

ПРЕДИСЛОВИЕ

В 1997 году никому, кроме своих родственников, не известный кооператор Андрей Федоров, преодолев препоны советской еще бюрократии (все тогда думали, что страшнее ее в обществе зверя нет — ха! Счастливы те, кто не дожил до нынешнего положения дел!), так вот, этот Андрей Федоров открыл первое в СССР кооперативное кафе “Кропоткинская, 36”.

Это было событие! По сравнению с нашим Федоровым Колумб со своей Америкой, Магеллан с кругосветкой и Амундсен, достигший Южного полюса, казались провинциальными шустряками, пытавшимися выдать мелкую находку за Великое Открытие. Ну, полет Гагарина в космос был еще хоть как-то сопоставим с открытием “Кропоткинской, 36”. Десять заповедей, принятых Моисеем на горе Синай, тоже стояли в этом ряду... А больше аналогий не наблюдалось. Существовай в те годы интернет, слова “Федоров”, “кооперативное кафе”, “Кропоткинская, 36” имели бы ссылок не меньше, чем в наши дни слова “птичий грипп” или “Жириновский”.

Неудивительно поэтому, что сам господин (впрочем, тогда еще товарищ) Федоров стал звездой номер один, а его заведение мигом наполнилось людьми. Столики нужно было резервировать за месяц! При том, что кропоткинский прайс превышал цены в недешевой, скажем прямо, “Праге” раза в три, а в “Арагви” — раз в шесть... Еда же (“Свининка свежайшая, только сегодня утром на рынке брали!”), по нынешним понятиям, была никакая, хотя, конечно, по сравнению с традиционными блюдами советской многонациональной кухни, выполненными из стратегических запасов, сделанных Министерством обороны в 1962 году на случай ядерной войны, она впечатляла...

...Ускоряясь, летело время. Сначала осторожно, а потом все смелее и смелее открывались новые точки домашнего питания. Вот появилось кафе “На скорую руку” на Сретенке — возле него было не запарковаться из-за “Мерседесов” и “Тойот”, чьи хозяева здесь, стоя, поедали закуску “Хаос” из фасоли, орехов и ветчины, а также блинчики с творогом, изюмом и апельсиновыми цукатами. Вот в районе Павелецкого вокзала Юзеф Перезовский открыл первый ресторан еврейской кухни, причем — неслыханное дело! — назвал его своим именем. В день открытия здесь было не протолкнуться, да и потом зал ломился от нарождающихся

ся бизнесменов и звезд эмигрантской поп-сцены. А вот на Комсомольском проспекте, словно символ светлого капиталистического будущего нашей страны, явился миру советско-американский ресторан “Трен-Мос” с ценами такими, что приглашенная на романтический ужин девушка, увидев, сколько вы заплатили по счету, становилась вашей в тот же вечер. Впрочем, сначала еще требовалось в сей храм еды пробиться, что оказывалось гораздо сложнее, чем расстаться с месячной зарплатой за лососевый стейк...

А потом пошло-поехало! “Зайди-попробуй”, “Макдоналдс”, “Пиромани”... Впрочем, автоматическое заполнение посетителями новых ресторанов сразу после их открытия вскоре прекратилось. Уже лет через пять после подвига Андрея Федорова (кстати, где он сейчас, никто не знает!) предложение на ресторанном рынке впервые превысило спрос, а еще через пять у наиболее передовых рестораторов возникло понимание, что недостаточно просто открыть новое заведение, чтобы на хозяев тут же обрушился водопад прибылей. Равно как недостаточно наладить вкусную кухню, хороший сервис, установить адекватные цены. Возникшая конкуренция породила проблему “раскрутки” бизнеса.

...Передо мной лежит бумага, горделиво именуемая “Концепция продвижения”. Я сочинил ее для московского ресторана “Англетеръ” весной 1996 года, когда только начинал свою деятельность ресторанного промоутера. У меня есть подозрение, что это вообще первый подобный документ в истории отечественного ресторанного бизнеса — письменно оформленные стратегии продвижения и сегодня-то есть максимум у трех процентов заведений. Что же говорить о тех дремучих временах? Посему не могу не процитировать собственные слова десятилетней выдержки:

*“Обилие в наши дни в Москве ресторанов, кафе, клубов и прочих подобных заведений очень обострило проблему привлечения в них посетителей. Высокая конкуренция порождает необходимость грамотной **раскрутки**, от эффективности которой будет во многом зависеть рентабельность точки... Следует также помнить, что народ наш уже достаточно пресыщен, отчего раскрутка должна в обязательном порядке быть основана на **нестандартных подходах** во всей деятельности по промоушену. Это касается аспектов и прямой рекламы, и стимулирования сбыта, но особенно пиара. Народ сейчас клюет только на **“фишку”**. Без постоянного изобретения **“фишек”** вся работа в рекламно-ресторанном бизнесе останется провинциальной самодеятельностью...”*

Я перечитываю сегодня эти строки и покатываюсь со смеху. Боже, какими мы были наивными, как же мы молоды были тогда, как пела Людмила Сенчина... “Обилие ресторанов”! “Высокая конкуренция”! “Пресыщенность народа”! Да если сравнить их с нынешним “обилием”, сегодняшней “конкуренцией” и теперешней “пресыщенностью”, то те годы можно считать просто Золотым веком! Рестораторы тогда и представить себе не могли, какая дарвиновская борьба за существование ждет их уже через десяток лет!

Но это что касается предпосылок. Вывод же той бумаги — про “фишки” — за десять лет не только не изменился, но, напротив, будто коньяк, с годами только обогатился смыслом и обрел особую актуальность.

Конечно, если “фишки” в ресторане нет, ее, как вольтеровского Бога, нужно выдумать. Но для заведения гораздо лучше, если таковая “фишка” существует в нем на самом деле. Десятилетний опыт моей непосредственной работы с доброй сотней ресторанов и минимум тридцать лет заинтересованного наблюдения еще за тысячами заведений убедительно доказывают — рестораны, обладающие, по словам Баратынского, “лица необщим выраженьем”, а попросту говоря, “фишкой”, гораздо успешнее в коммерческом плане, чем заведения без “фишки”.

