

ОГЛАВЛЕНИЕ

- Глава I. Определение формата и ценового сегмента 09**
- Глава II. Проводим конкурентный анализ 23**
Продуктовые портфели: количество позиций и средние цены 24
Пересекающиеся (маркерные) позиции 28
Маркетинговая активность 31
- Глава III. Фиксируем позиционирование и ключевые сообщения 37**
- Глава IV. Создаем маркетинг-микс 7Р 47**
Product/Продуктовый портфель 48
Price/Цена 62
Process/Процесс 63
People/Люди 65
Place/Место 66
Promotion/Продвижение 68
Physical Evidence/Материальная атрибутика 70
- Глава V. Создаем нейминг, айдентику и маркетинговый паспорт 77**
Нейминг 78
Логотип и фирменный стиль 81
Маркетинговый паспорт 83
- Глава VI. Ищем помещение 91**
- Глава VII. Документация и техническая часть проекта 97**
- Глава VIII. Формируем команду 111**
Описание вакансии 112
Критерии отбора кандидатов 114
Адаптационные и обучающие материалы 114
Специфика подбора менеджмента проекта 119
Хантинг 120
Тренинги 123
Аттестация 125
Организационная структура 128
- Глава IX. Планируем продвижение 131**
Visual-маркетинг 133
Digital-коммуникации 145
CRM-маркетинг 163
Event-маркетинг 168
Local-маркетинг 169
- Глава X. Готовим заведение к открытию 177**
Пишем стартовую промокампанию 178
Оценка эффективности и работа с мнением гостя 188
Этапы запуска 192
- Глава XI. Оптимизируем существующий проект 199**
- Глава XII. Гостецентричный проект: выживет только он 213**
Что такое customer experience, и почему он вошел в нашу жизнь? 214
Какие знания дают исследования клиентского опыта? 216
Принципы проектирования клиентского опыта 217
Проектирование клиентского опыта 219
- Советы и послесловие 223**
- Приложение 224**

ОБ АВТОРЕ



ИННА ЩЕПЕТОВА

- > Управляющий партнер агентства Marketing Story
- > Преподаватель в Novikov Business School
- > Постоянный спикер всех ключевых выставок и семинаров индустрии
- > Разработчик и спикер собственных обучающих курсов
- > Автор многочисленных статей в отраслевом журнальном издании «Ресторанные ведомости»

Занимается созданием новых, а также оптимизацией существующих ресторанных концепций в разрезе обновления и разработки не только маркетинга, но и всех частей бизнеса. Осуществила успешные проекты в России и СНГ, а также в Западной Европе (ресторан NOTO food&people, Испания).

Среди клиентов — региональные и федеральные лидеры индустрии: холдинг Polyana Group (Самара), ModernNomads (Монголия), группа ресторанов Дениса Иванова (Новосибирск), ресторанный холдинг Madyar (Краснодар), а также знаковые авторские рестораны в своих сегментах.

В Москве практически с нуля выстраивала маркетинговый отдел в ресторанном холдинге Iconfood, в состав которого входило несколько разноформатных концепций.

Всегда найдутся те, кто будет говорить, что у тебя ничего не получится. Никого не слушай, если действительно хочешь чего-то добиться. Они говорят, что ничего не выйдет, потому что не смогли сделать это сами...

Если у тебя есть мечта, ты должен ее защищать. Если люди не могут чего-то сделать в своей жизни, они скажут, что и ты не сможешь сделать этого в своей жизни! Если ты хочешь чего-то — иди и возьми!

*Из к/ф «В погоне за счастьем»,
студия Columbia Pictures, 2006*

ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА

Мы живем с вами в мире, который емко определили аббревиатурой VUCA: volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Мир VUCA — это мир, в котором прогнозировать что-либо очень трудно. По сути, речь идет о мире, который «сошел с ума».

На данный момент концепция VUCA приобретает все большую популярность и в бизнесе, особенно в сфере технологий, и на потребительских рынках.

