

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	7
Введение.....	8
Стратегический подход к ресторанному маркетингу.....	12
Разработка концепции	15
Развитие бренда.....	34
Маркетинговые исследования и аналитика рынка.....	60
Создание эффективного меню.....	66
Управление продажами.....	79
Как создать успешное промо.....	86
Планирование маркетингового календаря.....	93
Классические каналы коммуникации.....	103
Цифровой маркетинг.....	112
Электронная коммерция	129
Управление репутацией.....	140
Посредники.....	147
PR-деятельность	151
CRM и программы лояльности.....	162
Локальный маркетинг	173
Заключение	182

Каждый ресторатор хочет, чтобы его бизнес был успешным и прибыльным, чтобы гости говорили о нем с радостью и удовольствием и рекомендовали своим друзьям. Увы, добиться успеха получается не у всех. Ведь это требует серьезной работы, переосмысления своего опыта и своего отношения к миру.

Эта книга для тех, кто готов учиться и меняться. Потому что мир вокруг нас тоже меняется. То, что вчера было только мифом и новостями в зарубежной прессе, сегодня внедряется у ближайшего конкурента. Еще недавно невиданным прогрессом нам казались медиаэкраны на улицах или пластиковые карты, применяемые при расчетах, — но уже сегодня для нас это выглядит как что-то очевидное. Вместо промоутеров мы теперь приглашаем специалистов по CRM, а все покупки оплачиваем мобильным телефоном с привязанными к нему банковскими картами.

Хорошая новость в том, что компании, которые развиваются в ногу со временем, чувствуют себя сегодня лучше тех, кто живет технологиями прошлого. Мы призываем вас следить за трендами и инвестировать в инструменты будущего. А будущее за общением — качественной прямой коммуникацией с вашими гостями.

Но как этого добиться? Тут вам на помощь придут CRM-решения, работающие с большими массивами данных, находящие закономерности поведения ваших гостей и помогающие планировать маркетинговые активности исходя из обратной связи и поведения ваших гостей.

Компания Premium Bonus, разработчик одноименной маркетинговой платформы, работает в сегменте HoReCa уже пять лет. Наша основная задача — видеть горизонты развития новых маркетинговых инструментов и адаптировать их под текущие потребности бизнеса, развивать и расширять инструменты маркетинга, применяемые в ресторанном деле. Мы не разрабатываем универсальные решения, подходящие всем, а дорабатываем нашу платформу под особенности бизнес-процессов каждого нашего клиента. В итоге мы получаем индивидуальное решение по автоматизации маркетинга, которое позволяет объединить коммуникации, маркетинг, клиентский опыт и глубокую аналитику в одном интерфейсе.

Что это дает для развития вашего бизнеса? Свободу от рутинных операций, легкость принятия решения на основе достоверной информации, а значит, маркетолог в ресторане сможет теперь уделить больше времени стратегии, созданию бренда, повышению эффективности своей работы и собственной квалификации.

Живите не прошлым, а будущим, предлагайте новые бизнес-идеи, внедряйте современные технологии в ваших ресторанах. Мы уверены, что эта книга станет для вас и вашего бизнеса мощнейшей точкой роста и источником вдохновения!

*Всегда ваша,
команда Premium Bonus*



ИРИНА АВРУЦКАЯ,

Руководитель компании

Like4Like Foodservice Strategies Strategies

Куратор направления «Маркетинг»

в Novikov Business School

В ресторанном бизнесе с 2006 года. Начиная с должности директора по маркетингу в Группе компаний Uley Catering Group. В сентябре 2009 года Ирина присоединилась к команде международного бренда Pura John's в качестве директора по маркетингу, а через два года была назначена директором по стратегии и развитию бизнеса мастер-франшизы Pura John's в России и СНГ. В 2013-м возглавила направление маркетинга брендов TGI Fridays (Россия, СНГ, Восточная Европа) и Costa Coffee (Россия).

С 2014 года управляет собственной консалтинговой компанией, которая работает с десятками крупнейших ресторанных сетей по всей России и СНГ.

Преподает и курирует направление маркетинга в бизнес-школе Novikov School в Москве. Окончила Международный университет, прошла программу повышения квалификации АНХ, имеет степень магистра Манчестерского университета.

*Потребители всегда будут контролировать наш бизнес.
А тех, кто считает, что они могут контролировать
потребителей, ждет неудача.*

Трой СМИТ,
ветеран Второй мировой войны, основатель Sonic,
крупнейшей в США сети ресторанов формата Drive-in

ОТ АВТОРА

В 2006 году я нашла свое призвание. Оказавшись в мире ресторанного маркетинга, я сразу поняла, что это был правильный выбор. За прошедшие годы мне пришлось попробовать себя в разных ролях: я открывала заведения с нуля, выстраивала ресторанные сети в регионах и странах, путешествовала по миру в поисках трендов и помогала создавать и развивать сотни ресторанных бизнесов.

