (услуги по временному проживанию и питанию) превратилась в убыточную. Величина чистого убытка составила 454 млрд р.; снизилась рентабельность продаж с 5,9 до 2,2 % за анализируемый период. На рост отрицательного финансового результата субъектов ресторанного бизнеса значительное влияние оказывает и ценовой фактор. С 2010 по 2015 г. наблюдается устойчивое опережение индекса цен производителей промышленной продукции над индексом потребительских цен [4]. Сложившиеся условия требуют от рестораторов усилий по привлечению потребителей, стимулированию потребления.

В своих исследованиях мы опираемся на классическое определение понятия лояльности, сформулированное Д. Блэкуэллом и др. [5]. «Лояльность клиента» (от англ. *loyalty*) означает преданность, верность и подразумевает не только положительное отношение к бренду или продукту, но и позитивные эмоции, которые они вызывают. Демонстрация же истинной лояльности проявляется при повторной и осознанной покупке под влиянием чувства предпочтения, при которой потребитель чем-то жертвует (временем, возможностью посещения иного объекта и т.п.).

Изучение предпочтений потребителей является обязательным условием для реализации стратегии развития организации, использующей в своей деятельности клиенто-ориентированный подход. В этом случае и хозяйствующий субъект, реализующий программы лояльности, и потребитель получают выгоды экономического, психологического и информационного характера. Наличие постоянного клиента; рост объема покупок; четкая увязка активности клиента и его материального поощрения; психологическое возвышение клиента; связь методов персонализации обслуживания клиента с учетом психографических характеристик; рост стоимости чека постоянного клиента; возможность сочетания продажи основной продукции с дополнительной; расширение горизонта брендинга, разработка новой продукции (товаров, услуг) для постоянных клиентов; привлечение других участников к ознакомлению с программой лояльности; формирование новых потребностей под воздействием уже удовлетворенных расширяют границы имиджа организации и формируют осведомленного и инновационного потребителя, который осознанно участвует в реализации подобных программ.

По нашему мнению, к лояльности необходимо подходить не как к абстрактному понятию, а как к величине, имеющей количественную определенность. Такой подход позволяет уйти от призыва к применению программ лояльности к оценке их эффективности, т.е. устранить то препятствие, которое сдерживает широкое использование мирового опыта в данном вопросе.

Как же сделать потребителя лояльным? Само название программы определяет, что основополагающим ее мотивом является предоставление посетителям объектов ресторанного бизнеса дополнительных ценностей и удовлетворенностей от совершения покупки. Современный бизнес реализует множество программ лояльности, позволяющих, с одной стороны, преодолеть возникающие трудности с продажами, с другой — отреагировать на изменения конъюнктуры рынка, поведения потребителей, технологий. Все программы лояльности, многие из которых неизвестны практикующему бизнесу или применяются с нарушением технологий их использования, имеют как преимущества, так и недостатки и могут быть отнесены к следующим типам программ:

1) участники получают скидку при согласии на участие в программе. Для данной программы характерны: большое количество участников; отсутствие сегментированной коммуникации, информации о потребителе; применение единых подходов (размер скидки). Такие программы получили широкое распространение, однако не стимулируют дальнейших покупок и снижают прибыльность хозяйствующего субъекта;

2) участники получают накопительные скидки. Указанный тип программ не предполагает наличие сегментированной коммуникации и не предусматривает создание и поддержание базы данных о потребителях. Такие программы не стимулируют дальнейших покупок и лояльность потребителей, снижают прибыльность хозяйствующего субъекта;

3) участники получают бесплатный товар (продукцию, услугу) после приобретения определенного их объема (как правило, того же вида). К недостаткам программы можно отнести отсутствие стимулирования увеличения частоты покупок, легкость подражания;

4) участники получают баллы при покупках. Такая программа стимулирует потребителей к приобретению продукции в большем объеме для получения вознаграждения, однако не приводит к более тесным взаимоотношениям между потребителем и субъектом хозяйствования;

5) участники получают сегментированные предложения и письма. Данные программы требуют значительных инвестиций в разработку, формирование базы данных, но позволяют провести сегментирование рынка потребителей в зависимости от накопленных баллов, персонализируют работу с потребителями с учетом их покупательской истории.

Обобщив практику применения программ лояльности, мы в своем исследовании провели оценку степени их применяемости в Республике Беларусь и выявили, что предлагаемые типы программ в той или иной мере используются рестораторами и включают

следующие методы стимулирования потребителей: дисконтные программы; розыгрыш призов; бонусные программы; награды в виде подарка напитка (блюда); предоставление фиксированной скидки и карточек на предъявителя (персонифицированной; с учетом категории клиентов); использование прогрессивной шкалы скидок; группы карт, предоставляющих право на скидку и особые условия обслуживания; использование закрытой системы лояльности; участие в прибыли; проведение промоакций, фестивалей блюд и напитков, мастер-класса и т.д.