Что же сие за чудо — ресторанная “фишка”? Не буду рассматривать это понятие с точки зрения маркетинга (умные маркетинговые слова еще впереди!); скажу лишь, что это такая придумка-прикол-прибабас-примочка-замануха, которая чем-то выделяет товар (в нашем случае — ресторан) из числа ему подобных и заставляет клиента им заинтересоваться. Словом, то, что называют “wow-фактор”. Мол, увидел что-то, обалдел, сказал: “Вау!..” и... заглянул. А там, глядишь, и подсел...

Именно “фишечные” заведения всегда в центре внимания. О них говорят, пишут, делают сюжеты по ТВ. Именно “фишка” становится тем самым манком, на который клюет посетитель. Иметь свою “фишку” — мечта каждого настоящего ресторатора, потому что правильные “фишки” цепляют гостя и успех бизнеса практически гарантирован.

Но откуда ресторатору взять их, эти “фишки”?

И тут выясняется, что хозяину самостоятельно придумать для своего заведения “фишку” — все равно что сочинить за полчаса “Я помню чудное мгновенье...”. Или решить теорему Виета... Или, не зная нот, сыграть на расческе сороковую симфонию Моцарта — в лучшем случае выйдет “Собачий вальс”... Короче, мало, прямо скажем, таких рестораторов, и страшно далеки они от народа.

Самые удачные “фишки” рестораторы друг у друга (как бы это сказать помягче?) просто заимствуют... Прославился, допустим, в Москве ресторан “Грабли” — своим нереально изящным дизайном, своей концепцией обслуживания фри-фло, своими супервыручками. И вот через три года в славном городе Пензе мне показывают местное хитовое заведение — кафе “Веранда”. Ба, знакомые все лица! Та же линия раздачи, та же желто-зеленая гамма официантских одежд, те же соломенные шляпы на персонале, та же, блин, искусственная трава на потолке в туалете! А сделать ничего создатели “Граблей” не могут — авторское и патентное право на идеи не распространяется! Хотя они на самом деле не очень-то и заморачиваются — ведь концепция ресторана фри-фло с доброй домашней кухней была ими самими срисована у системы итальянских ресторанов Autogrill и латвийских Lido... За исключением дизайна, разумеется. А помимо Autogrill и Lido по той же системе фри-фло уже всюю работали рестораны швейцарской системы Marche Movenpick, французской Casino, чешской Yarmark...

Получается любопытная цепочка. Московские ресторанные деятели, путешествуя по Европам и Америкам, подсматривают в тамошних ресторанах всевозможные приколы и примочки и внедряют их в Москве. Потом рестораторы из регионов, проехавшись по модным и преуспевающим столичным заведениям, обалдевают от московских “фишек” и ничтоже сумняшеся переносят их в свои палестины. В этом, повторяю, нет ничего противозаконного: согласно авторскому законодательству, идеи патентованию не подлежат. В результате как нет у нас в стране ни одной самостоятельно придуманной игровой телепрограммы (за исключением “Что? Где? Когда?”), а все они либо куплены по лицензии (в лучшем случае), либо попросту скомунизжены, так и все “фишки” ресторанной жизни у нас или приобретены по франшизе, или же, выражаясь политкорректно, это творчески переработанный зарубежный опыт.

А раз так, раз в плане заимствования идей все равно все позволено, то зачем ресторатору, обдумывающему житье, отправляться на поиски “фишек” в далекие и дорогостоящие вояжи по миру? К чему нанимать за бешеные деньги бригады криэйторов, дабы те изобрели какие-то особые примочки для нового ресторана (тем более что, скорее всего, они предложат ему опять-таки уже кем-то однажды придуманные вещи)? И нужно ли вообще изобретать велосипед в сто пятьдесят первый раз?

В мире идет постоянное и законодательно никем не запрещенное тотальное заимствование идей ресторанных “фишек” всех у всех —

как бы то ни было обидно самим “производителям” этих идей. И уж коли все равно этот процесс идет и, судя по всему, не прекратится и дальше, то какой смысл стоять у него на пути? А может, гораздо более логичным и, главное, “рестораторолюбивым” поступком будет, напротив, облегчить его течение? Тогда сэкономленные на поиске “фишек” средства владельцы заведений смогут пустить на тренинг персонала, на закупку качественных продуктов, на оборудование кухни современной техникой, на обучение поваров, на продвижение, наконец... И все это выльется в конечном итоге в повышение общего уровня ресторанного рынка и ресторанной культуры.

Разве плохая альтернатива?

Вот почему в этой книге я попытался собрать и проанализировать весь доступный материал, касающийся ресторанных “фишек”, принесших финансовый успех тому или иному ресторану. **Целью было создать некую бесплатную энциклопедию этих “фишек”.** Сделать этакий “фишечный” конструктор Lego, которым любой ресторатор мог бы оперировать самостоятельно. Понравилась ему, скажем, какая-то “фишка” — он внедряет в своем ресторане ее; понравилась другая — другую. Понравилась сразу восемь примочек — да пусть внедряет все восемь, было бы на пользу! Я надеюсь, что из нескольких сотен собранных мной “фишек” каждый владелец заведения сможет найти ресторанный приамбас себе по душе.

У этой книги, как и у марксизма, три источника.

Первый — это, как я уже говорил, мой собственный опыт. Последние несколько лет я провел в поездках по России и Европе, целенаправленно выискивая именно ресторанные “фишки”. Общался с хозяевами заведений, управляющими, поварами, PR-менеджерами, официантами...

Второй — опыт моих друзей-рестораторов, которых я часами изводил вопросами о самых-самых прикольных заведениях, которые им доводилось когда-либо посещать. И ведь мало того, что они вели со мной многочасовые просветительские беседы — им же еще параллельно и угощать меня приходилось!.. Александр Королев (рестораны “Фудзи”, “НКонг”, “Краб-Хауз”, “Ист-буфет”, “Якитория” и другие), Игорь Бухаров (рестораны “Ностальжи”, “Шатер”), Роман Рожниковский (рестораны “Грабли”, “Ностальжи”, “Шатер”), Евгений Коган (ресторан Doucet Х.О.), Александр Федяев (ресторан “Сипадан”), Алексей Изотов (кафе “Баттерфляй”), Дмитрий Горьковой (рестораны “Лалуна”, “Клуб 17”, “Вокзал”), Валерий Лоран (екатеринбургские рестораны “КЭФ” и “Ват-

тель”, клубы “Подвал” и Hills 1836), Игорь Карапетян (Группа компаний “Звезды общепита”) — если б не они, не их долготерпение и отзывчивость, эта книга лишилась бы, наверное, примеров самых ярких ресторанных “фишек”. Низкий поклон вам, друзья, и пожелания всяческого процветания!