Мир стал глобальным, все меняется очень быстро. Концепции и продукты, которые реализовали в одной локации на другом конце земли, появляются в другом, форматы изменяются и переупаковываются под локальный рынок, продукты дополняются и масштабируются, а потом появляется новая технология и меняет полностью модель потребления.

В этом мире ресторанный бизнес ничем не отличается от других видов бизнеса, разве что еще более сложными и комплексными подходами, чтобы удовлетворить клиента.

«Скажите конкретно: как надо делать?» — вопрос, который мне задают современные рестораторы, когда мы начинаем с ними работать.

Вам не хочется ошибиться. У вас опыт совсем в других сферах, или вы работали в ресторанном бизнесе, но были только в найме, постепенно поднимаясь по карьерной лестнице. А возможно, вы не спрашиваете, а делаете все на свое усмотрение, считая, что чутье и предыдущий опыт не позволят вам совершить ошибку.

Всем видится только успешный итог: владелец сидит в своем уникальном ресторане с бокалом красного сухого вина или чего покрепче, зал битком, друзья аплодируют, а у входа уже паркуется Аль Пачино, мечтающий попробовать вашу легендарную «утку конфи».

Я ценю смелость — иногда она творит чудеса. Но бывает так, что цена ошибки равна всему инвестированному капиталу, вернуть который, увы, не выйдет.

Всякий раз, погружаясь в тот или иной ресторанный проект, мы с экспертами моего агентства тратим массу времени и сил на работу над ошибками, которые совершает ресторатор, искренне желая помочь своему заведению. Часто такие предприниматели не учитывают тот факт, что развивать и продвигать можно только отлаженный, оптимизированный механизм, актуальный для рынка продукт, ресторан, готовый «по всем фронтам» принимать гостей. А пытаться привести людей в ресторан, состоящий из сплошных противоречий, с размытым продуктом и прочими огрехами, все равно что набивать толпу людей в автобус без колес.

Деньги и силы потрачены, все допустимые сроки окупаемости или выхода в ноль уже прошли, а ваш автобус все стоит на месте. Иногда пустой, иногда с людьми. Да, бывает и так: гости есть, а прибыли нет, и нет, соответственно, развития — все уходит на покрытие постоянных и переменных расходных частей.

Моя книга — призыв к рестораторам, новоиспеченным или опытным, изначально так делать ресторанный проект, чтобы он в дальнейшем меньше всего нуждался в доработках. Вдумчиво и скрупулезно создавать его, понимая, что хочется видеть в конечном результате. Для этого я даю пошаговую инструкцию, которая позволит достичь гармоничных результатов, имеющих перспективу.

Когда меня приглашают на проект, я вижу, что достаточно просто привести все в порядок, поставить систему и не придумывать разные акции с внушительным бюджетом. Это так называемая «оптимизация существующей концепции». Такая глава тоже есть в данной книге.

Сегодняшний маркетолог — организатор, человек, определяющий путь развития бизнеса. Это правильный подход к данной профессии. За тринадцать лет работы с российскими и европейскими рестораторами я окончательно убедилась, что главные маркетологи ресторанных проектов — они сами. То есть вы, мои читатели. И вам следует понимать парадигму маркетинга, осознать, что несущественных деталей в этой работе нет.

Впрочем, чаще всего вам не хватает простой уверенности в собственных силах, терпения довести все до конца, умения видеть картину в целом, весь, как принято говорить, «организм» ресторана. Ведь именно его вы и создаете. На клеточном уровне. Вы пишете свой код, благодаря которому зарождается жизнь и все начинает функционировать и развиваться.

За ошибки, которые вы допускаете по незнанию, приходится платить. Много или мало — неважно. И, мне кажется, стоит приложить свои усилия к тому, чтобы минимизировать риски, направить свое внимание на действительно важные вопросы, а не на размышления, какой пост сегодня выложить в профиле своего заведения.

