

авторитарный стиль управления, в немецких организациях поощряется объединение работников и начальников в наблюдательные советы для того, чтобы управлять направлением развития компаний.

Самыми успешными немецкими компаниями являются:

Volkswagen, BMWgroup, Henkel.

Отличительными чертами немецких компаний являются:

- тесная взаимосвязь подчинённых и руководителей;
- хороший баланс между требованиями и способностями персонала;
- система исследования мнения сотрудников;
- взаимное доверие в компании и разнообразие сотрудников.

Принципы данных компаний и их отличительные черты помогли компаниям занять лидирующие позиции на своем рынке. Конечно, на их успех влияет и множество других факторов как: маркетинговая стратегия, степень внедрения инноваций, финансовая деятельность и др.

Однако, от организационной культуры, принципов и поведения сотрудников зависит её стремление к результату.

Именно поэтому белорусским компаниям так необходимо перенять некоторые черты у лидеров мировых рынков.

Для компаний можно порекомендовать синтез немецкой и американской организационных культур. Из немецкой перенять демократию в отношениях между подчиненными и руководством, тесную взаимосвязь с подчинёнными и взаимное доверие, из американской – предоставление возможности реализации собственных идей, соблюдение баланса работы и личной жизни, а также создание комфортных условий для всех работников. Ведь от атмосферы в коллективе, условий и психологического климата, зависит продуктивность и желание трудиться для своей компании. Необходимо учитывать, что в инновационных и научных сферах работают своеобразные, творческие люди, к которым нужен определенный подход. Необходимо предоставление времени и поощрение нестандартных предложений для генерации новых идей. В Беларуси чаще всего руководители отказываются от принятия чужих идей, боятся риска, и отвергают всяческие инновации.

Но как показала практика, все компании-лидеры никогда не останавливаются на достигнутом и как сказал Ямамото Цунэтомо: «Совершенствование не имеет предела».

Поэтому необходимо внедрять всё новое и не бояться перемен, иногда проиграв, можно выиграть. Любая компания нуждается в совершенствовании, а в Беларуси, применив зарубежный опыт компании смогут выйти на новую ступень своего развития.

Источники литературы

1. Теория организации и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015.- 288с.
2. Дьяков А. П. Основные составляющие формирования корпоративной культуры в организации // Формирование рыночной экономики: сб. науч. работ. - Социально-трудовые отношения: теория и практика. - М.: КНЭУ, 2010. - Т. 3. - 94- 100с.
3. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления / пер. с англ. К. Савельева. – М.:Агентство "ФАИР", 1997. – 272 с.

Малофейчик Ольга Ивановна

Белорусский государственный экономический университет

Совершенствование программ лояльности в целях повышения конкурентоспособности объекта ресторанного бизнеса

Конкуренция на рынке ресторанного бизнеса усиливается в связи с ростом числа субъектов различных типов и классов. В настоящее время потребитель обладает рыночной

властью, он осознает свою важность и ценность, а потому и предъявляет высокие требования к качеству и ассортименту блюд, обслуживающему персоналу, уровню цен и т.д. Поэтому проблема привлечения и удержания посетителей становится все более актуальной.

Для установления стабильных и долгосрочных отношений с потребителем субъекты ресторанного бизнеса используют различные инструменты маркетинга, в том числе программы лояльности.

Программы лояльности представляют собой стратегические инструменты, которые помогают объекту ресторанного бизнеса идентифицировать и удержать лояльных гостей.

Программы лояльности широко используются в различных отраслях и видах экономической деятельности. Однако неумелое или несвоевременное использование данных программ уменьшает результаты отдачи от них. В каждом конкретном случае необходимо анализировать рыночную ситуацию, тип и класс объекта ресторанного бизнеса, обслуживаемый контингент, ожидаемую отдачу от системы лояльности и затраты на ее внедрение и поддержку. Таким образом, сегодня очевидна необходимость нахождения новых подходов и методов формирования и повышения лояльности в ресторане, а также анализа эффективности программ лояльности, что и предопределяет актуальность исследования.

Целью исследования является изучение и оценка программ лояльности, наиболее часто используемых в ресторанном бизнесе, способов расчета их эффективности, и разработка мероприятий по совершенствованию программ лояльности.

На данный момент времени о программах лояльности написано и сказано много. Большинство ученых соглашаются с утверждением, что система лояльности – это набор маркетинговых инструментов, обеспечивающих эмоциональную привязанность клиента и возможность осуществления повторных и дополнительных продаж.

Цель применения программ лояльности – повторные продажи существующим клиентам. Основная задача программы лояльности — повышение лояльности ознакомленных с товаром посетителей, в основном на этапе зрелости жизненного цикла товара.