Ну, а третий источник — это информация, опубликованная в открытой печати и интернете. В поисках описания всевозможных ресторанных приколов я проштудировал подшивки полутора десятков профессиональных изданий, а уж количество гигабайт, скачанных во время подготовки книги из всемирной сети, вообще не поддается никакому исчислению...

Издатели, правда, долго переживали, не получится ли так, что я просто соберу под общей обложкой пусть разную, но уже, в принципе, известную информацию на одну тему — и все. И не будет в книге никакого собственного открытия, которого читатель ждет от каждого очередного шедевра издательства вообще, и от Олега Назарова в частности.

Отвечаю — именно к этому я и стремился. Нет ничего постыдного в простом обобщении и анализе уже имеющейся информации. Во-первых, это еще нужно суметь сделать, а во-вторых, не всем же быть первооткрывателями, как Андрею Федорову. Да, если в книге есть самостоятельное исследование, ее именуют диссертацией, а автору присваивают ученую степень. Но перед вами, уважаемые читатели, никакая не диссертация. Это обычная, выражаясь терминами научной литературы, монография, за написание которой ученой степенью не награждают.

За монографии просто дают Государственные премии... 😊

“ФИШКА” С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАУКИ

Любой природный или общественный феномен, будь то северное сияние, революция, шаровая молния или всероссийская популярность Ксении Собчак, имеет свое научное обоснование. Правда, наука для каждого из них находится разная. Для одних явлений это физика, для других — обществоведение, для третьих — психология, а для самых непонятных — маркетинг.

“Фишка” и есть тот самый феномен, который объясняется полунаучными-полушаманскими понятиями маркетинга.

Ведь что такое “фишка” в ресторане? Это когда в нем есть нечто такое, что, с одной стороны, безусловно, привлекает гостей, а с другой — чего не имеется в прочих местах, и это отличает данное заведение от всех остальных.

Впервые ясно и четко феномен “фишки” (правда, не именуя ее так) описал почти полвека назад авторитетный американский рекламист Россер Ривс, сотрудник агентства Bates. Он издал книжку “Реальность в рекламе”, в которой ввел понятие Уникального Торгового Предложения — УТП (Unique Selling Proposition — USP). Книжка произвела сенсацию не только в Америке, но и во многих других странах; ее перевели на два десятка языков, в том числе и на русский, а сам Ривс стал с тех пор настоящей иконой маркетинга, причем, надо признать, небезосновательно. Знай я, когда у него день рождения, сам бы обязательно поднимал в этот день бокал в память о мудром дядечке! Несмотря на то, что УТП пользовались в рекламе и до Ривса, именно с момента выхода его “Реальности...” оно стало признаваться основным фактором эффективности рекламной политики.

Что же представляет собой это самое УТП?

Ривс дает ему определение, состоящее из трех взаимосвязанных частей:

1. Каждое рекламное объявление должно сделать потребителю какое-то предложение. Но это должны быть не просто слова. Не просто крикливое восхваление товара, не витринная реклама. Все должно быть, как говорят у нас в России, чисто конкретно: “Купи именно этот товар и получишь обещанную специфическую выгоду!”.

2. Предложение должно быть таким, какого конкурент либо в принципе не может дать, либо по какой-то причине (ригидности мышления, ошибочной оценки ситуации, страха “высунуться”) просто не выдвигает. Оно должно быть поистине **уникальным**, причем уникальность мо-

жет быть связана как с уникальностью самого товара, так и с утверждением, какого еще в данной сфере не делали.

3. Предложение должно быть настолько сильным и ярким, чтобы привлечь к потреблению товара новых покупателей, или, как пишет Ривс, “чтобы привести в движение миллионы”. (Что он имел в виду — миллионы клиентов или миллионы долларов, — неясно, но и то, и другое — это здорово!)

Другими словами, УТП — это та основа, которая ярко и эмоционально отличает ваш товар от товаров ваших конкурентов в данной сфере.

А теперь поднимитесь глазами на семь абзацев вверх. Умное и трудно выговариваемое УТП — это “фишка” и есть!

Правда, наблюдается одна особенность. Будучи истинным рекламистом, а значит, манипулятором общественного мнения, Ривс, как вы, наверное, заметили, говорил об УТП в первую очередь как о способе продвижения, о рекламной стратегии. Ему было интереснее сотворить продажный **образ товара**, нежели создать сам продажный товар. Нам же важнее иметь в виду УТП при создании **собственно товара**, в нашем случае — ресторана. (Поскольку ресторан — это тот же самый товар, на который существуют свои покупатели — клиенты.) Во всем остальном ривсовы наблюдения и выводы можно практически без какой-либо адаптации переносить на российскую ресторанный действительность. Нечастый случай для иностранных маркетинговых технологий, регулярно “спотыкающихся” о наши лапотные реалии!

Скажем, перед тем, как приступать к формированию УТП (сиречь созданию “фишки”), нужно позиционировать свой ресторан, то есть четко определить, на какого посетителя он рассчитан. Его возраст, пол, социальное положение, уровень доходов, стиль жизни, национальность — хоть соответствующую графу в российском паспорте и отменили, в жизни, судя по последним событиям, понятие “национальность” ощущается населением особенно остро.

Дальше ресторатору нужно задать себе вопрос: “А что я предложу своим гостям такого, что будет более интересно и заманчиво по сравнению с предложениями конкурентов?” Потом представить себя на месте посетителя из той самой целевой группы, на которую вы ориентируетесь, и оттуда, с этого места, спросить себя: “А заинтересовался бы таким рестораном я?”

