

УДК 339.37

## Инструментарий формирования клиентской лояльности в сфере общественного питания

Канд. экон. наук, доц. **Бахарев В.В.** v50226@mail.ru  
Санкт-Петербургский торгово-экономический университет  
г. Санкт-Петербург, ул. Новороссийская, д. 50

*В статье показано, что в настоящее время на практике клиентская лояльность понимается упрощенно – как готовность клиента к повторным покупкам. Это не соответствует идее подлинной лояльности, основанной на долгосрочном стремлении фирмы и клиента к взаимовыгодному сотрудничеству и предполагающей готовность клиента прощать фирме мелкие недоработки в ее деятельности (что важно в условиях риска сужения ассортимента из-за ограничений на ввоз продуктов питания иностранного производства). Предложен перечень инструментов формирования подлинной лояльности, включающий в себя адаптацию ассортимента к запросам целевой аудитории, адаптацию комплекса маркетинга, адаптацию продукта под индивидуальные запросы и мероприятия по формированию приверженности фирме. Показано, что применение этих инструментов может быть дифференцированным в зависимости от специфики фирмы и наличия у нее ресурсов.*

**Ключевые слова:** лояльность, сфера общественного питания, комплекс маркетинга.

---

## Tools of formation of customer loyalty in the field of restaurant industry

Ph.D. **Bakharev V.V.** v50226@mail.ru  
St. Petersburg State University of Trade and Economics  
St. Petersburg, Novorossiyskaya St., 50

*The present paper demonstrates that most marketing practitioners in the field of restaurant industry share a simplified approach towards customer loyalty. They understand it as customer's readiness for repetitive purchases. It does not correspond to the idea of real loyalty which is based on mutual interest of customers and restaurants in long-term cooperation. A list of tools that can be used to build up real loyalty is proposed. This list included adaptation of the list of meals, adaptation of marketing mix, adaptation of products to individual requirements and formation of relationship between customers and the restaurant. It is demonstrated that the use of these tools should be adapted to restaurant's potential.*

**Key words:** loyalty, restaurant industry, marketing mix.

---

Успех фирмы в современных условиях во многом зависит от ее способности сформировать лояльную клиентскую аудиторию [1, 2]. Это связано с тем, что лояльный потребитель является для фирмы сравнительно стабильным источником доходов, тогда

как отсутствие постоянных клиентов вынуждает предприятие тратить значительные средства на привлечение новых покупателей, при этом эффективность мер по привлечению может быть весьма низкой в условиях большого числа конкурирующих предложений и ограниченного количества потребителей, а доход от клиента, однажды воспользовавшегося услугами компании, но не ставшего ее лояльным потребителем, сравнительно невелик (из-за достаточно высоких расходов по его привлечению).

При этом конкуренция за потребителей становится все более острой, а сам потребитель – все более разборчивым (т. е. его реакция на меры по формированию лояльности непрерывно слабеет).

По этим причинам фирмам необходим инструментарий по формированию и закреплению потребительской лояльности. Потребность в таком инструментарии хорошо осознается как руководителями предприятий, так и специалистами в области маркетинга (теоретиками и практиками). В настоящее время существует большое количество исследований, посвященных этой проблеме [1, 2, 3].

Тем не менее, как в понимании самой природы потребительской лояльности, так и в разработке инструментария для управления ею в российской практике предпринимательской деятельности существуют определенные пробелы. В нашей статье мы постараемся дать анализ этих пробелов и сформулировать рекомендации по их устранению на примере отрасли общественного питания. Она была выбрана по причине того, что, во-первых, на этом рынке в крупных городах России (в первую очередь, в Москве и Санкт-Петербурге) существует достаточно острая конкуренция, во-вторых, эта отрасль очень чувствительна к снижению доходов потребителей (а оно имеет место в силу слабого экономического роста и падения курса рубля, а также фактического замораживания реальных доходов населения), в-третьих, потребность в питании носит регулярный, систематический характер, при этом среди населения крупных городов все больше распространяется привычка есть не дома, в-четвертых, ассортимент заведений общественного питания во многом основан на продуктах, которые подпадают под действие санкций (т. е. запрещены к ввозу в Российскую Федерацию). Все эти причины указывают на то, что в отрасли общественного питания в современных условиях формирование лояльности имеет особое значение.