Я знаю эту отрасль от и до. С Papa John's я выходила на новые рынки и была первой, кто приобщил к американской пицце Азербайджан. По сей день TGI Fridays управляют маркетингом более чем в 50 странах, используя шаблон маркетингового календаря, разработанный мной. После того, как я набралась достаточно опыта в корпоративной среде, я создала консалтинговую компанию, которая разрабатывает маркетинговые стратегии и планы по развитию бизнеса, помогает в создании брендов и выстраивает маркетинговые системы для ресторанных групп. Я курирую направление маркетинга в Novikov School, пишу для деловых изданий, постоянно учусь и совершенствую свою команду. И с 2016 года развиваю собственную ресторанный концепцию про пасту, вино и любовь, которая называется Pastateca.

Я посвятила свою жизнь ресторанному маркетингу — и меня вдохновляет возможность поделиться моим опытом с вами.

ВВЕДЕНИЕ

Мир изменился. За более чем тринадцать лет, что я занимаюсь маркетингом, ресторанная индустрия не просто шагнула вперед, она претерпела кардинальные преобразования. Реклама как таковая уже практически перестала быть двигателем торговли, а основным маркетологом ваших товаров и услуг стал сам покупатель. Понятие «целевая аудитория» размывается, а «уникальное торговое предложение» больше не будет работать, если не превратится в «обещание бренда». В то же время бренды уже не столько конкурируют за «рыночную долю», сколько борются за «пожизненную лояльность» своих клиентов.

Звучит радикально? Возможно. Посмотрите вокруг. Ваши клиенты проводят за смартфоном больше времени, чем общаются вживую друг с другом. Микро-инфлюенсеры и сарафанное радио способствуют продвижению вашего продукта и возникновению доверия к вашему бренду гораздо эффективнее, чем традиционные рекламные кампании. Но в этой среде есть и новые риски: репутация может взлететь или рухнуть буквально за один вечер из-за, на первый взгляд, незначительных решений или действий.

Современный ресторанный маркетинг — это не акции, не «раскрутка», не «хайп» и не «взрывной пиар». Это клиентоцентричный подход к разработке продукта и установление долгосрочных отношений с гостями. Впрочем, такой ли уж он «современный», этот подход?

В начале XX века, когда рынок не был еще настолько насыщен товарами, а потребители не отличались особыми предпочтениями, концепция массового производства была движущей силой любой успешной компании. В этой гонке за объемом про-

даж маркетинг выступал своеобразным рупором — тот, кто кричал громче всех, продавал больше.

На следующем этапе развития потребительских рынков, когда базовый спрос был удовлетворен, на первый план вышло финансовое направление — теперь следовало работать над эффективностью продаж, управлять прибылью и маржей.

Третий этап эволюции маркетинга наступил, когда рынки перенасытились новыми товарами и услугами, а конкуренция стала всеобъемлющей. В этих условиях предприниматели спасались тем, что выходили на новые рынки и увеличивали инвестиции в рекламу.

В 1967 году в своем классическом труде «Маркетинг Менеджмент» гуру маркетинга Филип Котлер описал новую концепцию маркетинга. Она заключалась в смещении фокуса с продуктов, производимых компанией, и их активного продвижения на создание продуктов, отвечающих реальным потребностям людей. Таким образом, Котлер впервые предложил сменить парадигму бизнес-мышления, поставив во главу угла изучение спроса и получение прибыли через удовлетворение специфических нужд потребителей.

Нужно ли говорить, что эта прорывная для своего времени концепция была не сразу воспринята обществом.

В силу более позднего развития рыночной экономики в России большинство компаний все еще относятся к бизнесам первого и второго порядка, лишь некоторые достигли третьего уровня.

Но с момента публикации упомянутой книги Котлера прошло уже более 50 лет, и мир с тех пор бесповоротно изменился — прежде всего, благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий, которые трансформировали наш быт и стали неотъемлемой частью нашей жизни.

Следующая ступень эволюции маркетинга отражает новые рыночные реалии 21 века. Сегодня потребитель одним касанием экрана или голосовой командой смартфону не только выбирает среди тысяч товаров и услуг, но и оказывает прямое влияние на то, какие товары и услуги создаются. Покупка уже больше не является удов-

летворением чисто рациональных потребностей, акцент смещается на потребности эмоциональные.

Современные покупатели, вне зависимости от социального статуса, дохода и возраста, стремятся не просто потратить деньги на еду и развлечения. Они желают знать, откуда происходят ингредиенты для ваших блюд. Где учился шеф-повар, и кто его учил. Почему вы выбрали именно эти предметы сервировки. Они хотят отдавать свои деньги не корпорациям и предпринимателям, а людям, таким же, как они сами. В конце концов, они готовы помогать тем, кому в жизни повезло чуть меньше, и платить больше тем, кто вкладывает свою прибыль в социальное развитие.

В век тотального цейтнота люди проводят долгие часы на работе. У них мало свободного времени. Поэтому, приходя в ваш ресторан, они оставляют в нем не только деньги, но и нечто еще более ценное — свое время. Взамен им нужен не просто завтрак, обед или ужин, а целый комплекс впечатлений, эмоций и информации. Наслаждаться вкусной едой — само собой разумеется.

Когда-то давно хороший бифштекс и свежемолотый кофе уже были залогом вашего успеха. Затем пришла эпоха узнаваемых брендов. Потребители искали знакомые имена, которые гарантировали стабильное и постоянное удовлетворение. Но и этот этап быстро прошел, поскольку потребители ощутили вкус новых кухонь, познакомились с необычными концепциями и новыми способами проведения досуга. Сегодня, с распространением современных средств массовой информации, потребители больше не основывают свой выбор на рекламе или броских вывесках, они руководствуются отзывами других потребителей. Именно сами гости сегодня — те, кто может обеспечить успех вашего бизнеса или прикончить его буквально за недели.