Моя книга позволит вам стать специалистом ресторанного бизнеса, имеющим знания, достаточные для того, чтобы открыть новый или оптимизировать существующий ресторанный проект. Я специально собрала все самые важные инструменты и подходы, постаралась рассказать обо всех тонкостях и определяющих аспектах предстоящей работы, чтобы создать абсолютно прикладную настольную книгу, с которой вы начнете грамотный бизнес. Здесь собран весь мой опыт в сфере HoReCa.

Читайте — и вперед, к победам на нашем непростом и таком интересном рынке!

БЛАГОДАРНОСТЬ

Не было бы ни этой книги, ни многого другого в моей карьере, если бы я постоянно не ощущала поддержки любимого мужа, с которым мы вместе начинали все с нуля и добивались успеха, продвигаясь к нему маленькими шагами. Он, а также вся моя семья — с таким тылом можно делать самые смелые и великие дела, о которых в начале своего пути я даже не мечтала. Люблю вас!

Еще я благодарю всех своих партнеров и клиентов, которых встречаю и с кем работаю. Каждый раз новые задачи и планы, которые мы совместно ставим перед собой, делают меня сильнее и вдохновляют на поступки, выходящие за рамки предложенного. Работать в кайф — только так.

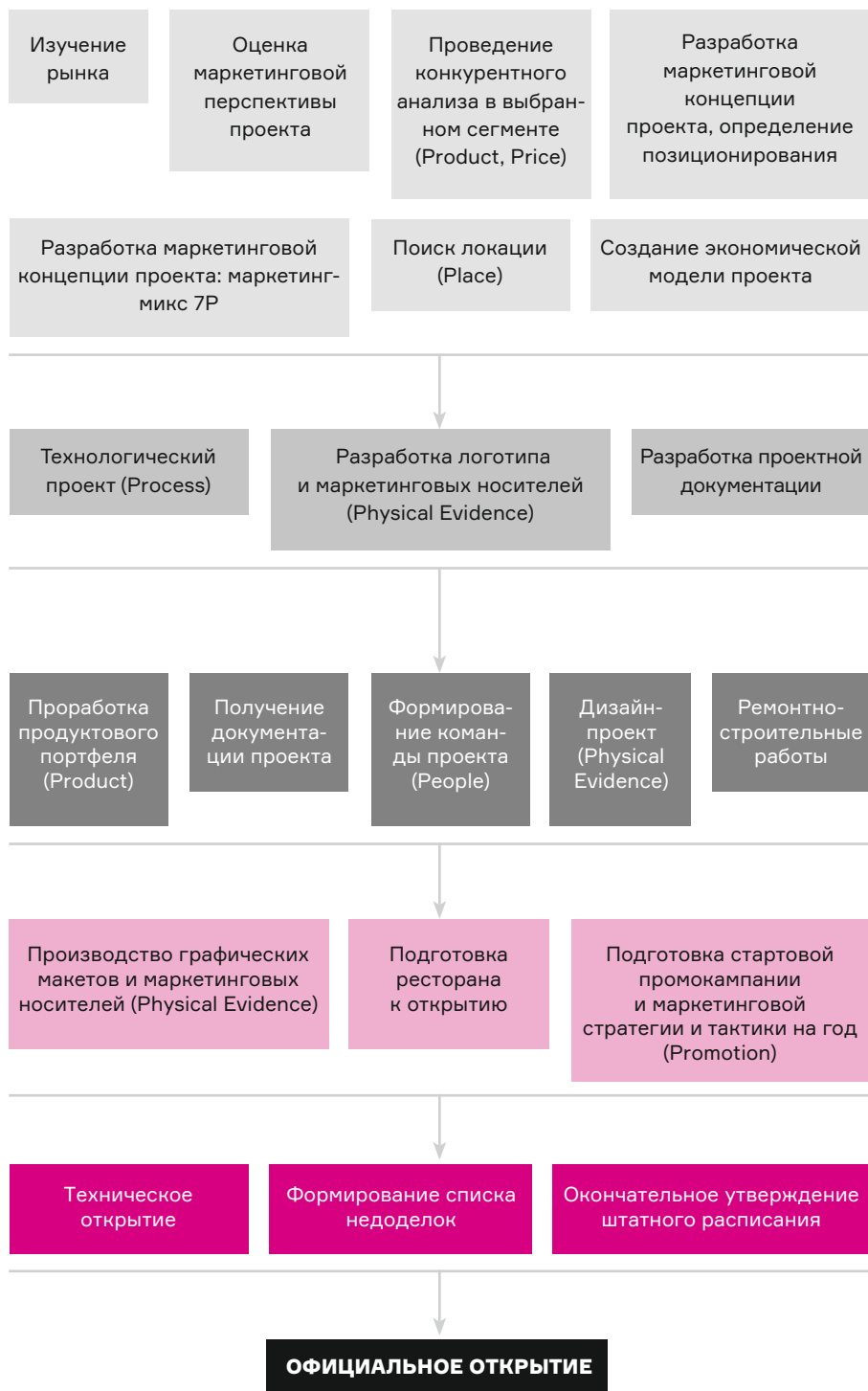
Глава 1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТА И ЦЕНОВОГО СЕКМЕНТА