Самой острой проблемой, на наш взгляд, является распространенное упрощенное понимание лояльности как готовности клиента к повторным покупкам [4] – и, как следствие, сведение маркетинговой деятельности по формированию и удержанию клиентской лояльности к мероприятиям по побуждению покупателей к повторным покупкам (как правило, эти мероприятия состоят в раздаче или продаже дисконтных карт с накопительной составляющей). Однако эти меры не имеют ничего общего с формированием подлинной лояльности, которая, в соответствии с предложенной в работе [5] моделью, включает в себя три элемента:

- Удовлетворенность приобретаемой услугой. Здесь важно отметить, что, в отличие от товара, который отчужден от производителя, и, следовательно, для лояльности фирме-производителю достаточно простой удовлетворенности потребительскими и ценовыми характеристиками товара, услуга от провайдера услуги принципиально не отчуждается (т. е. для ее оказания требуется контакт между провайдером и клиентом). В силу этого для обеспечения удовлетворенности потребителя важно не только содержание услуги и ее цена, но и процесс ее оказания, условия, в которых она оказывается, качество работы персонала, привлекаемого для оказания услуги и т. д. С одной стороны, это оборачивается большей сложностью обеспечения удовлетворения потребителя (поскольку необходимо управлять большим, чем в случае товара, количеством факторов, важных для клиента), но, с другой стороны, лояльность удержать проще – удовлетворенный потребитель не будет настроен менять поставщика услуги, поскольку риск оказаться неудовлетворенным на новом месте достаточно высок;

- Повторные покупки услуги. Этот фактор не равнозначен удовлетворенности сервисным продуктом – клиент может приобретать его в силу отсутствия выбора, и, напротив, клиенту может нравиться сервисный продукт, но он повторно его не покупает в силу каких-либо ограничений. Поэтому для провайдера услуги очень важно, чтобы удовлетворение его сервисным продуктом сочеталось с повторными покупками;

- Готовность продвигать сервисный продукт среди своего круга общения.

Соблюдение этих условий означает, что клиент чувствует свою тесную связь с фирмой (встроен в ее экосистему [6]) и имеет мотивацию к долгосрочному сотрудничеству с ней. Результатом данного сотрудничества для клиента является качественное удовлетворение соответствующей потребности, а для фирмы – неявные гарантии стабильного дохода и участие клиента в продвижении как ее самой, так и ее продуктов. Очевидно, что лояльность, понимаемая таким образом, имеет для фирмы гораздо большее значение (и способна принести намного больший эффект), чем простое побуждение клиентов к повторным покупкам за счет предоставления накопительных скидок или призов. Однако формирование такой лояльности требует значительных усилий со стороны фирмы и основывается на хорошем понимании запросов своей клиентской аудитории и выстраивании отношений с ней.

Инструментами формирования такой лояльности в случае ресторана могут быть:

- Соответствие ассортимента предлагаемых блюд запросам целевой аудитории (как по набору блюд, так и по их качественным характеристикам, а также по цене). Несмотря на всю очевидность этого утверждения, рестораны не всегда следуют этой рекомендации. Нередко практикуется сужение ассортимента (с целью минимизации издержек на управление им), которое в итоге оборачивается неспособностью предложить потребителю привычное для него блюдо, в результате, сэкономив на управлении ассортиментом, ресторан вызывает неудовольствие у своего постоянного клиента. А ведь