Агрессивная «продающая» реклама теряет свою эффективность. Сегодняшний потребитель имеет практически неограниченный выбор товаров и услуг и, прежде чем приобрести, может оценить их преимущества и недостатки, сделав пару-тройку запросов в поисковике. Так что сегодня на первый план выходят все те рекламные

технологии, которые помогают клиенту самостоятельно «достать» информацию о вашем предложении тогда, когда он находится в поиске чего-то подобного.

Все это радикальным образом изменило цели маркетолога. Для того чтобы создать успешный ресторан, вам надо создать осмысленную концепцию, обеспечить наличие точек контакта бренда с потребителями, выбрать агентов влияния на потребителя, а также тщательно разработать стратегию присутствия в цифровом пространстве.

При этом коммуникационное поле вашего бренда создается сегодня часто даже без вашего ведома. Незнание того, что такая коммуникация существует, и неумение ее направлять и использовать для своей выгоды может разрушить весь бизнес.

Уверена, видя, как изменился маркетинг, вы уже знаете, что все вышесказанное — правда. Именно поэтому вы и купили эту книгу.

В то же время не спешите отбрасывать в сторону существующую теорию маркетинга и его классические инструменты и принципы. В мире еще много мест, где традиционные рекламные средства остаются актуальными.

В этой книге вы найдете ответы на вопросы о том, как грамотно выстраивать стратегические и тактические функции маркетинга, какие инструменты наиболее эффективны на сегодняшний день, как управлять традиционными рекламными технологиями и современными каналами коммуникации. Она также подскажет вам несколько простых маркетинговых приемов, способных повлиять на рентабельность бизнеса.

Я продемонстрирую вам, как использовать силу вашего бренда и лояльность ваших клиентов для построения успешного бизнеса. Расскажу, как динамично реагировать на внешние изменения и как выигрывать, даже не ввязываясь в бой.

«Битва за гостя» — это не война с конкурентами. Это, прежде всего, попытка превзойти самих себя.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕСТОРАННОМУ МАРКЕТИНГУ

По мнению американского эксперта Гари Гамеля (Gary Hamel. Strategy as revolution. — Harvard Business review, July-August, 1996), современное бизнес-планирование уже не может быть в полном смысле «стратегическим». Все чаще тщательно разработанные в кабинетах руководителей стратегии рушатся о банальную некомпетентность либо нежелание рядовых сотрудников разделять общие цели. Помимо этого при современном темпе технологических и прочих изменений так называемое состояние «турбулентности» в экономике или отдельной организации перестало быть признаком кризиса, а превратилось в обычное состояние дел практически в любой сфере деятельности.

Даже сам термин «турбулентность» теперь не только и не столько относится к фактическому влиянию конкретных процессов на деятельность компаний, сколько является результатом повышенной скорости изменения внешней среды. И хотя понятие «турбулентность» подразумевает последующий период спокойствия, по мнению многих экспертов, в современном бизнесе он уже фактически невозможен. Гари Гамель считает, что актуальный подход (статья опубликована более 20 лет назад) к планированию развития компании должен стать более оперативным и изобретательным. Алан М. Глассман, автор книги *Thinking Strategically in Turbulent Times* (2005), в целом поддерживает эту точку зрения, утверждая, что стратегическим можно считать такой подход организации, при котором решения принимаются достаточно быстро и в соответствии с текущими изменениями окружения.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ

Остановитесь на минутку и задумайтесь. Какую ценность вы создаете для гостей? Что выделяет вас в ряду конкурентов? Кто является вашим клиентом, и почему он или она выбрали именно ваш ресторан?

В начале было слово

Говоря о стратегическом подходе к созданию бренда, важно вспомнить библейскую истину: **В НАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО**. Да, именно так — одно слово. Не фраза, не меморандум и даже не бизнес-план. Слово как семя, зерно, исток. Прежде чем планировать концепцию заведения или заказывать дизайнеру логотип, стоит задуматься: что такого особенного вы собираетесь сделать? Чем ваш подход к бизнесу будет отличаться от конкурентов? Почему гость должен выбрать именно вас?

В 1984 году, размышляя о своем первом бизнесе, самый известный ресторатор США Дэнни Мейер задался вопросом¹: что именно должно быть в его заведении, чтобы гости поехали сюда ужинать через полгорода? Безусловно, в ресторане необходимы отличные еда и сервис, но разве в этом есть что-то необыкновенное? В Нью-Йорке и в то время было много ресторанов, способных привлечь высококвалифицированного шеф-повара, закупить лучшие ингредиенты, нанять первоклассный персонал и обучить всем тонкостям обслуживания. У Мейера не было

¹ Danny Meyer, "Setting The Table", 2006

Анализ конкуренции

Следующим важным этапом на пути к созданию концепции является изучение конкуренции. Подробнее о технологиях маркетинговых исследований мы поговорим в соответствующей главе, но на данном этапе основное, что вам необходимо понять: ваши конкуренты — не только рестораны, предлагающие еду, схожую с вашей. Это очень широкий круг компаний. В зависимости от того, какую стратегию развития вы выберете, вашими конкурентами могут стать как рестораны любого направления, так и супермаркеты, магазины готовой еды, столовые и кафе. Обязательно изучите отзывы об этих торговых точках в сервисах Яндекс, Google, Facebook, TripAdvisor и др. Это поможет вам точно понять причины их успехов или неудач и определиться с тем, что вы можете предложить гостям, чтобы завоевать их предпочтение в таком конкурентном окружении.