Программы лояльности можно разделить на локальные и коалиционные. Локальные программы строятся для одной организации или сети, объединенной единым брендом. Преимущество данных программ состоит в том, что они позволяют организации, самостоятельно сформировав правила игры, затем оперативно перенастраивать программу исходя из потребностей организации и состояния рынка.

Коалиционные программы включают в себя несколько (иногда десятки), в том числе разнонаправленных по видам услуг, предприятий. Коалиционные проекты дают больше возможностей ее организаторам, партнерам и клиентам. Появляется больше данных для сегментации гостей по потребительскому поведению, расширяются возможности привлечения и удержания посетителей. Для гостя возрастает ценность программы, удобство и эффективность ее использования. Однако эти программы довольно сложно формировать и поддерживать ввиду большого количества и разнонаправленности участников. В ресторанном бизнесе коалиционные программы наиболее приемлемы для сетевых заведений в виду большой затратности.

В настоящее время программы лояльности становятся все разнообразнее, в них используются различные технологии идентификации и учета потребительских покупок и типы поощрения. На данный момент можно выделить следующие разновидности часто встречающихся программ:

Таблица 1 – Дисконтные программы и их особенности

Разновидность программы	Отличительные особенности	Преимущества	Недостатки
Дисконтная			
Дисконтная накопительная	В отличие от дисконтных систем, позволяющих накопить скидку большего размера. Сначала покупателю предоставляется скидка одного размера, при выполнении им установленных условий, обычно размер скидки увеличивается.	большие возможности управления клиентской активностью; мобильность базы данных о клиентах.	сравнительно высокие затраты на обслуживание и обновление базы; сложности в налоговом и юридическом оформлении.
Бонусная			
Подарочные сертификаты	Так называемые электронные кошельки, являются дополнительной услугой клиенту, очень выгодной продавцу. Клиент вносит определенную сумму за карту, с помощью которой впоследствии может расплачиваться за товар.	новое решение, являющееся конкурентным преимуществом; продавец сначала получает деньги, а товар отдает позже.	затраты на обслуживание базы; сложности в налоговом и юридическом оформлении.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе источника 1.

В ресторанном бизнесе объекты в той или иной степени используют вышеперечисленные программы лояльности.

Вместе с тем в ресторанном бизнесе используются и специфические программы лояльности, например, ресторанные или обеденные карты.

Эти карты выпускаются специально для ресторанов и направлены на создание универсального и удобного инструмента во взаимодействии между рестораном и клиентами, которыми могут быть как физические, так и юридические лица. Ресторанная или обеденная карта может быть востребована в ресторанах, барах и кафе и открывает широкие возможности для работы с юридическими лицами, которые могут распространять карты среди своих сотрудников для обедов или для проведения бизнес-ланчей и деловых встреч. Карта является предоплаченной, она может быть персонализированной либо на предъявителя, ее можно продавать корпоративным клиентам и частным лицам в собственной сети или распространять с помощью агентов.

В ресторанном бизнесе лояльность гостя проявляется не только в том, что человек предпочитает посещать одно и то же заведение. В случае сетевых предприятий посетитель проявляет лояльность бренду, заходя в ресторан, кафе или фаст-фуд с тем же названием, но в новом для себя месте (например, в другом городе).

В большинстве случаев ресторану — точнее, ресторатору, — задуматься о карте гостя и других методах завоевания лояльности имеет смысл еще на стадии проектирования своего бизнеса. Исключение составляют лишь заведения с преимущественно «проходной» аудиторией — на вокзалах, в аэропортах, на туристических маршрутах. Здесь акцент, как правило, делается на повышенную пропускную способность. Кроме того, часто не уделяют внимание программам лояльности владельцы ресторанов и сетей, у которых на своей территории отсутствует серьезная конкуренция. Во всех прочих случаях программы лояльности лучше планировать изначально.

Существует три основных способа оценить воздействие программы лояльности:

1. Определение уровня потребления до и после регистрации в программе. С помощью данного подхода можно определить, как изменилась потребительская активность клиента после вступления в программу.

2. Сравнение доходов участников и не-участников программы. Данный метод позволяет руководителю программы понять и продемонстрировать разницу в

потребительской ценности между членами и не членами программы. Стоит отметить, что данный показатель иногда может немного вводить в заблуждение.

3. Сравнение уровня оттока среди участников и не-участников программы. С использованием данного подхода можно понять, как программа лояльности действительно влияет на удержании клиентов.