Формат заведения





Глава 2

ПРОВОДИМ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Продуктовые портфели:
количество позиций
и средние цены

Пересекающиеся
(маркерные) позиции

Маркетинговая активность



Глава 2

ПРОВОДИМ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

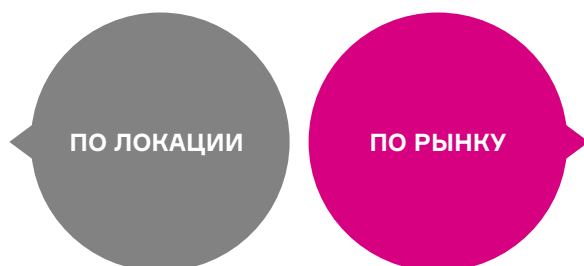
Что делать ресторатору, когда перед ним «туман войны»? Как минимум принять эту ситуацию, а дальше непрерывно искать возможности для активного развития, мониторить обстановку и вооружиться нужным количеством инструментов, подходов и технологий для комбинации их во благо бизнеса.

Неважно, на каком рынке вы собираетесь открыть свой ресторан — на развитом и высококонкурентном или на только начинающем формироваться, но вы должны обладать полной информацией о том, что сделано до вас, какой это имеет эффект и что еще не предложено гостю. Для этого посвятите себя интересному, глобальному и очень важному этапу — глубокому анализу конкурентов.

Продуктовые портфели: количество позиций и средние цены

После работы, описанной в предыдущей главе, вы определились с форматом и знаете, какое заведение по формату и уровню цен хотите открыть. Вам нужен именно ресторан (не бар) со средним чеком 1500 рублей на человека, русской оригинальной кухней (без штампов и повсеместных хитов)

Далее действуйте следующим образом:



Глава 3

ФИКСИРУЕМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ



Глава 3

ФИКСИРУЕМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ

Понятие «позиционирование», на мой взгляд, лучше всего определяет Дэвид Аакер (профессор, эксперт в области маркетинга, автор книг-бестселлеров «Создание сильных брендов», «Лидерство брендов»): «...Это процесс создания образа и ценности у потребителей из целевой аудитории таким образом, чтобы они понимали, зачем существует компания или бренд по отношению к конкурентам».