Сегодня есть еще один конкурент — интернет. Ваши потенциальные клиенты имеют широкий выбор предложений по доставке, подписке на различные рационы питания, кейтерингу, с которыми вам также придется конкурировать.

Рис.1. Схема анализа конкурентов поможет вам определить, что выделяет ваш бренд на их фоне.

Конкуренты	Уникальный Продукт	Уникальные Свойства	Уникаль- ный Сервис	Уникальная Эмоция
Конкурент 1				
Конкурент 2				
Конкурент 3				
Я				

После того как вы определите своих конкурентов, предлагаю вам заполнить таблицу, приведенную на рисунке 1. Детально изучив, как именно другие бренды на рынке работают

Рис.2. Модель концепции маркетинг-микс 7Р.



Составляющие 7Р:

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ – PRICE

ПРОДВИЖЕНИЕ – PROMOTION

ТОЧКА КОНТАКТА – PHYSICAL ENVIRONMENT

ЛЮДИ – PEOPLE

ПРОДУКТ – PRODUCT

ПРОЦЕСС – PROCESS

МЕСТО – PLACE

РАЗВИТИЕ БРЕНДА

Существует масса литературы о брендах и брендинге. Часто мнения экспертов противоречат друг другу, иногда термины сложно понять. Именно поэтому я постараюсь передать вам ровно столько практической информации, сколько необходимо для создания ресторанного бренда.

Все больше компаний в мире приходят к выводу, что одним из наиболее ценных активов являются бренды. Сегодня у людей появляется все больше выбора, но остается все меньше времени для принятия решения. Поэтому возможности сильного бренда в упрощении процесса принятия решения бесценны.

Очень важно понимать, что создание бренда не сводится к простому дизайну логотипа.

Несмотря на то, что многие фирмы предлагают услуги по «изготовлению» брендов, бренд все же — нечто, находящееся в сознании потребителя. В упрощенном виде можно разделить процесс стратегического бренд-менеджмента на пять составляющих:

1. Позиционирование бренда (Brand Positioning).
2. Идентичность бренда (Brand Identity).
3. Создание точек контакта для взаимодействия гостя с брендом (Brand Touchpoints and Brand Experience).
4. Выстраивание отношения потребителя с брендом (Brand Communications).
5. Измерение эффективности бренда (Brand Performance).

Рис.4. Схема архетипов в применении к брендам.



После того как мы определили типы эмоциональной взаимосвязи между брендом и потребителем, давайте рассмотрим, как лучше выстраивать диалог с аудиторией бренда.

Изучите статьи, описывающие архетип вашего бренда и то, как он общается со своей аудиторией. Какие у него ключевые сообщения и установки? К чему он не склонен? Это поможет вам постепенно сформулировать голос бренда, так называемый Tone of Voice.

Будет ли ваш бренд звучать бодрим и ярким или станет сыпать шутками, примет ли на себя роль проводника в мир неизведанного или станет мотиватором к новым свершениям? Интересный, запоминающийся и последовательный в своих проявле-

доминантного круглого знака и перенеся акцент на словесное наименование, а также фирменный цвет — пантон 202с благородного «бургундского» оттенка.

Рис.5. Логотипы трех брендов: Costa Coffee, Kahve Dunyasi u Starbucks.



Рис.6. Новый логотип Costa Coffee помещен на вывеску, тогда как канонические три кофейных зерна используются в качестве внешнего оформления витрины.



Другой интересный пример от той же сети — фирменный дизайн кофейных чашек и кружек. Самые большие чашки в Costa Coffee называются Massimo и имеют не одну, а две ручки — по одной с обеих сторон. Это создает впечатление, что объем порции огромен, и чашку сложно удержать одной рукой. Стаканы для напитков навынос снабжены/укреплены дополнительным верхним слоем гофрированной бумаги с обязательным словесным обозначением бренда, напечатанным вертикально. Без сомнения, кофеманы, посещающие ко-

который был выбран для логотипа, сегодня украшает металлические буквы перед каждым заведением Shake Shack по всему миру.

Рис.9. Первый Shake Shack в парке у Madison Square.



Цветовая гамма

Подбор цветов — важный шаг на пути к формированию идентичности бренда, а также ключевое звено концепции интерьера заведения.

Цвет должен сочетаться с темой вашего ресторана, но в то же время любой цвет несет в себе определенную эмоциональную нагрузку, поэтому при его выборе стоит рассматривать варианты через призму этих двух условий.