При использовании системы бонусных карт рестораторы проводят также акции, к которым могут привлекаться партнеры программы: банки, торговые и транспортные организации, туроператоры, сотовые операторы, авиалинии (примером успешной реализации программ лояльности, в том числе с привлечением партнеров, может служить деятельность ООО «Евроторг»). Действительно, это оправданно: по исследованиям зарубежных специалистов, использование программ лояльности приводит к снижению оттока покупателей в среднем на 30 % и к увеличению оборотов субъекта хозяйствования примерно на 10 %. При этом удержание всего лишь 5 % общего количества покупателей через определенное время приводит к 25—85 % -му увеличению получаемой от них прибыли [6].

В зарубежной практике (первые ростки появились и в Республике Беларусь) получила развитие клубная программа лояльности, которая соответствует направлениям развития потребностей «от товара к услуге» и создает возможности для постоянного общения с потребителями (приглашение на значимые мероприятия; особое внимание к потребителям; привилегии в информировании и т.д.). Наиболее сложным в данном проекте является нахождение качественной бизнес-идеи, объединяющей потребителей в клуб. Пока ядром объединения интересов является, как правило, интернет-сайт, на котором можно найти рецепты понравившихся блюд, получить совет шеф-повара, участвовать в мастер-классе и т.п., а активные участники клуба зарабатывают премиальные баллы и обладают определенными преимуществами в обслуживании. Создание клуба для потребителей требует проведения большой предварительной организационной работы (поиск неординарной идеи, экономическое обоснование эффективности программы). Сокращению затратности такой программы лояльности (оборудование, программно-информационное обеспечение, персонал, тренинги, выпуск карт, работа служб поддержки и т.д.) будет способствовать коалиционная модель организации процесса реализации программы (первая ступень перехода к кластерной системе хозяйствования). Такие виды программ позволяют разделить затраты среди учредителей и являются более привлекательными для потребителей, так как предлагают более широкий выбор товаров и услуг. Наиболее успешные коалиционные программы обычно возникают при наличии определенной общности будущих вероятных партнеров: организации могут находиться на территории одного торгово-развлекательного центра, где может действовать единая карта; объединиться под одной торговой маркой, входить в один холдинг.

Все большее распространение в торговле и ресторанном бизнесе и других сферах услуг получают программы лояльности, построенные на банковских и небанковских картах. Наибольшей популярностью в Республике Беларусь пользуется новая услуга — продажа подарочных карт. Она является эффективным инструментом для целей привлечения новых потребителей. Востребованность таких карт возрастает в предпраздничные дни; тем более что часто их совмещают с другими стимулами. Исследования показывают, что половина обладателей подарочных карт тратят средств больше, чем было на карте изначально (в среднем на 15—55 %), а это дополнительные объемы продаж. Вместе с тем требует дополнительного исследования факт невостребованности 10 % общей продажи подарочных карт. Одним из результатов активного развития информационных технологий стало использование в программах лояльности предоплаченных пластиковых карт с различным функционалом. К специфике ресторанного бизнеса наиболее приспособлены ресторанные или обеденные карты (в Республике Бела-

речь почти не применяются), представляющие удобный инструмент во взаимодействии ресторана и потребителей. Карта может быть персонифицированной или на предъявителя; ее можно продавать корпоративным клиентам и частным лицам; распространение может происходить как в собственной сети, так и с помощью агентов. Карта может быть предоплаченной, счета карт можно ежемесячно пополнять как за счет средств организации, так и за счет средств клиентов (если эта услуга их заинтересовала). Такие карты открывают широкие возможности для работы с юридическими лицами, которые могут распространять их среди сотрудников для организации обедов, проведения бизнес-ланчей, деловых встреч и т.п.

Применение карт выгодно, по результатам выборочных обследований российских специалистов выявлено, что из 100 опрошенных посетителей, получивших, например, именные карты объекта питания, 82 % выразили высокий уровень удовлетворенности и намерение вернуться вновь. Однако за последующие полгода ими воспользовались всего 27 владельцев. Это свидетельствует о несовершенстве методики реализации программ лояльности, и прежде всего об отсутствии обратной связи с потребителями [6].

Налаживание таких связей требует соответствующего информационного сопровождения процесса и оценки результативности. Для построения эффективной программы поощрения потребителей важным моментом является процедура создания клиентской базы, позволяющей сегментировать и произвести отбор наиболее привлекательных потребителей, так как одна из главных выгод, которую можно извлечь из схем лояльности, — это возможность сфокусировать свое внимание на определенной группе потребителей, дающей максимальную отдачу. В свою очередь программа должна приносить видимую выгоду потребителю (он должен иметь возможность в обозримом отрезке времени накопить на подарок).

Оценить как лояльность потребителей, так и эффективность проводимых мероприятий возможно посредством пробного использования программы лояльности в практической деятельности (мониторинг до 3 месяцев).

Дальнейшее широкое применение программ лояльности требует разработки методики и оценки ее эффективности. Эффективность должна оцениваться по степени и типу поведения потребителей, достижению целей программ, финансовым показателям, затратности и показателям уровня лояльности. В качестве направлений анализа программ лояльности выступают анализ развития программ; динамика прихода участников, их активности, финансовой отчетности программы. Под каждое направление подбирается система показателей, анализируемых обязательно в динамике (динамика среднего чека, уровня оттока, частоты совершения покупок и пр.).