Сразу хочу сказать, что в сфере HoReCa реально сложнее строить позиционирование, чем на рынках FMCG или ритейла. Можно самым экологичным способом выпекать хлеб, в составе которого будет редкий вид пшеницы. Можно выпустить капсульную коллекцию одежды из ткани, принт которой был специально разработан знаменитым художником, и это последнее его творение. Оригинальность и отличия в таких случаях сразу видны и понятны. Но в ресторанном бизнесе все по-другому: повсюду маленькие семейные итальянские рестораны, чайхана-лаунж, стейкхаусы, винные бары. Поэтому дифференцируются заведения в итоге не по ключевой идее, а по авторскому, сильному брендингу и уникальности предлагаемых комбинаций услуг и продуктов.

Исключения составляют редкие рестораны, такие как Cook'kareku Александра Раппопорта, где изначально в концепте была заложена сильная ключевая идея — ресторан, в меню которого завтраки целый день на разный вкус и цвет. В данном случае позиционирование заведения является отображением существующей потребности: позавтракать/найти еду, чтобы это было похоже на завтрак, а не на стандартный обед, ужин с закусками, горячим и десертами. Или ресторан Waiters, где обслуживающий персонал — артисты самых разных жанров, и по вечерам там устраиваются неожиданные шоу с танцами, хлопаньем в ладоши и пр. Заведений, где официант может танцевать степ с подносом в руках, немного, особенно в рамках одного города, поэтому такое

СОЗДАЕМ МАРКЕТИНГ- МИКС 7P

Product / Продуктовый
портфель

Price / Цена

Process / Процесс

People / Люди

Place / Место

Promotion / Продвижение

Physical Evidence /
Материальная атрибутика



Глава 4

СОЗДАЕМ МАРКЕТИНГ-МИКС 7P

Прежде всего, здесь я должна сказать, что все модели концепций придуманы для того, чтобы облегчить жизнь предпринимателям. Но в реальности большая часть собственников изначально считают, что это очень трудно, слишком научно и требует каких-либо специальных навыков. Моя практика показывает, что чем проще вы относитесь к описанию всех семи элементов маркетинг-микса, тем ярче и гармоничнее выходит концепция, а главное — она наиболее точно отражает ваши изначальные идеи и желания, приводя все в порядок.

Модель маркетинг-микс 7P (marketing mix model 7P) может использовать любой, даже человек, не являющийся специалистом в области маркетинга. Она как раз и создана для того, чтобы можно было просто и понятно, но в определенной системе, закрывающей собой все необходимые параметры и факторы, описать концепцию чего-либо (товара, услуги и т.д.). Эта модель является основой вашей будущей бизнес-стратегии.

Понятие «маркетинг-микс» появилось в статье «Концепция маркетинг-микса», опубликованной Нэлом Борденом в 1964 году. Его в свою очередь на такую разработку подтолкнул партнер Джеймс Куллитон. Джеймс в 1948 году необычным способом описал маркетолога компании, сравнив его с «миксером из необходимых ингредиентов». В данном случае в концепции своего заведения вы смешиваете следующие ингредиенты:

PRODUCT PRICE PLACE PROMOTION
PEOPLE PROCESS PHYSICAL EVIDENCE

По каждому элементу я дам несколько рекомендаций, чтобы вам было с чего начать.

Product/Продуктовый портфель

Итак, позади аналитический этап, и у вас на руках есть три таблицы, которые станут основанием для формирования рекомендаций шефу и са-

Глава 5

СОЗДАЕМ НЕЙМИНГ, АЙДЕНТИКУ И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПАСПОРТ

Нейминг

Логотип и фирменный стиль

Маркетинговый паспорт



Глава 5

СОЗДАЕМ НЕЙМИНГ, АЙДЕНТИКУ И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПАСПОРТ

Нейминг

Должна сказать, что здесь буксуют многие рестораторы. Особенно если концепт предполагает многоформатные ситуации потребления: полноценный ресторан с эклектичной кухней, без явного якоря, с караоке-залом, банкетным и детским направлениями и клубными вечеринками. Да-да, такой набор является популярным, потому что он самый востребованный.