Для того чтобы быстро составить список возможных цветов, просто введите в Google запрос *pantone*, а затем по порядку все слова, ассоциирующиеся с концепцией вашего проекта. Например, *pantone Organic*, *pantone Chinese* — по большинству запросов вы сможете увидеть палитры цветов, соответствующих заданной теме. Обязательно посмотрите также *палитру года* — *pantone 2020*. Этот цвет будет особенно модным в указанном году, а значит, используя его в оформлении заведения, вы сможете подсознательно вызывать у гостей положительные ассоциации. Для вдохновения при создании сезонных меню можно посмотреть актуальные коллекции цветов, например, *pantone spring-summer 2020* (подборка цветов на весенне-летний сезон 2020 года), чтобы сделать дизайн вашего летнего или десертного меню особенно привлекательным за счет трендовых цветов.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА РЫНКА

Давайте начистоту — аналитика хороша тогда, когда ею занимаются люди, глубоко знающие бизнес. А что знают о вас и вашей индустрии исследовательские компании? Прямо сказать, даже не все то, о чем вы и сами прекрасно осведомлены. Поэтому ключ к качественной аналитике кроется в том, чтобы изучать свой бизнес и индустрию самостоятельно и ежедневно. Часто ко мне обращаются клиенты с простым на первый взгляд запросом: им нужно «маркетинговое исследование». Но мало кто из них имеет четкое понимание предмета исследования, того, что именно предстоит изучить. Общаясь с крупными исследовательскими компаниями по тому или иному заданию, я также часто слышу вопрос: «Мы пишем под клиента или как есть?». Другими словами, если клиент хочет подтвердить ту или иную гипотезу, в большинстве случаев именно ее и подтвердят.

Не вдаваясь в технические подробности, расскажу, какие методики сбора информации можно использовать для создания отчетов своими силами так, чтобы результат оказался релевантным, в зависимости от той или иной поставленной задачи.

Задача №1: изучить мнение потребителей о вашем продукте

Возможные инструменты:

- А. Фокус-группы
- Б. Анкетирование
- В. Изучение обратной связи
- Г. Эксперимент

Задача №2: изучить особенности потребительского поведения

Инструменты:

- А. Фокус-группы
- Б. Глубинное интервью
- В. Сопровождаемая покупка
- Г. Наблюдение

Задача №3: оценить узнаваемость бренда

Инструменты:

- А. Анкетирование
- Б. Определение рейтинга цитируемости в интернете

Задача №4: исследовать конкурентов

Инструменты:

- А. Экспертные интервью
- Б. Кабинетное исследование
- В. Наблюдение

Задача №5: определить сегментацию рынка, доли компании и конкурентов

Инструменты:

- А. Кабинетное исследование
- Б. Базы данных аналитических агентств
- В. Экспертные интервью

Фокус-группы — метод проведения качественного исследования, основанный на технологии глубинного интервью с большим количеством респондентов. Преимуществом является возможность одновременного получения обратной связи от группы людей, а также инициации дискуссии между ними. Недостатком фокус-групп является их «лабораторная» атмосфера, особенно в случае, когда исследование проводится в безликом офисном

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЮ

Теперь, когда вы сформировали концепцию, изучили потребителей и рынок, а значит, более четко понимаете направление кухни и ценовой диапазон, в котором необходимо работать, настало время заняться созданием самой сильной точки контакта с вашими гостями — меню.

Безусловно, процесс создания меню в новом или существующем ресторане непосредственно связан с технологическим оснащением кухни. Поэтому, если ресторан только открывается, работой над списком блюд стоит заняться параллельно с подбором и закупкой технологического оборудования, то есть за 5–6 месяцев до открытия. Если кухня уже оборудована, то создание меню и даже окончательный выбор шеф-повара лучше отложить до того момента, пока концепция полностью не определится. Тогда вам будет проще выбрать человека с нужным опытом и компетенциями, а также обсудить с ним ваши философию, видение и сразу почувствовать, резонирует ли ваша концепция с данным кандидатом.

Первый вопрос, которым обычно задаются управляющие и собственники: сколько блюд необходимо включить в меню? Однозначного ответа на него нет, но чаще всего меню ресторана не должно быть большим. Типичная позиция «наши гости хотят разнообразия», как правило, рождается из недостатка профессионализма или креативности шеф-повара. «Разнообразию» имеет отношение не к количеству блюд в меню или представленных в нем кухонь, а к вариативности вкусовых комбинаций. Если в разделе основных блюд из восьми позиций четыре будут содержать курицу, то у гостя возникнет субъективное ощущение большего однообразия, чем в случае пяти блюд с использованием разных типов животного и растительного белка.

Салаты	5
Холодные закуски	5
Горячие закуски	3
Супы	3
Горячие блюда	5–7
Гарниры	3–5
Десерты	5–7
Всего блюд в меню	37–43

При условии, что блюда в каждой категории будут приготовлены на основе разных типов животных и растительных белков и дополнены несколькими вегетарианскими опциями, гость получит впечатление разнообразия меню, заказывать по которому просто и удобно.

Как же сделать так, чтобы дорогое, маргинальное и во всех смыслах удачное блюдо продавалось лучше? Рональд Брайант приводит пример умышленного введения в меню еще одного чрезвычайно дорогого блюда (почти в два раза превосходящего по цене самое дорогое горячее), которое, пусть и не рассчитано на то, чтобы хорошо продаваться, создает впечатление относительной доступности других позиций. Более того, это блюдо можно вынести в рамку за пределами соответствующей категории, но рядом с ней и добавить пометку «если продукт есть в наличии», тем самым оправдав его возможный стоп-лист в меню.