При использовании данного метода рестораторы в первую очередь должны ответить на вопрос: «Клиент лоялен, потому что участвует в программе лояльности или клиент вступил в программу, потому что он лоялен?» Как правило, наиболее лояльные клиенты компании вступают в программу, соответственно, отток среди подобных клиентов существенно ниже.

Во-вторых, более корректно сравнивать однородные группы с одинаковыми показателями: социо-демографический профиль, уровень потребления, тип мотивации, поведенческая модель и т.д.

Одним из наиболее эффективных способов измерения увеличения лояльности клиентов является использование контрольных групп. Контрольная группа – это случайным образом определенная группа посетителей, которые никогда не будут участвовать в программе лояльности. Как правило, подобная группа формируется до запуска программы и в дальнейшем результаты участников программы сравниваются с результатами членов контрольной группы. Очень важно, чтобы контрольная группа представляла репрезентативную выборку целевой аудитории и полученные результаты были статистически значимыми.

Не существует идеального метода, который позволил бы ответить на вопрос "сколько бы потратили участники программы, если бы программы не существовало?" Тем не менее, за счет использования нескольких методов, описанных выше, возможно достаточно точно оценить воздействие программы на бизнес-показатели компании.

Ученые выделяют следующие ключевые KPI программ лояльности:

- Коэффициент участия – коэффициент, который показывает соотношение количества участников программы и общего количества посетителей.

- Коэффициент активности – показывает тот процент участников, которые принимают активное участие в программе.

- Период неактивности – отражает интервал времени, который прошел с момента последней активности участника в программе лояльности.

- Коэффициент погашения – отражает соотношение погашенных и начисленных бонусных единиц на определенный момент времени.

- Коэффициент сгорания – показывает тот процент бонусных единиц, которые будут списаны в связи с истечением срока действия или других правил, существующих в программе.

- Уровень оттока – коэффициент, показывающий соотношение количества участников, покинувших программу к общему количеству участников.

- Коэффициент стоимости программы – отражает соотношение совокупной стоимости бонусных единиц, начисленных участникам к общему доходу, генерируемому участниками программы.

- Добавленная ценность программы – мера измерения дополнительной пользы программы лояльности для компании и другие.

Система мониторинга лояльности клиентов имеет две цели – оценка лояльности посетителей и оценка эффективности проводимых мероприятий. При построении системы мониторинга необходимо придерживаться следующего принципа: чем более значим показатель, тем чаще он должен контролироваться.

Изучив зарубежный опыт в области совершенствования программ лояльности, было выявлено, что необходимо постоянно отслеживать следующие параметры:

- Адекватность системы льгот. Необходимо регулярно проверять, продолжают ли заложенные в программу ценности иметь спрос у потребителей с учетом действий конкурентов.

- Обратная связь с потребителем. Необходимо включать в базу не только телефон, электронный адрес, но и другие идентификаторы посетителя.

- «Доступность» призов. Необходимо сделать систему розыгрыша многоступенчатой, где первый уровень вознаграждений должен быть низким, чтобы люди чувствовали, что они могут легко этого достичь, и чтобы у них возникла потребность в реванше в случае проигрыша.

- Сегментация потребителей. Сегментация может проводиться по различным критериям, которые определяются для каждого потребителя в отдельности. Чтобы корректировать свою маркетинговую и рекламную активность, компания должна видеть профиль своего потребителя: постоянного и потенциального.

- Учет жалоб и претензий. Именно в жалобах потребителя могут быть спрятаны главные ресурсы повышения ее конкурентоспособности.

- Динамика потребителей. Регулярный анализ прироста или уменьшения количества бонусных карт, а также динамика выдачи их за определенный период позволяет уловить неэффективные точки в управлении программой.

- Динамика выданных бонусов. Показатель прироста или уменьшения количества выданных бонусов за определенный период, который позволяет анализировать тренд покупательской активности, корректировать бюджеты и планы продаж.

- Динамика годового дохода. Прямой финансовый показатель качества бонусной программы.

- Частота совершения покупки. Данная информация позволяет компании иметь реальный повод для поддержания коммуникации с ними и настраивать свою программу под эти периоды для отдельных групп.

- Динамика среднего чека. При анализе этого показателя необходимо отслеживать динамику изменения цен.

Многие компании обнаруживают, что им придется собрать множество информации о своих потребителях и сотрудниках, в частности о причинах их прихода в компанию или ухода из нее. Это совершенно необходимо, иначе вы не получите представления об основных источниках ценности для компании и основных путях ее потери.