Это, кстати, очень частая ошибка наших рестораторов, особенно пришедших в сей хлопотный бизнес со стороны. Они заработали изряд-

ное количество денег, торгуя “сникерсами”, нефтью, акциями, спецодеждой, домашними кинотеатрами (нужное подчеркнуть), поехали по миру, поужинали в самых разных заведениях и имеют свои собственные ресторанные пристрастия. Соответственно, пытаются открыть такой ресторан, который нравится лично им. В результате заведение создается именно “под владельца” и, кроме него самого и двух-трех его любовниц, которых он туда регулярно привозит, никому больше не интересно.

Нет, учит нас старый мудрый Ривс, смотреть на свой товар следует глазами не влюбленного в него творца и не ушлого бизнесмена, желающего его кому-то поскорее впарить, а глазами клиентов, которые могут захотеть этот товар приобрести. Только в этом случае УТП будет сформулировано правильно и придуманная “фишка”, что называется, выстрелит.

У многих рестораторов существует весьма любопытное представление об уникальности своих заведений. Я регулярно встречаюсь с ними на предмет раскрутки их детищ и всегда сразу задаю один и тот же гамлетовский (или, точнее, ривсовский) вопрос: “А что в вашем ресторане такого необыкновенного, из-за чего я должен пойти обедать именно к вам, а не во-о-он в тот набитый людьми шалман по другую сторону трамвайных путей?” И всегда слышу в ответ, что у нас, мол, очень все вкусно, и хорошее обслуживание, и уютная атмосфера...

Но все это, увы, ни в коем случае не может носить высокое звание Уникального Торгового Предложения! Вкусная еда, нормальный сервис и уют — то, что должно быть в каждом заведении, именуемом себя рестораном! Если у вас невкусно кормят, хамят, убирая тарелки со стола, и сидишь ты при этом в заплеванном зале рядом с бомжами, разливающими под столом водку, спрятанную в полиэтиленовый пакет, то для определения такого заведения есть множество других, гораздо более точных слов — “гадюшник”, “помойка”, “тошниловка”...

А иногда бывает так: владелец ресторана закупает на кухню своего заведения крутейшее современное оборудование, все эти навороченные печи и пароконвектоматы, выписывает из Парижа чуть ли не мишленовского повара на зарплату 10 тысяч евро в месяц, вкладывает пару миллионов долларов во всевозможные интерьерные финтифлюшки — короче, строит объективно хороший ресторан. А народа все равно нету. И не будет — в учении об УТП есть и такой ситуации объяснение. Ошибка эта именуется смещением понятий “товарная характеристика”

и “потребительское преимущество товара”. Первое имеет значение непосредственно для производителя товара (в нашем случае — ресторатора), а второе определяет взгляд на товар (ресторан) со стороны потребителя (гостя).

Ресторатор, строя свое заведение, смотрит на него с точки зрения профессионала, обладающего более глубоким знанием предмета, чем человек, который придет к нему впоследствии поужинать. А человек этот — дилетант, ему, по большому счету, все равно, где приготовлена его куриная котлетка — на плите “Лысьва” или в мигающем электроникой агрегате шведского концерна Electrolux. И регалии повара, заработанные им где-то на Лазурном Берегу или в Швейцарских Альпах, его мало волнуют. Главное — чтобы было вкусно, причем здесь и сейчас. И за реальные деньги.

Ярчайшая, просто-таки хрестоматийная иллюстрация подобной ошибки при создании УТП — печальная судьба столичного ресторана авторской гастрономической кухни “Кумир”, который в январе 2001 года открыл в Москве знаменитый француз, “повар в третьем поколении” Мишель Труагро. Любопытно вспомнить рецензии ресторанных критиков того времени, захлебывавшихся от восторгов и слюны одновременно... Ну, к примеру:

“Как только я вошла в маленький и уютный зал ресторана, на меня волной накатила ностальгия по времени, проведенному во Франции. Интерьер, выдержанный в бордовых с позолотой тонах, мягкий свет, незамысловатые, но оригинальные картины на стенах, стеклянные витражи с подсветкой, нежные орхидеи и проникновенный голос Мирей Матье заставляют забыть о том, что ты находишься в центре Москвы. Скорее всего, где-нибудь в Париже или на Лазурном Берегу Франции... Сама обстановка, сочетающая элегантность с утонченностью, будет задавать тон предстоящему застолью, о котором можно было бы написать с большой буквы...”

Или:

“Нынешний владелец ресторана Troisgros в Роане Мишель Труагро продолжает дело своей семьи уже в третьем поколении, придумывая и создавая изысканные блюда: как классические, так и современные. Чтобы попасть в его скромный провинциальный ресторан, столик нужно заказывать заранее, месяца за два-три. И вовсе не потому, что это сверхмодное заведение, где можно встретить любую знаменитость. Все очень просто: на вывеске этого ресторана три звездочки, авторитетное подтверждение заслуг

шеф-повара, наивысшая из возможных наград его мастерству. Кстати, более чем из ста тысяч парижских ресторанов обладателями трех звездочек являются только семь. Поэтому гурманы стремятся отведать “высокую авторскую кухню” Мишеля Труагро, его кулинарные изыски и шедевры...”.

Или:

“Напоследок очаровательный Мишель Труагро сказал без всякой ложной скромности: “Выйдя из “Кумира”, вам сразу захочется посетить Францию. Нисколько не сомневаюсь в успехе ресторана, композитором которого я являюсь”.

Да что там говорить! Одни заголовки всех этих статей чего стоили (сегодня они годятся разве что на эпитафии):

“Французское посольство хорошего вкуса”

“Маэстро на Патриарших”

“Громкое открытие в гастрономическом мире”

“Блаженство для гурманов”

“80 наименований свежих продуктов из Франции каждый день”...

Ничего не помогло! Ни свежесть продуктов, ни персональное колдовство Труагро у плиты, ни десятки тысяч долларов, вбуханных в рекламу. Уже через год “очаровательный композитор” бежал из Москвы, как солдат наполеоновской армии, оставив тут все свое имущество...