Подобный принцип планирования и контролируемое количество блюд позволят управленцу или собственнику адекватно оценивать продажи каждой позиции и оперативно управлять ассортиментом в случае изменения закупочных цен или необходимости сезонной коррекции.

В практике американских ресторанов демократичного сегмента (casual dining) принято обновлять меню из 50–60 блюд

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

От чего зависит объем продаж — от качества еды, обслуживания, атмосферы? Напрямую — лишь от трех величин: объема клиентской базы (penetration), частоты возврата (frequency) и суммы покупки (average ticket).

Вооружившись пониманием этого факта, нужно внимательно проанализировать продажи в вашем ресторане, выявить проблемные точки и возможности роста выручки. Для того чтобы получить наиболее полную статистику, желательно определить, какое количество людей посетили ресторан хотя бы один раз, а также вести учет новых гостей и частоты возврата постоянных в течение 4–5 недель.

Объем клиентской базы

Он говорит о том, какое количество посетителей попробовали ваш продукт, а динамика развития базы свидетельствует об успехах в привлечении новых гостей. Следует сопоставить объем клиентской базы с населением вашего города (района) или численностью той или иной группы людей.

Например, если ваша специализация — доставка еды, вы обслуживаете зону, насчитывающую 200 000 жителей, а в вашей базе данных зарегистрировано 8 000 клиентов, то проникновение в рынок (penetration) составило всего 4 процента — это однозначно свидетельствует о том, что потенциал по привлечению новых клиентов не раскрыт. В таком случае стоит усилить адресное распространение рекламы и еженедельно отслеживать рост числа посетителей.

Другое дело, если вы развиваете вегетарианский ресторан, понимаете, что в радиусе 5 км от вашего заведения живет или

КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНОЕ ПРОМО

Термин «промо» — от английского promotion или sales promotion — означает продвижение какого-либо продукта или услуги. То есть, по сути, когда мы говорим о промо, речь идет о том же меню: сезонном, десертном, меню «от шефа», спецпредложении или новинке. Даже так называемые «трафик-промо», ориентированные не на продвижение новинки как таковой, а на привлечение гостей в определенные временные промежутки, неизбежно содержат в себе тот или иной продукт. Например, «счастливые часы» могут распространяться на все барное меню или на определенную выборку напитков, а могут включать в себя и ассортимент мини-закусок.

Все прочие активности, которые могут сопровождать промо, например, скидка или подарок при покупке, следует называть акциями (offer, specials). Акция — это выгода для потребителя, которую можно выразить в той или иной механике, например 1+1 (купи один, получи второй бесплатно), скидка XX процентов с 12.00 до 16.00, подарок при покупке от XXX. Иногда акция распространяется на все меню или категорию и не поддерживает продвижение какого-либо продукта. Лично я считаю, что такие акции обесценивают бренд и не несут никакой выгоды в долгосрочной перспективе. Если акция заведена, она должна иметь совершенно конкретную цель — помочь в продвижении определенного продукта или категории.

Итак, в наиболее упрощенном виде маркетинговая тактика основывается на трех столпах:

- Что продвигать (продукт).

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО КАЛЕНДАРЯ

Как часто мы забываем, что, прежде чем строить прогноз о том, «сколько» мы планируем заработать, необходимо подробно прописать «с помощью чего» и «как» будут достигнуты те или иные показатели. Именно с этой задачей и призван справиться маркетинговый календарь.

На практике маркетинговый календарь нередко путают с маркетинговым планом. На самом деле различие этих двух документов — фундаментальное. Ведь календарь — инструмент не только планирования маркетинговой деятельности, но и анализа и прогнозирования продаж. Он учитывает важные внутренние и внешние факторы, влияющие на динамику продаж, а также все каналы и инструменты коммуникации. Для крупной компании особенно важно то, что календарь становится основным инструментом коммуникации планов маркетинга между подразделениями компании. Отдел закупок, операционные управляющие, департамент разработки продукции и многие другие (в зависимости от структуры компании) могут с успехом пользоваться информацией, содержащейся в календаре, и, таким образом, избежать недопонимания и всегда быть в курсе актуальных событий. Стоит отметить, что маркетинговый календарь следует обновлять еженедельно.

Итак, как же сделать этот инструмент по-настоящему эффективным?

Маркетинговый календарь состоит из пяти блоков:

1. Еженедельный календарный план событий
2. Продукт
3. Коммуникационные каналы и инструменты
4. Исторические сведения
5. Финансовые данные за прошлый и текущий годы

В таблице 1 показан пример заполнения календарного плана событий для первого периода (января) 2019 года.

Таблица 1.

2019				
	Январь			
№ недели	1	2	3	4
ПН	31	7	14	21
Открытия/Закрытия				Открытие новой точки на центральной улице
События	Новый год, День подарков			
Промо и акции	Новогодняя лотерея 26.12–05.01			

Из нее мы можем узнать, что к периоду января 2019 года условно относятся четыре недели, первая из которых начинается с 31 декабря 2018 года, а период заканчивается 27 января 2019 года (неделя с 21 по 27 января).