хорошо известно, что лояльность представляет собой систему двусторонних отношений, в которой каждый участник готов в определенных пределах поступаться своей текущей выгодой для сохранения долгосрочных отношений [4]. Таким образом, минимизируя свои текущие издержки, ресторан в данном случае жертвует долгосрочными отношениями и злоупотребляет клиентской лояльностью [7] (покупатель может продолжать ходить в данный ресторан – но не потому, что он по-прежнему удовлетворен ассортиментом, а просто потому, что не желает рисковать, выбирая новый ресторан). Далее, как правило, в ресторанах основные блюда готовятся под заказ, зачастую – по фирменной рецептуре, тогда как десерты закупаются на стороне, хранятся в замороженном состоянии и их выбор стандартен для многих заведений. Иначе говоря, наблюдается противоречие между маркетинговыми и потребительскими характеристиками основных блюд и десертов (фактически десерты не соответствуют имиджу ресторана), что вызывает недовольство целевой аудитории;

- Соответствие переменных комплекса маркетинга предпочтениям целевой аудитории. Иначе говоря, потребители должны быть удовлетворены не только блюдами и ценой, но и качеством организации процесса обслуживания, уровнем работы персонала, интерьером и т. д. Целесообразно применять дополнительные услуги, усиливающие воздействие переменных комплекса маркетинга [8] – например, создание детских комнат.

Отметим, что ресторан должен решить две отчасти несовпадающие задачи: с одной стороны, ему надо обеспечить соответствие всех параметров комплекса маркетинга ожиданиям целевой аудитории (т. е. в известном смысле удовлетворить усредненные ожидания клиентов), а с другой – ему необходимо выделиться среди конкурентов, т. е. изыскать возможности дифференциации [9, 10]. Для формирования лояльности нужно решить обе эти задачи.

Еще одно уточнение: разумеется, ассортимент блюд также относится к элементам комплекса маркетинга. Выделение потребности обеспечить соответствие ассортимента запросам целевой аудитории в качестве самостоятельного компонента программы формирования связано с тем, что в ресторане первично именно питание (это отличает его от других заведений, где большее значение имеет атмосфера, развлекательная программа и т. д.).

- Использование карт постоянного покупателя в сочетании с информационной системой для их поддержки (сохранения истории заказов, жалоб, благодарностей, рекомендаций и т. д.). Потенциал такой карты состоит не только в банальном предоставлении скидки (хотя и это достаточно важно и служит инструментом поощрения покупателя за длительное сотрудничество с рестораном), и даже не в предложении специальных акций в день рождения клиента (технология применения таких акций в полной мере освоена большинством заведений общественного питания, использующих

карты постоянного покупателя), но – и прежде всего – в выявлении клиентских предпочтений и максимально полном удовлетворении их. Например, если известно, что клиент предпочитает определенный аперитив, или любит, чтобы его обслуживал определенный официант (соответствующая информация хранится в истории клиента, привязанной к его номеру карты постоянного покупателя), то при предварительном бронировании столика и сообщении номера карты постоянного покупателя ресторан уже к приезду клиента может подать этот аперитив и предоставить данного официанта. В настоящее время в ресторанах такая история взаимодействия с клиентом не регистрируется, и информация о специфических запросах покупателя, как правило, просто запоминается либо администратором, либо официантом – и неизбежно будет утрачена при смене этими сотрудниками места работы (с очевидными негативными последствиями для ресторана и клиента – которому, по сути дела, придется с нуля «обучать» нового сотрудника своим предпочтениям);

- Готовность вносить определенные изменения в рецептуру приготовления блюд (или даже готовить под заказ блюда, отсутствующие в ассортименте, для отдельных клиентов). Это предполагает использование гибких информационных систем (позволяющих адаптировать ассортимент к запросам клиента, и рассчитывать цену на нестандартные блюда), а также предоставление полномочий администраторам по удовлетворению таких нестандартных заказов. Разумеется, не следует одобрять нестандартный заказ любого клиента (поскольку в этом случае управление ассортиментом станет невозможным), однако в качестве специальной услуги для категории наиболее привилегированных клиентов это может быть целесообразно;

- Проведение мероприятий по формированию привязанности клиентов к фирме. Это могут быть регулярные закрытые праздники, на которые будут приглашаться только постоянные клиенты (или же для постоянных клиентов будут предлагаться льготные условия участия), конкурсы среди клиентов (эти конкурсы могут также использоваться для краудсорсинга, т. е. для привлечения клиентов для решения каких-либо задач ресторана) и т. д. Сюда же можно отнести создание закрытого интернет-портала (своего рода социальной мини-сети) для взаимодействия клиентов друг с другом и с заведением (такой портал внедрила популярная в Санкт-Петербурге сеть ресторанов итальянской кухни *Mama Roma* [8]).