Сразу закрепим тезис: мы не даем своим проектам названия, значение которых абсолютно не знакомо по семантике широкому потребителю, а понятно только узкому кругу людей, общности, связанной национальной, субкультурной принадлежностью.

Название должно быть «говорящим» о том, что за проект вы создали. Никто не будет мучиться и думать, что же такое вы имели в виду, дав своему кафе имя «Тили-Тили». Что ждет гостя в заведении с таким названием? Каковы атмосфера, кухня, сервис? В моем опыте было прекрасное, очень качественное заведение Picasso в городе Казани. И представьте, под этой вывеской работал рыбный ресторан сербской кухни!

При подборе имени вашего проекта можно руководствоваться следующей классификацией, которую я составила для себя.

Персонафицированные: «Anatoly Komm for Raff House» (Москва), «Simachev Bar» (Москва)

В нейминге закреплены имя, фамилия, по отдельности или вместе, человека, который является прямым создателем самого продукта в первую очередь.

Открытые на хайпе: «Duxless бар» (Москва)

Здесь же вы можете отнести «Покемон бары» и пр. Имена основываются на каком-либо очень популярном массовом явлении, имеющем место

Глава 6

ИЩЕМ ПОМЕЩЕНИЕ

6



Глава 6

ИЩЕМ ПОМЕЩЕНИЕ

Собственник крайне редко ищет помещение под разработанную концепцию. Чаще это уже имеющийся объект с выгодными условиями аренды, помещение, отданное за долги, или ряд локаций, находящихся в собственности будущего ресторатора, из которых мы выбираем наиболее подходящую для ресторанного проекта.

Когда я руководила отделом маркетинга в столичном ресторанном холдинге, мы с экономистом и генеральным директором понимали, что если нам нужно хорошее проходное место, то наша задача — узнать о его появлении на рынке первыми. И только финансовыми ресурсами этого не добиться. Требуется включение во всю цепочку: риелторы — владельцы зданий — застройщики — инвесторы — органы местной власти и пр. Естественно, как и везде, здесь свой мир, свои законы. Более того, в каждом городе России все по-своему.

Главный, на мой взгляд, подход таков: если вы подбираете помещение под концепцию, и у вас нет никаких изначальных вариантов, то однозначно стоит погрузиться в глубинные процессы распределения помещений среди предпринимателей вашего города. Потому что локация для ресторанных проектов — один из определяющих факторов успеха, особенно если концепт новый, вы — молодой ресторатор, и у вас нет ничего, кроме амбициозных и смелых планов.

Не рискуйте и не берите в качестве примера феномены ресторанных концептов именитых рестораторов, в которые мы входим через буреломы, по пятому звонку, по бездорожью и без нормальной геолокации в интернете. Адекватно оценивайте свои возможности. Даже если местный директор Сбербанка пообещал вам отдавать все корпоративы, а прокурор города — все самые важные «привозы» столичной верхушки своего ведомства. Столько раз я видела рестораторов, обнадуженных такими посулами, уверенных в том, что рынок сбыта им уже обеспечен! Они вкладывают в помещение неотделимых улучшений на десятки миллионов, чтобы не ударить в грязь лицом перед городской элитой, представители которой уже как будто выстроились в длинную очередь перед входом и ждут открытия.

Глава 7

ДОКУМЕНТАЦИЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ПРОЕКТА



Глава 7

ДОКУМЕНТАЦИЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ПРОЕКТА

Как организатору или владельцу бизнеса вам обязательно нужно знать, что требуется для открытия в нашей стране заведения общественного питания. В других странах списки необходимых разрешений и пр. будут отличаться в соответствии с местным законодательством.