При этом необходимо учитывать, что праздничные мероприятия продлятся в течение первых двух недель нового года, и для ряда компаний это будет означать повышенные продажи, а для некоторых, возможно, пониженные, в зависимости от сегмента индустрии и локации этих заведений.

Также мы видим, что на четвертой неделе запланировано открытие нового ресторана нашей сети, следовательно, еще до Нового года необходимо анонсировать это событие в СМИ, в других заведениях, а также через социальные сети. С его открытием продажи уже существующих ресторанов под нашим брендом могут временно «просесть», и, возможно, стоит усилить вокруг них локальную активность.

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ

Согласно данным онлайн-портала статистики Statista, более пяти миллиардов людей имеют мобильные телефоны⁷ и почти три миллиарда из этих телефонов – смартфоны⁸. В США 70% населения использует смартфоны. В Южной Корее число еще выше – 88%⁹. По данным компании Deloitte, доля пользователей смартфонов от общего числа жителей России в 2014 году составила 66 процентов, впервые превзойдя процент пользователей обычных телефонов – 64. Невозможно отрицать, что цифровые технологии стали частью нашей жизни и очень важным каналом коммуникации для любой отрасли.

Существует четыре основных направления для цифрового маркетинга, каждое из которых имеет свои цели и инструментарий. Давайте рассмотрим их применительно к ресторанному бизнесу.

- Digital Performance – работа с рекламными каналами;
- SMM (Social Media Management) – контент-маркетинг в социальных сетях и таргетинг;
- Reputation Management – управление репутацией и работа с отзывами;
- E-commerce – платформа для онлайн продаж, включая приложения с функционалом доставки, сайты и SEO (Search Engine Optimization).

⁷ <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

⁸ <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

⁹ Internet and Mobile Users in Asia-Pacific: eMarketer's Country-by-Country Forecast for 2017–2021 eMarketer Report

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

Сайты

Я часто слышу, как люди утверждают, что веб-сайты ничего общего не имеют с электронной коммерцией (eCommerce), если они напрямую не продают через него свой продукт. Я не согласна. По моему мнению, ваши веб-сайты, приложения и партнерские платформы должны рассматриваться как витрина. Потребитель может пройти мимо этой витрины только однажды — случайно и без намерения что-либо купить. Но вам нужно, чтобы эта витрина выглядела хорошо. Вы заботитесь о ней, потому что хотите, чтобы люди задерживались у нее, воодушевлялись и заходили внутрь. Разве не так? Именно так вы и должны относиться к своему веб-сайту.

Еще несколько лет назад промо веб-сайт был первым, что запускали рестораторы. Сегодня активность в социальных сетях начинается еще до того, как открывается заведение, и многие предприниматели не создают веб-сайта и мобильного приложения вообще.

Есть ли у вашего заведения сайт? Нужен ли он в принципе? Активность в социальных сетях, отметки в сервисах геолокации и размещение на страницах консьерж-служб, занимающихся бронированием столиков, обеспечивают ресторану присутствие в интернете и словно бы освобождают от необходимости разработки отдельного сайта. Действительно, парадокс сегодняшнего дня состоит в том, что сотни успешных ресторанов в последнее время обходятся без сайта, ведь информации для того, чтобы найти их в интернете, достаточно.

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ

Отзовики

Первое, что захотят узнать потенциальные потребители о вашем заведении, — это то, понравилось ли у вас или нет тем, кто уже у вас побывал. Поэтому большинство людей пойдут смотреть отзывы онлайн.

В регионах России (в меньшей степени в Москве) популярен сервис отзывов Flamp. Все лица, периодически оставляющие комментарии на Flamp, именуются «Экспертами», а неформально — «Фламперами», и в этом — ключ к пониманию принципа работы этого сервиса: клиент-эксперт. Зарегистрировать аккаунт и начать отвечать на отзывы гостей можно бесплатно, а получить доступ к расширенным функциям — за небольшую абонентскую плату, что, впрочем, целесообразно лишь в том случае, если в вашем городе Flamp пользуются активно. Читаемость некоторых «Фламперов» настолько высока, что их статус можно приравнять к популярным блогерам, а значит, приглашать на презентации и дегустации, цитировать их положительные отзывы в своих рекламных материалах. Flamp построен на базе карт 2GIS, поэтому, прежде чем начать использовать этот ресурс, организуйте работу с 2GIS.

TripAdvisor — это платформа для путешественников. Она позволяет людям делиться своими впечатлениями о местах, которые они посетили и о полученном опыте. И, конечно же, многое из этих впечатлений и опыта касается еды и ресторанов. Во многих странах TripAdvisor — наиболее авторитетная система отзыва о ресторанах, и она наиболее популярна среди туристов.

Убедитесь, что вы зарегистрированы на TripAdvisor как владелец бизнеса, и заполните свой профиль на этой платформе.

ПОСРЕДНИКИ

Итак, вы внимательно изучили предыдущие главы, вооружились учетными записями в социальных сетях, метками на картах и почти подчинили себе рекомендательные сервисы. Отлично! Социальные сети и восторженные отзывы гостей — содержательная основа вашего продвижения в интернете.

Теперь настало время занять вашего маркетолога подбором помощников, которые приведут к вам гостей.

Действительно, на рынке много компаний, желающих за комиссию наполнить ваши залы. Но как понять, стоит ли с ними работать?