И беда такая случилась не только с рестораном “Кумир”. Во многих городах России заведения высокой французской кухни — с хорошим интерьером, оттренированным персоналом в белых перчатках, лучшими импортными продуктами — стоят пустые. Потому что, создавая их, формулируя для них Уникальное Торговое Предложение, хозяева путают понятия “товарная характеристика” и “потребительские свойства товара”. Пытаясь создать гастрономическую “фишку”, они навязывают публике чуждый ее потребностям продукт. А у нас другая страна, другой потребитель, с другим менталитетом — до осознания введенного Полем Бокюзом понятия “нежное небо” россиянам в массе своей развиваться еще лет двести. Так что ресторатору нужно выбирать — либо в ущерб собственному кошельку заниматься гастрономическим культуртрегерством, либо получать прибыль. Феномен же успешности многих заведений заключается как раз в том, что они откликаются на настоящие, сокровенные и непридуманнные потребности кредитоспособного населения.

Вернемся, однако, непосредственно к учению об УТП.

Одно солидное консалтинговое агентство как-то задалось целью определить, зачем, собственно, люди ходят в рестораны и какие факторы влияют на их выбор в каждом случае. (Подчеркну только, что, поскольку агентство было российское, то результаты его исследования отражают картину в основном на отечественном, а не мировом рынке.)

Казалось бы, чего тут думать? Знамо дело — в ресторан люди идут поесть. А на выбор места принятия пищи влияют кухня (что естественно) и местоположение (пресловутый location, location и еще раз location).

А вот и нет! Оказалось, что поесть — это лишь одна из целей, причем далеко не самая частая, а про location и говорить нечего: если для какого сегмента общепита он и имеет значение, то только для фаст-фуда.

Целей же у людей, посещающих рестораны, по результатам опроса, выделилось всего пять, а факторов, влияющих на их выбор, целых 37.

Первая цель — тусовочная. Люди идут в ресторан для самоидентификации в обществе себе подобных. Иными словами, “на людей посмотреть и себя показать”. Для таких посетителей важна прежде всего престижность места. Чтобы о нем писали в “светских” рубриках глянцевого журнала, а публика, сидящая за соседними столиками, сплошь была в Gucci и Prada. Цены, кухня, обслуживание — все это дело десятое; надо, чтобы место считалось статусным и кругом были “все свои”.

Вторая цель — деловая встреча. Тут посетители требуют от ресторана в первую очередь хорошего сервиса. Официанты должны быть безупречны — подносить зажигалку, как только гость достал сигарету, но не уносить тарелку, пока в ней не лежат нож с вилкой, дающие сигнал о том, что с трапезой покончено. Такое обслуживание, гармонирующее с деловым ужином, достижимо, как правило, в дорогих ресторанах, хозяева которых не жалеют денег на “дрессировку” персонала... На втором месте идет все та же престижность заведения.

Третья цель — романтический ужин. Мужчина познакомился с девушкой и ее “танцует”. При таком раскладе дел парочка чаще всего выбирает ресторан, исходя из его... интерьера. Цены, сервис, престижность — “романтикам” это по барабану, главное, чтобы загадочно трещали дрова в камине, тяжелые портьеры струили мягкий полумрак и, сгорая, плакали свечи, всем своим фаллическим видом намекая на возможность продолжения банкета. Ну и желательно, чтобы все-таки было вкусно.

Цель четвертая — встреча с друзьями, дружеская пирушка. Она обычно достигается выбором заведения с наибольшим ассортиментом алкоголя. “Друзья” радостно направляются в любой пивняк, и чем он бу-

дет больше, тем лучше. Шум, гам, битые кружки и хорошее настроение, сопровождаемое, правда, утренним похмельем, гарантировано.

И только последняя, пятая цель подразумевает желание просто поест. (На Западе, кстати, эта цель посещения ресторанов считается главной, но В.И. Ленин еще когда сказал: “Мы пойдем другим путем!”.) Ну, и тут уж люди думают, во-первых, о кухне и, во-вторых, о сумме грядущего чека.

Так вот, проанализировав все аспекты этого исследования, начинаешь очень четко проникаться маркетинговым выводом: потребитель, как это ни парадоксально звучит, всегда покупает не сам товар, а **решение своих проблем с его помощью**. В одном случае ресторан помогает ему повысить собственную самооценку, в другом — подписать выгодный контракт, в третьем — продвинуться в решении свербящего сексуального вопроса, в четвертом — раскомплексоваться и “оторваться”, в пятом, наконец, доставить себе маленькие радости чревоугодия.

Соответственно, Уникальное Торговое Предложение может быть самым разным, но всякий раз должно быть направлено на то, чтобы **дать гостю как можно больше положительных эмоций, а заодно ощущение того, что он получил гораздо больше, чем заплатил**. Собственно, в создании таких источников положительных эмоций и заключается производство ресторанных “фишек” и “фишечек”.

Замечательный и высокохудожественный пример создания абсолютно убойного УТП практически в исследуемом нами ресторанном формате дан в знаменитом фильме Лассе Хальстрема по книге Джоан Хэррис “Шоколад”. Вещь, обязательная для просмотра всем рестораторам! И даже не из-за шести номинаций на премию “Оскар”; для нас это не главное. Просто в “Шоколаде” демонстрируется торжество грамотного “фишечного” подхода к бизнесу и налицо все его психологические мотивации.

Судите сами. Главную героиню, Вианн Роше (напомню, что ее играет Жюльет Бинош), вместе с дочкой ветром масленичного карнавала заносит во французский городок, для обитателей которого самое важное в жизни — то, что по-французски именуется *tranquillité*, а на русский может быть переведено как “безмятежность”. В этом микроскопическом французском местечке все друг друга знают, набожны до, пардон за каламбур, осатанения, по воскресеньям (чуть ли не парами и за руку) ходят в церковь... Естественно, мэром городка граф Рейно при знакомстве сразу же предлагает новоприбывшей Вианн вместе с дочкой присоеди-

ниться к своим добропорядочным соседям. Тем более что как раз идет Великий пост.

Но не тут-то было! Как блистательный маркетолог, уловивший усталость жителей городка от всей этой добропорядочности и скукоты и потребность в некоем ярком, таинственном и где-то даже греховном празднике, героиня Бинош открывает прямо напротив церкви шоколадную лавку. И это, повторяю, во время поста, когда есть шоколад категорически запрещено! Тиньков со своим телероликом о черно-белой групповухе на яхте и фирма “Эльдорадо” со знаменитым слоганом пылесосов “Сосу за копейки!” — и те по сравнению со сладкой дамочкой поступали менее вызывающе. Но... “Я знаю, что вы хотите”, — говорит Вианн Роше (такое впечатление, что она только что прочитала книжку Россера Ривса) и эротично обмакивает верхушки трюфелей в кокосовый крем...