1

Технологический проект: цеха, участки, потоки

2

Режим работы заведения

3

Организационная структура и штатное расписание

4

Наличие прачечной

5

Сервировка в залах и формат подачи блюд

ФОРМИРУЕМ КОМАНДУ

Подготовка вакансии

Критерии отбора кандидатов

Адаптационные
и обучающие материалы

Специфика подбора
менеджмента проекта

Хантинг

Компания в лицах

Тренинги

Аттестация

Организационная структура



Глава 8

ФОРМИРУЕМ КОМАНДУ

Дорогие рестораторы, не открывайте свой ресторан, если официанты, менеджеры и повара пришли к вам всего двумя неделями ранее! Как ни смешно, но почему-то именно вопрос персонала всегда откладывается владельцами на последнюю минуту. То есть, вы такие деловые, создаете классный продукт, крутой интерьер, тратите на это полгода своей жизни и денег свыше первоначальной сметы, а подбор людей, которые будут реализовывать потребителю этот продукт, не считаете важным делом. Это же услуга! Вы же им деньги платите! Вот пусть и делают свою работу: сами находят, где вход и выход, отличают соус сальса от гуакамоле.

Ну, а если серьезно, то ваша команда — мощнейший маркетинговый инструмент и ключ к долгосрочному успеху проекта. В следующих главах я подробно расскажу об этом, объясняя Customer Relationship Management. Здесь же проработаем алгоритм ваших действий в период создания ресторана.

Шаги построения команды:



Описание вакансии

Так как количество людей на кухне и в зале, штатное расписание, фонд оплаты труда вы рассчитали еще на этапе создания экономической модели, то давайте сосредоточимся на подготовке вакансии.

ПЛАНИРУЕМ ПРОДВИЖЕНИЕ

Visual-маркетинг

Digital-коммуникации

CRM-маркетинг

Event-маркетинг

Local-маркетинг



Глава 9

ПЛАНИРУЕМ ПРОДВИЖЕНИЕ

Давайте начнем с самого популярного вопроса, который задают мне на семинарах, когда мы начинаем тему продвижения. Сколько тратить на маркетинг ресторана в месяц? Отвечаю: если это стартап, то в экономической модели я закладываю 1,2% от валовой выручки ресторана со второго месяца работы. Потому что первый месяц работы и месяц до запуска ресторана — это преактивация, или, по-другому, стартовая промокампания, бюджет которой я закладываю в инвестиционный план.

Теперь разберемся с тем, что я понимаю под словом «маркетинг». Еще в университете, когда мы изучали классических авторов — Филиппа Котлера и Дэвида Аакера, я уяснила для себя главный тезис: маркетинг имеет организационную функцию, определяя поведение на рынке вашего продукта/услуги, а реклама, пиар и другие инструменты — это всего лишь инструменты, которые категорически неправильно ставить в один ряд с маркетингом, так как он находится над всеми ими и говорит, что делать. Мой фаворит среди определений понятия «маркетинг» — версия Американской ассоциации маркетинга (АМА): «Процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций»*. Вот так глобально! В то время как пиар — это управление коммуникациями организации с ее целевой аудиторией с целью наладить устойчивые связи, доверие и взаимопонимание**.

И о рекламе. Авторы книги «Реклама: принципы и практика» У. Уэллс, Дж. Вернет, С. Мориарти дают такое определение: «Реклама — оплаченная неперсонализированная коммуникация, осуществляемая идентифицированным спонсором и использующая средства массовой информации с целью склонить к чему-то аудиторию или повлиять на нее». Иными словами, это лишь один из видов маркетинговых коммуникаций,

* Источник: Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. «Маркетинг».

** Источник: Википедия.

ГОТОВИМ ЗАВЕДЕНИЕ К ОТКРЫТИЮ

Пишем стартовую
промокампанию

Оценка эффективности
и работа с мнением гостя

Этапы запуска



Глава 10

ГОТОВИМ ЗАВЕДЕНИЕ К ОТКРЫТИЮ

Пишем стартовую промокампанию

В предыдущей главе мы разобрали весь спектр маркетинга для современного ресторана. Я называю такой подход «Маркетинг 360-around», когда вы всесторонне, с единым списком ключевых сообщений заявляете о своем присутствии на рынке. Вам осталось все оформить в стартовую промокампанию, которая носит такой же комплексный характер и призвана аккумулировать ваши силы на конкретном этапе.