Таким образом, разработка и использование программ лояльности является эффективным инструментом для повышения конкурентоспособности субъектов ресторанного бизнеса на соответствующем субъекте рынка. Ученые доказали, что финансовые средства на поиск новой базы посетителей всегда превышают затраты на удержание старой. Так, программы лояльности повышают эффективность деятельности организации за счет удержания постоянных посетителей. В свою очередь использование подобных программ должно быть экономически обосновано посредством расчета показателей, отражающих ее эффективность.

Источники литературы

1. Элвуд, Я. 100 приемов эффективного брендинга // Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - Спб. : Питер, 2002. - 368 с.

2. Глазунова, Н.И. Система управления лояльностью / Н.И. Глазунова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 298 с.

3. Куликова, З.В. Об управлении лояльностью // Сборник трудов Седьмой Всероссийской Научно-практической конференции «Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса». - М.: МГУС, 2006 - 112 с.

4. Куликова, З.В. Обзор методик исследования удовлетворенности // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2007. - №1. - 232 с.

5. Куликова, З.В. О принципах эффективного управления лояльностью // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2008. - №2. - 187 с.

6. <http://darksiteofmarketing.com/stati/programmy-lojalnosti-vidy-i-primery.html>

7. http://restoranoff.ru/solutions/marketing/Effektivniee_programmie_loialnosti_v_restoranom_biznese/
8. http://restoranoved.ru/magazins/magazine_9_2010/article_2539/
9. <http://lifeandbrand.com/programmyi-loyalnosti-restorana.html>
10. <http://moneymakerfactory.ru/articles/sistema-loyalnosti-restorana/>

Новик Анастасия Геннадьевна

Белорусский государственный экономический университет

Проблемы и основные направления развития птицеводства в Республике Беларусь

Несмотря на высокие темпы развития птицеводства, в республике остается немало нерешенных вопросов. Основной проблемой отрасли является ограниченность кормовых ресурсов (белкового сырья), удорожание энергоносителей, повышение требований к безопасности и качеству пищевых продуктов. Импорт соевого и подсолнечникового шрота существенно влияет на стоимость комбикормов и, в конечном итоге, на себестоимость продукции и рентабельность предприятия. Существенное внимание уделяется ветеринарной защите.

Решением проблемы получения сырья для комбикормов является использование внутриреспубликанских ресурсов. В Беларуси повсеместно произрастают овес, ячмень, рожь, тритикале, горох, люпин, вика, кормовые бобы, которые хорошо приспособлены к климатическим условиям и дают высокие урожаи. И если первые четыре культуры можно использовать в качестве зерновой части комбикормов, то остальные — как источник протеина. Однако для включения данных культур в рацион птицы в количестве, достаточном для того, чтобы заменить завозимые пшеницу, кукурузу, их необходимо дополнительно обработать. Так, удельный вес ржи в рационе птицы не должен превышать 7 %, овса - 20 % [1]. Поэтому многие птицефабрики строят на своей территории комбикормовые заводы под свою потребность, зерно для которых стремятся закупать в близлежащих хозяйствах.

Завозимые в республику пшеницу, кукурузу можно заменить ячменем, рожью, овсом, бобовыми, если их предварительно обработать; соевый, подсолнечниковый шрот, рыбную муку — рапсовым шротом, продуктами микробиологического синтеза (дрожжами).

Сегодня в рапс вносится куриный интерферон — ген, который в дальнейшем при кормлении птицы этим рапсом дает как лечение, так и белок. Это производство без каких-то химических факторов. Рапсовые жмыхи и шроты являются концентрированным источником обменной энергии и протеина, хорошо сбалансированного по аминокислотному составу. Одна тонна рапсового шрота (жмыха) позволяет сбалансировать по белку 8 т комбикормов и повысить содержание переваримого протеина в расчете на 1 к. ед. с 81 до 110 г. [2].

В связи с дефицитом в республике кукурузы птице нередко скармливают рационы пшенично-ячменного типа. В таком случае для повышения энергетической ценности комбикорма используют дорогостоящий кормовой жир. Как выяснилось, его с успехом могут заменить льняные отходы, получаемые при рафинировании льняного масла. Разработаны рецепты комбикормов, включающие этот продукт. В экспериментах они обеспечивали повышение живой массы утят на 12 %. Экономия кормового жира при этом составила 50 %.

Наличие в нашей стране больших запасов сапропелей с высоким содержанием микро- и макроэлементов, легкая доступность и низкие затраты при добыче открывают широкую перспективу для использования их в качестве кормового средства. Так, включение в рацион подсушенного сапропеля в дозе 10-15 % взамен комбикорма способствовало снижению стоимости кормов и себестоимости продукции на 9 %. Приведенные данные свидетельствуют о широком спектре проблем в области кормления птицы, над которыми с успехом работали и работают белорусские ученые [2].