Естественно, люди начинают потихоньку ходить к предприимчивой матери-одиночке в лавку (она уловила потребительские чаяния целевой аудитории и нашла свою “фишку”, дарящую этой аудитории массу недоступных ранее положительных эмоций). Естественно, мэр города устраивает травлю прекрасной деятельницы малого шоколадного бизнеса (сильно напоминающую, кстати, расправы над первыми российскими кооперативными кафе в далекие перестроечные годы). Но Вианн Роше гнет и гнет свою линию. Вы только послушайте ее программное заявление: *“Шоколадные шишечки, крендельки, пряники с золоченой окантовкой, марципаны в гнездышках из гофрированной бумаги, арахисовые леденцы, шоколадные гроздья, сухое печенье, наборы бесформенных вкусностей в коробочках на полкилограмма... Я продаю мечты, маленькие удовольствия, сладкие безвредные соблазны* (выделено мной. — О.Н.), *низвергающие сонм святых в ворох орешков и нуги...”*.

Нет, вы чувствуете, что без штудирования учения об УТП здесь не обошлось?!

В результате городок сходит с ума от всех этих сладостей, они начинают действовать на потребителей почище афродизиаков (причем Вианн с многозначительной улыбкой доктора Курпатова предлагает каждому гостю именно то лакомство, которое ему нужно), граф Рейно повержен, героиня Бинош находит любовь в лице героя — никак не меньше! — Джонни Делпа. Закономерный хеппи-энд, только подчеркивающий успех маркетинговой политики Вианн Роше при придумывании “фишки” для своего бизнеса.

Анализируя описанную шоколадную “фишку”, можно сказать, что все в действиях героини Бинош осуществлялось строго по законам маркетинга. Созданное Уникальное Торговое Предложение давало возможность познакомиться с новым товаром с непривычными свойствами (от вианновских марципанов и крендельков французские старички обрели былую д’артаньянистость) — раз. Открывая для себя новую нишу бизнеса, шоколадница предусмотрела отсутствие в ней конкурентов — два. Продвижение на рынке шло так ярко и эпатажно (вспомните про церковь по соседству), что, как и положено, “привело в движение миллионы” — три. УТП отражало объективную, а не надуманную потребность жителей городка в новом продукте — четыре. Товар (шоколад) имел реальное потребительское преимущество, несмотря на отрицательную “товарную характеристику” (осуждение городскими авторитетами) — пять. УТП несло положительные эмоции потребителям (“сладкая жизнь” от Вианн становилась символом некогда утраченной, а теперь вновь обретенной свободы) — шесть.

И, наконец, сама эта кондитерская создавалась и функционировала как нормальное частнокапиталистическое предприятие с целью получения прибылей. Хотя создатели фильма и намекают на аллегоричность истории, считая основным “мессиджем” ленты идею обретенной духовной свободы, но давайте смотреть правде в глаза — Вианн Роше работала не за “спасибо” и не за букетик фиалок. Она пришла в город без копейки денег, поставила себе целью разбогатеть в кратчайшие сроки и всего этого добилась, а попутно еще устроила свою судьбу и судьбу малолетней дочери.

Я особо подчеркиваю чисто **коммерческую**, меркантильную, так сказать, сторону УТП, потому что порой, придумывая своему заведению “фишку”, хозяева, случайно или нет, но удаляются в область чистой фантазии, в результате чего появляются рестораны, безусловно, оригинальные, но денег приносить вряд ли способные.

Скажем, недавно прочитал я о том, что в Уругвае открыли **ресторан для любителей хомячков**. Звучит, конечно, прикольно, многие агентства новость перепечатали — действительно, какой уругваец не любит хомячков! (Особенно приготовленных на гриле.) Но на самом деле вот есть в Монтевидео двадцать таких хомякофилов, так они в этом заведении и будут собираться. Это не УТП, не “фишка”, тут перед заведением ставится не коммерческая, а иная — **коммуникативная** — цель. Создается клуб по интересам, а ресторан становится просто площадкой для эпизодиче-

ских собраний группки энтузиастов. Вероятно, сам хозяин — один из хомячных фанатов, и ему просто лень ходить тусоваться с коллегами куда-то еще.

Или, допустим, то тут, то там в России открываются **православные кафе**. Такие заведения есть уже и в Москве, и в Архангельске, и в Петрозаводске. Казалось бы, УТП железное, ведь влияние православия у нас ширится день ото дня, целевая аудитория, соответственно, увеличивается, и вообще плох тот кредитоспособный россиянин, который в Крещение не купается в проруби, а на Пасху не идет крестным ходом.

Но нет! Цель подобного рода мест — сугубо **пропагандистская**, агитационная. Московское православное кафе “Ямское поле”, к примеру, так и заявляет в своей программе: *“Главная задача православного кафе — христианская проповедь в миру (вне храма) клириков Московской патриархии”*. А основная идея петрозаводского православного кафе, как подчеркивают его создатели, — это *“альтернатива тому безобразию, которое льется на нас с телеэкранов и встречается в реальной жизни, например, на дискотеках, где люди спиваются... Члены вновь созданного кафе-клуба собираются за чашкой чая, чтобы посмотреть качественные фильмы, в том числе на тему православия, послушать хорошие песни, поразмышлять о будущем России, о проблемах СПИДа, аборт...”*. Архангельское же заведение вообще работает один раз в неделю, причем, как сказал инициатор его создания, настоятель домового храма Поморского государственного университета протоиерей Евгений Соколов, *“это необычное кафе открыто с целью предоставить такое место для общения, где не было бы традиционных выпивки и пива, курения, громкой музыки, суеты. Студенты в спокойной обстановке смогут обсудить свои проблемы — учебные, семейные, бытовые, духовные. Кстати, меню будет довольно скромным: кофе, чай, пироги...”*.