Разработаны и применяются следующие методы анализа программ лояльности: RFM-анализ (для сегментации потребителей по степени лояльности); NPS (индекс лояльности потребителей — показатель, характеризующий степень приверженности потребителей бренду); KPI (подсчет ключевых показателей результативности); Look-alike-анализ (сравнение участников и неучастников программы, относящихся к аналогичному сегменту с точки зрения социодемографических и поведенческих факторов), когортный анализ (позволяет измерить влияние программы на различные сегменты участников с течением времени и с учетом этапа жизненного цикла) [7].

Для измерения эффективности проектов, стимулирующей к увеличению покупок, рекомендуется использовать адаптированную к используемой системе учета, отчетности и анализа формулу [8, с. 78]:

$$\Theta = \frac{(X + X_1 - Y)(P - S)}{X \cdot P},$$

где  $\Theta$  — эффективность программы лояльности (должно быть  $\Theta > 1$ );  $X$  — товарооборот объекта питания до введения программы лояльности за период, в течение которого будет реализован проект;  $X_1$  — прирост товарооборота за тот же период при условии введения программы;  $P$  — маржинальный доход, %;  $Y$  — расходы на внедрение и введение программы;  $S$  — средний размер скидки, %.

Если программа реализуется в течение длительного времени, рекомендуется использовать метод дисконтируемых стоимостей.

Возможности учетной политики субъектов хозяйствования и информационно-программное обеспечение позволяют применять в практике ресторанного бизнеса предложенные выше методы оценки эффективности программ.

Методологическая и методическая упорядоченность процесса создания и применения программ лояльности, базирующаяся на применении в практике хозяйствования положений теории фирм и поведения потребителей, позволяет обеспечить необходимый результат стимулирующего воздействия на развитие интересов субъектов хозяйствования и потребителей.

Изложенный в статье алгоритм разработки и применения программ лояльности должен включать в себя следующие виды работ: изучение поведения потребителей и их сегментирование; знакомство с типами программ; адаптация программ к соответствующему виду экономической деятельности; разработка программ лояльности, отражающих цели проведения стимулирования потребителей; информационно-программное сопровождение процесса; отбор систем и показателей оценки результативности; пробное внедрение; оценка эффективности.

Рекомендуется сопровождать данный процесс проведением тренингов по применению программ лояльности с целью отработки технологии; привлекать к ее использованию заинтересованных работников и лиц; проводить обоснование методов стимулирования участников проекта.

### Л и т е р а т у р а

1. *Акулич, И. Л.* Маркетинг взаимоотношений : учеб.-метод. пособие / И. Л. Акулич. — Минск : Выш. шк., 2010. — 252 с.

*Akulich, I. L.* Marketing of Relationships : educational and methodical tutorial / I. L. Akulich. — Minsk : High school, 2010. — 252 p.

2. *Саевец, А. Н.* Поведение потребителя : учеб. пособие / А. Н. Саевец. — Минск : БГЭУ, 2012. — 331 с.

*Saivetz, A. N.* Costumer behavior : educational tutorial / A. N. Saivetz. — Minsk : BSEU, 2012. — 331 p.

3. *Валевич, Р. П.* Воздействие потребительских предпочтений на развитие ресторанного бизнеса / Р. П. Валевич, С. О. Белова // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2016. — Вып. 9. — С. 61—66.

*Valevich, R. P.* The Impact of Consumer Preferences on the Development of the Restaurant Business / R. P. Valevich, S. O. Belova // Proceedings / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2016. — Ed. 9. — P. 61—66.

4. Статистический ежегодник Республики Беларусь / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск, 2015. — 525 с.

5. *Блэкуэлл, Д.* Поведение потребителей / Д. Блэкуэлл, Дж. Энджел, П. Миниард. — СПб. : Питер, 2010. — 944 с.

*Blackwell, D.* Consumer Behavior / D. Blekuell, J. Angel, P. Miniard. — SPb. : Peter, 2010. — 944 p.

6. Программы лояльности в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] // Альманах : Лаборатория рекламы, маркетинга и PUBLIC RELATIONS. — Режим доступа: <http://www.advlab.ru/articles/article321.htm>. — Дата доступа: 20.12.2017.

7. Электронное руководство «Как оценить программу лояльности. Практические рекомендации по диагностике, анализу и расчету экономической эффективности» [Электронный ресурс] // Sostav.ru. — Режим доступа: <http://www.sostav.ru/blogs/131092/14905>. — Дата доступа: 20.12.2017.

8. *Васин, Ю. В.* Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Ю. В. Васин, П. Г. Лаврентьев, А. В. Самсонов. — 4-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 152 с.

*Vasin, Y. V.* Effective Loyalty Programs. How to Attract and Retain Customers / Y. V. Vasin, P. G. Lavrentev, A. V. Samsonov. — 4<sup>th</sup> ed. — M. : Alpina Business Books, 2007. — 152 p.

*Статья поступила в редакцию 22.11.2016 г.*