Разумеется, вряд ли можно ожидать, что каждое заведение общественного питания сможет внедрять все эти инструменты в полном объеме – это потребовало бы слишком значительных затрат, которые под силу только крупным сетям. Рестораны должны дифференцировать инструментарий формирования лояльности в соответствии со своими возможностями. В частности, одиночные заведения могут с большим успехом обеспечить удовлетворение индивидуальных запросов клиента (за счет своей большей гибкости и малой формализации бизнес-процессов). Для демократичных ресторанов

такая гибкость неуместна, поскольку она повлечет за собой высокие затраты, однако они вполне могут адаптировать комплекс маркетинга (цену, интерьер, организацию процесса обслуживания и т. д.) к запросам своей целевой аудитории, и таким образом сформировать ее лояльность.

Отметим, что подлинная (т. е. соответствующая трем перечисленным выше критериям) лояльность предполагает готовность потребителя прощать случайные (или возникающие не по вине фирмы) ошибки и огрехи в работе провайдера услуги (при условии, разумеется, что эти ошибки не связаны со злоупотреблением доверием клиента и не вызываются систематической недобросовестностью провайдера) [4]. По нашему мнению, в условиях, когда ряд предприятий общественного питания столкнется с необходимостью внесения изменений в свой ассортимент из-за невозможности приготовления ряда блюд по причине отсутствия необходимых ингредиентов (запрещенных к ввозу), фактор готовности потребителя отнестись с пониманием к этим проблемам ресторана и продолжать посещать его имеет особое значение.

Таким образом, на сегодняшний день создание и закрепление клиентской лояльности является основным фактором успеха заведения общественного питания. Однако решение задачи создания такой лояльности усложняется тем, что в настоящее время клиентская лояльность трактуется чрезмерно упрощенно, в силу чего выбирается неадекватный инструментарий для ее формирования. Это означает, что заведениям общественного питания необходимо переходить от традиционной минималистской модели формирования лояльности (понимаемой как побуждение клиента к повторным покупкам) путем раздачи или продажи дисконтных или накопительных карт к усложненной технологии создания и закрепления подлинной лояльности (понимаемой как система долгосрочных отношений между клиентом и рестораном). Одним из косвенных следствий из этого вывода является необходимость соответствующего расширения программы дисциплины «Маркетинг» высших учебных заведений, готовящих специалистов для отрасли общественного питания, чтобы выпускники этих вузов могли соответствовать усложнившимся требованиям работодателей).

### Список литературы

1. Андреев А. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. - № 2. – С. 15-20.
2. Меркулова Т. А. Заслужить лояльность клиента – задача бизнеса в сервисе // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2013. - № 1-2. – С. 123-124.

3. Ивашкова Н. И., Гончарова И. М. От программ лояльности потребителей к программам взаимодействия с контактными аудиториями // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. - № 5. – С. 364-372.
4. Котляров И. Д. Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. - № 6. – С. 480-486.
5. Котляров И. Д. Модели поведения потребителей: новый подход // Современная экономика: проблемы и решения. – 2011. - № 4. – С. 71-82.
6. Котляров И. Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. – 2013. - № 4. – С. 54-68.
7. Розмаинский И. В. Почему «развитие капитализма» сопровождается ухудшением качества товаров? // Terra Economicus. – 2011. – Т. 9. - № 1. – С. 8-16.
8. Котляров И. Д. Функции товаров и услуг в современной экономике // Вестник НГУЭУ. – 2013. - № 3. – С. 222-236.
9. Бакальская Е. В. Показатели дифференциации в торговле // Казанская наука. – 2013. - № 9. – С. 72-75.
10. Бакальская Е. В. Теоретические аспекты дифференциации торговых предприятий // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. - № 2. – С. 123-127.