Понятное дело, что если меню скромное, выпивки нет, курить нельзя, а цель кафе — заставить клиентов размышлять о проблемах аборт, то “фишка” это какая угодно, только не ресторанный. Ну да бог с ними!

Или вот еще одно время газетчики очень любили писать об открытии у нас **кафе в тюрьмах**, выдавая это за какую-то особенную “фишку”. Во владимирской колонии строгого режима осужденные, мол, теперь проводят время в кафе “Встреча”, куда входной билет стоит 100 рублей, а к столу подают лимонад, чай, кофе, бутерброды и хот-доги. В иркутской колонии № 3 строгого режима открылось кафе “У Иваныча”, где в меню прохладительные напитки и фрукты. В колонии строгого режима № 19 в

Маркове кафе-бара в здании клуба показалось недостаточно, и сейчас там достраивается двухэтажное здание: на первом этаже будет кафе, на втором — бар. В ангарской же колонии № 14 планируют открыть кафе под открытым небом (представляю атмосферу — столы, зонтики от солнца, вышки с автоматчиками поодаль). А меню кафе “Уют” в Бутырке, по-моему, выучила уже наизусть вся страна, поскольку не было издания, которое бы его не цитировало: салат — 35 руб., балык — 130 руб., ростбиф — 85 руб., мясное ассорти — 110 руб., маслины — 60 руб., лимон с сахаром — 15 руб.

Разумеется, несмотря на экзотичность, никакой “фишки”, никакого УТП в тюремных заведениях нет. За “колючкой” маркетинговые принципы теряют свою силу (за потребителя бороться не надо), и все подобные кафе создаются с сугубо **гуманитарными** и **воспитательными** целями. Или же в качестве подспорья для администрации зон в деле обеспечения заключенных едой. Потому что после известного случая в отсидочной тюрьме СЕ 165/2, где в 1994 году пятеро рецидивистов отужинали своим сокамерником (задушили, порезали и сварили в чайнике), власти поняли, что бюджетных денег, выделяемых на питание экзков, не всегда хватает и тюремный общепит нужно срочно выводить на новые высоты...

Коммерческая цель — важная составляющая ресторанной “фишки”, и именно такие “фишки” я буду рассматривать в следующих главах, сознательно отсекая все коммуникативные, пропагандистские, гуманитарные и прочие изобретения в общепитовской жизни. Даже если на первый взгляд какая-то из “фишек” может показаться чересчур экзотичной, все равно в ней будет заключен потаенный маркетинговый смысл.

Существует, скажем (и пользуется успехом), в Будапеште ресторан Blondies, в котором **мужчин обслуживают всех подряд, а из женщин — только блондинок.** Без разницы каких — натуральных, крашенных, но только блондинок. Брюнетку (будь она хоть Анжелиной Джоли или Дженнифер Лопес) швейцар даже до вешалки не допустит. Казалось бы, что за ерунда? Зачем изначально сужать круг потенциальных посетителей? Но, оказывается, все намного хитрее. Во-первых, блондинок (спасибо перекиси водорода и патентованным современным средствам!) на этом свете все же немало — гораздо больше, чем, скажем, любителей хомячков. А во-вторых, джентльмены, если кто не помнит, предпочитают именно блондинок, и в ресторане, естественно, тучей вьются всевозмож-

ные богатые дяденьки, готовые вечера напролет трясти кошельками, дабы заслужить благосклонность прекрасных наследниц славы Мэрилин Монро.

Уникальные Торговые Предложения могут быть созданы в самых разных сферах ресторанной жизни. Начиная с “фишек” в собственно концепции заведения и заканчивая всевозможными приколами и примочками в продвижении его на рынке (о чем упоминавшийся уже “отец” УТП Россер Ривс беспокоился в первую очередь). Поэтому все дальнейшие “фишки” я так и сгруппировал — в зависимости от сфер их приложения.

Выбирайте, какие вам по душе, и осуществляйте в своих ресторанах, кафе, барах и клубах. Напоминаю еще раз — все это можно делать совершенно безнаказанно! Не забывайте только двух вещей.

Первое — не старайтесь с “фишками” переборщить. Не нужно пытаться внедрить в своем заведении сразу двадцать примочек. Еще Ривс подчеркивал, что опасно выделять в товаре сразу несколько УТП — это размывает представление потребителя о продукте, и он не способен в полном объеме осознать уникальность каждого. Соответственно, сила притяжения к такому УТП снижается (образно говоря, “в движение” придут не “миллионы”, а “тысячи”).

А второе — не стойте на месте. Публика имеет особенность привыкать к товару не только в хорошем смысле (то есть становиться постоянным его потребителем), но и в плохом (это когда глаз “замыливается” и человек перестает адекватно воспринимать эксклюзивные положительные качества товара). При этом учтите, что платежеспособное население, имеющее возможность проводить время и оставлять деньги в ресторане, в нашей стране еще весьма ограничено. В той же Москве, по подсчетам социологов, их на нынешний момент (а пишу я эти строки летом 2006 года) всего 6 процентов от общего населения. Что уж говорить о других российских городах... А потому бойтесь с одной “фишкой” наскучить гостям, меняйте ее раз в три-четыре года.

И да будет вам в вашем “фишечном” бизнесе счастье! А в 2010 году мы все вместе, счастливые и богатые, отметим столетие со дня рождения старика Ривса! А я к тому времени и точную дату этого славного события выясню...

ПОТЯСАЯ ПЕРВООСНОВЫ (концептуальные “фишки”)

Что такое концепция ресторана, вам расскажут в любом консалтинговом агентстве. При этом будет произнесено много умных слов (которые вы и без чьей-то помощи можете прочитать в профессиональной литературе), приведено несколько неопровержимых цифр, а уйдете вы из конторы с ощущением абсолютной непостижимости данного понятия, но при этом с робкой надеждой, что в данном конкретном супер-профессиональном агентстве вам все же смогут помочь его постичь из расчета 100 у.е. за час консультации...