Прописывая свою кампанию, необходимо проработать:

- > Ситуационный анализ: например, целевая аудитория ничего не знает о новом проекте. Потенциальные клиенты, живущие и проезжающие рядом с рестораном, видят только ведущиеся в помещении заведения работы.
- > Целевая аудитория: пол, возраст, семейное положение, социальный статус, средний доход, хобби, приоритетный вид досуга.
- > Продукт промокампании: например, семейный ресторан Икс, предлагающий душевную атмосферу тосканского городка, аутентичную итальянскую кухню и демократичные цены.
- > Цель: вывод нового ресторанного бренда на рынок.
- > Время: например, 1 февраля 2020 года.
- > Направленность: рациональная, без провокационного креатива. Коммуникационные сообщения носят чисто информационный характер.
- > Бюджет: здесь, если не хотите углубляться, то можно оформить в виде таблицы со столбцами коммуникационный канал, из чего складывается цена, период размещения информации, суммы, комментарии. Но не забывайте, что у вас должны быть медиапланы выходов роликов на радио и телевидении, адресная программа по размещению наружной рекламы, а также по присутствию в жилом фонде и т.д. Каждая строка в бюджете должна иметь под собой максимально полную расшифровку, когда, где и сколько раз происходит коммуникация.

Глава 11

ОПТИМИЗИРУЕМ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРОЕКТ



Глава 11

ОПТИМИЗИРУЕМ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРОЕКТ

Людей, обращающихся к бизнес-консультантам до запуска проекта, гораздо меньше, чем людей, которым нужна помощь с уже работающим заведением.

Истории всегда разные. Возможно, вашему ресторану лет семь–девять, он некогда прекрасно стартовал, быстро окупился и начал приносить прибыль, но его жизненный цикл завершен. Конъюнктура рынка становится все более плотной. Старые, добрые, но несколько «пыльные» концепты вытесняются свежими. И вам еще не дает покоя то, что есть целый отряд постоянных гостей, которые уже практически родные вам и всему вашему коллективу.

А, возможно, вы только год как работаете. Деньги вложены и не думают возвращаться. Первая эйфория от открытия прошла, вы уже покормили друзей, друзей друзей и всех, кто зашел вас поздравить и попутно чего-нибудь бесплатно съесть и выпить. Вы начинаете ежемесячно дотировать в свое заведение то на аренду, то на фонд оплаты труда, а то и на все сразу. Нервы ни к черту, и сразу вспоминается тот чемодан, который и нести тяжело, и выкинуть жалко.

Дорогие мои коллеги, историй много, но первый шаг всегда один. Это аудит, аналитика, работа с цифрами и формирование картины текущей ситуации в заведении на основании реальных данных. Если к вам приходит маркетолог, не запросивший ни одного отчета и уже написавший якобы под вас программу продвижения, то гоните его в шею. Не верьте вы в эти рассказы в стиле «я там увеличил выручку вот так-то, а там так-то». В девяноста процентах это вранье и «пыль в глаза». Такие «эксперты» играют на вашем отчаянии, а сами занимаются болтологией, ничего не делая своими руками. Уважающий себя специалист, способный дать вам результат, вообще не пользуется такой лексикой и приемами. Хотя бы потому, что это в принципе неверный посыл в коммуникации между профессионалами. Он найдет другие слова и настоящие аргументы для обоснования своего видения работы по вашему проекту. Ну, а если вы отказываетесь предоставить данные для анализа, считая это коммерческой тайной, то и программа успешного продвижения тоже пусть останется для вас тайной. Вариантов нет: сначала аналитика и работа с цифрами, потом планирование стратегий и тактик.