Агентства бронирования

Изначально агентства бронирования столов в ресторанах образовались по принципу классических консьерж-служб. Первопроходцем формата стала в 2002 году московская компания «Ресторанный Рейтинг». Гость, как правило, мало разбивавшийся в ресторанах, в буквальном смысле звонил туда «за советом», его направляли в одно из партнерских заведений, которое затем перечисляло компании комиссионное вознаграждение. Все общение с гостем происходило по телефону, а у службы бронирования могло даже не быть сайта с каталогом ресторанов.

Принцип посредничества в том или ином виде сохранился и по сей день, но способ коммуникации гостя со службой, информационная поддержка ресторана и формат передачи и обработки заявок на бронирование столов сегодня изменились кардинально и перекочевали в приложения и онлайн-сервисы.

CRM И ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Одним из ключевых направлений в маркетинге в ресторанном бизнесе не так давно стал CRM-маркетинг. Это направление для нашей индустрии относительно новое, потому что еще 5 лет назад качественного программного обеспечения для реализации CRM-подхода к работе с аудиторией просто не существовало.

Сейчас большинство рутинных функций по сбору базы данных, сегментации аудитории и аналитике клиентского поведения прекрасно автоматизированы. И я считаю, ответственность каждого ресторатора — воспользоваться возможностью работать с частотой возврата гостей с помощью наиболее современных решений.

Современные CRM-решения имеют ряд очевидных преимуществ:

- В режиме реального времени помогают отслеживать аналитику по клиентам. В том числе — следить за показателем оттока и за эффективностью вовлечения новых гостей.
- Они дают возможность прогнозировать поведение клиентов и управлять клиентскими потоками.
- Позволяют не ограничивать механики взаимодействия с гостями только дисконтом или бонусом — использовать омниканальную модель взаимодействия.
- Помогают сегментировать рассылки, отправлять предложения только тем, кому нужно.
- Автоматизируют сбор обратной связи, проведение опросов и замеры NPS (Net Promoter Score — готовность рекомендовать ваш ресторан, метрика, позволяющая оценить уровень лояльности).
- Помогают создавать персонализированные предложения и анализировать продуктовые предпочтения гостей.

ЛОКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Часто ко мне обращаются с запросом: «Хотим, чтобы о нас узнало больше людей». Эффективным инструментом для решения этой задачи может стать локальный маркетинг.

Хотя я не спешу давать советы или сразу что-либо внедрять. Сначала я посещаю ресторан в качестве гостя — заказываю блюда, изучаю сервис и атмосферу, смотрю на чистоту и другие параметры в ресторане. Как правило, сразу выявляются детали, которые стоит изменить или оптимизировать. Всегда надо начинать с самого главного — с себя, а значит отладить все процессы внутри, и только потом заниматься рекламой вовне заведения.

Но давайте вернемся к локальному маркетингу и разберемся, что это за направление и зачем оно нужно вашему ресторану.

Локальный маркетинг и бренд-маркетинг

Основная задача локального маркетинга — привлечение и удержание гостей, которые находятся в радиусе 3–4 километров от заведения. Поэтому очень важно понимать его отличие от бренд-маркетинга.

Различия между двумя направлениями маркетинга — бренд-маркетингом и локальным маркетингом — кардинальные. Бренд-маркетинг относится к стратегии, его задачи: формулирование идеи, философии и ценностей бренда, его позиционирование и сценарий развития, а также разработка продукта и стратегии коммуникаций. Локальный маркетинг — это тактика, деятельность, которая тоже воплощает идею бренда, но локально, посредством разработки плана активностей в конкретном заведении, исходя из его потребностей и особенностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При всем многообразии и активном развитии современных каналов коммуникации неизменным на протяжении сотен лет остается основной — живое, личное общение с гостем. Надеюсь, что советы, собранные в моей книге, помогут вам систематизировать маркетинговую деятельность, эффективно и без лишних затрат ею управлять и высвободить драгоценное время для того, чтобы уделить личное внимание гостям. Ведь в конечном итоге, как бы ни была хороша еда, привлекательна «концепция» ресторана и продумана его маркетинговая стратегия, настоящие эмоции рождаются в процессе общения гостей — друг с другом и, конечно, с вами и вашей командой.

Я буду искренне рада, если каждый из моих читателей сможет найти в книге полезные идеи для своего бизнеса. Мне очень интересно услышать ваши отзывы, вопросы и предложение новых тем.

Для продолжения общения жду вас на моем сайте www.avrutskaya.com.

Желаю новых побед!

Ирина Авруцкая

Когда задача, в принципе, решается, в англоязычных странах говорят:

It's no rocket science, что означает: «Это не так сложно, как ракетостроение». Для меня эти слова имеют особое значение благодаря моему отцу Гарри Авруцкому — человеку, который на протяжении более чем сорока лет создавал системы управления и навигационные приборы для советской авиации и всей своей жизнью, научной и творческой деятельностью доказал коллегам, подчиненным, студентам и, конечно, мне, что нет ничего невозможного. Также благодарю мою маму Татьяну Воронову — она передала мне по наследству свою энергию, любовь к жизни и умение находить общий язык с совершенно разными людьми. Хочу сказать огромное спасибо всем близким, вдохновившим меня на создание этой книги, и коллегам, помогавшим в процессе ее написания!