На самом деле “концепция ресторана” — вполне понятная категория. В двух словах это ИДЕЯ ресторана плюс осознание, КТО твой посетитель и КАК будут функционировать все ресторанные службы. Уже потом, при разработке детальной концепции, предстоит рассматривать все прочие вопросы — местоположение, название, дизайн, меню, требования к персоналу, ценовую политику, способы продвижения и т.д. Но начинается все именно с упомянутых трех китов — идеи, определения целевой аудитории и общего представления о самом процессе организации питания гостей. Соответственно, все **концептуальные “фишки” я в дальнейшем постараюсь классифицировать, исходя именно из этих трех главных составных частей понятия “концепция”**.

В книге “Как загубить ресторан” я описал несколько ресторанных концепций, изначально провальных для России. То есть в других странах такие заведения вроде бы цветут и пахнут, принося своим хозяевам нормальные прибыли, а у нас они не выстреливают совершенно. Скажем, концепция “винного ресторана”, куда после трудового дня народ заходит пропустить стаканчик-другой, а потом переходит в следующий такой же ресторанчик, потом третий, четвертый — покуда не доберется домой. Увы! Наша публика если уж добирается до выпивки, так сидит в этом месте до упора, до падения лицом в салат (вариант — до засыпания в туалете), и при этом, разумеется, желательно пить не кислятину какую-то, а нормальный отечественный продукт — водочку... Короче, рестораторы, насмотревшиеся в знойных Италиях-Испаниях на процветающие винарнии и бодегарии, на снежной нашей родине остались у разбитого корыта.

Можно считать провалившейся у нас и купленную по франшизе концепцию “шоу-ресторана” японской кухни, когда повар с задатками жон-

ИЗ ПИСЕМ, ПРИХОДЯЩИХ ПО ИНТЕРНЕТУ

“Здравствуйте, Олег! Обе Ваши книги (раскрутить/загубить) — “настойные” для меня и внесли несоизмеримый вклад как в профессиональное, так и в мое личностное развитие. Вы очень уважаемый мною человек, не знаю, как меня подмыло на такого характера письмо...

Евгений Учаев”.

“Здравствуйте, Олег! Меня зовут Михаил, я из города Самары. Очень много читал и слышал о ваших PR-проектах. Я просто в бешеном восторге от прочитанного и, честно говоря, раньше думал, что то, что Вы делаете, реально! Хотел бы у Вас спросить, как Вы относитесь к тому, чтобы я со своими друзьями организовал Ваш приезд в наш город с семинаром “Как раскрутить ресторан”?

С уважением,

Михаил”.

“Олег, я — Сергей, доброго мая!

Вот провели — о, учитель наш! — мероприятие в ресторане “Берлинский Дом”, о чем восточку шлем... Слоган пошел: “Ведь Ваша кровушка, Олег Назаров, бежит в наших сосудах...”. Заказчик пишет кипятком, мы тоже в достатке, а гости ресторана сильно охренели от нашего балагана одновременно на трех этажах в течение четырех часов!!!

Сергей”.

“Здравствуйте, Олег!

Созданная вами энциклопедия ресторатора — это просто чудо! Одно из немногих пособий, которое шокирует своей радикальностью, остротой и действительно хоть чему-то учит! Даже в свои 15 лет я поняла, что этот “метод нестандартного пиара” — технология будущего, ноу-хау. Искренне вам благодарна, так как, приводя примеры из вашей деятельности, я с блеском прошла собеседование в PR-агентстве.

Спасибо за вдохновение,

Марьяна”.

“Здравствуйте, Олег!

Выражаю огромное уважение за то, что Вы делаете. Такие люди, как Вы, — это нонсенс в наше серое, будничное время! Очень хочется с Вами познакомиться!.. Меня зовут Денис, я занимаюсь организацией праздников, корпоративных вечеринок, презентаций, PR-акций в Нижнем Новгороде. Всегда старался делать что-то интересное, креативное, к каждому проекту подходил индивидуально и очень был рад, когда мне в руки попала ваша книга “Как “раскрутить” ресторан”, которую я буквально проглотил за две ночи. Я был в шоке. Как много интересного происходит в столице!

Денис”.

“Безумно нужные книги Олега Назарова! Спасибо, очень вдохновляют. Причем, прочитав сначала “Как загубить ресторан”, поняла смысл “Как “раскрутить”...”. Можно обратиться за советом?..

Елена”.

“Здравствуйте, Олег и Ко! Меня зовут Андрей. Мне всего 21, и я начинающий промоутер, или, как Вам ближе, ресторатор. Огромное спасибо за Ваши книги. Они вдохнули в меня огромное количество энергии и идей. Стали путеводителем в “большой мир”.

Андрей”.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
“ФИШКА” С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАУКИ	9
ПОТРЯСАЯ ПЕРВООСНОВЫ (концептуальные “фишки”)	21
Все начинается с идеи	23
Гость гостю рознь	36
“Как нам реорганизовать Рабкрин?”	43
КРАСОТА — СТРАШНАЯ СИЛА! (интерьерные примочки)	51
На водную тему	53
Мне сверху видно все... ..	57
Мы едем, едем, едем... ..	60
От Пикассо до вертолета	64
Оживляем интерьер. В прямом смысле	68
Налево — “эм”, направо — “жо”	71
САДИТЕСЬ ЖРАТЬ, ПОЖАЛУЙСТА! (кухонные приколы)	77
Апеллируем к здоровью	79
А у нас в квартире квас! А у вас?	87
Блюдо одно... Но какое!	89
В Тридевятиом царстве, в Тридесятиом государстве... ..	99
Сам себе повар	104
К чему надо стремиться	106
Маленькие секреты большого меню	110
СЕРВИС НАВЯЗЧИВЫЙ И НЕ ОЧЕНЬ (УТП в обслуживании) ...	116
Тонкости подачи	116
На что способен официант... ..	123
Хамство заказывали?	129
Не хлебом единым сыт клиент... ..	132
ЛОВУШКИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ (заманухи в раскрутке)	140
С чего начинается ресторан	141
Хороводы вокруг клиентов	146
Дисконт! Как много в этом звуке... ..	151
Халява, сэр!	156
ТРЕБУЮТ ДОРАБОТКИ...	
(прибамбасы, у которых еще все впереди)	161
ДОБРЫЕ СЛОВА	169
ИЗ ПИСЕМ, ПРИХОДЯЩИХ ПО ИНТЕРНЕТУ	171