

Ирина **АВРУЦКАЯ**

БИТВА ЗА ГОСТЯ

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
РЕСТОРАННОГО МАРКЕТИНГА

Ирина
АВРУЦКАЯ



БИТВА ЗА ГОСТЯ

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
РЕСТОРАННОГО МАРКЕТИНГА

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Подход к стратегическому планированию в ресторанном бизнесе	11
Стратегический брендинг	14
Маркетинговые исследования и аналитика рынка.....	53
Создание эффективного меню.....	59
Управление продажами	72
Как создать успешное промо	79
Планирование маркетингового календаря	87
Классические каналы коммуникации	96
Мобильные приложения	128
Посредники	134
PR-деятельность.....	140
Программы лояльности	152
Локальный маркетинг.....	160
Работа с отзывами гостей	168
Структура отдела маркетинга	173
Заключение	175

В книге, которую вы держите в руках, — ваше оружие в битве за гостя. Этим оружием являются практические рекомендации по выстраиванию уникального имиджа вашего заведения, правильному применению классических маркетинговых инструментов, а также современным технологиям привлечения и удержания гостей.

Отличительной чертой сегодняшнего розничного бизнеса, и в особенности ресторанного дела, является слияние традиционных методов коммуникации с клиентами и современных мобильных социальных технологий. Вопреки мнению консерваторов сейчас стал очевидным тот факт, что значительная часть гостей ресторанов — активные пользователи интернета и смартфонов. Современные системы лояльности обязаны быть платформой для коммуникации с гостем.

Исследования показывают, что в момент принятия решения о покупке люди в 84 процентах случаев руководствуются мнением своих друзей, о котором они, чаще всего, узнают из социальных сетей. И рестораны, вовремя научившиеся взаимодействовать с гостями на «их поле», будут демонстрировать наиболее успешные показатели развития.

Другой тренд последних лет — мобильные платежи. Эта тенденция «раскачивалась» долго, но с появлением таких технологий, как Apple Pay, CurrentC и Android Pay, радикально изменился процесс вовлечения пользователей. Сотни тысяч предприятий уже принимают мобильные платежи. Более 15 процентов транзак-

ций в сети кофеен Starbucks в Америке производятся с помощью мобильных технологий.

Теперь эта технология доступна и в России с помощью platius — инновационного проекта Сбербанка. Во всех ресторанах, автоматизированных с помощью iiko, R-Keeper, Intellect Style и многих других кассовых систем, уже доступны современный инструментарий управления лояльностью гостей и мобильные платежи. Больше не нужно носить с собой пластиковые карты лояльности, не понадобится даже кошелек: все, что необходимо, — мобильный телефон. Гость не тратит время на ожидание официанта, чтобы заказать и оплатить блюда, а загруженность персонала заметно снижается. И, наконец, самая магическая возможность, которую дает platius, — продажи вне стен ресторана.

Я надеюсь, что эта книга не только поможет повысить выручку и успешно развить свой бизнес, но и вдохновит вас на рождение уникальных идей, и именно они позволят вашему заведению стать новой легендой ресторанного мира.

*Давид Ян,
основатель компании АBBYY,
сооснователь компаний iiko и platius,
кандидат физико-математических наук,
лауреат премии Правительства России
в области науки и техники*

*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*

ВВЕДЕНИЕ

Мир изменился. За те десять лет, что я занимаюсь маркетингом, ресторанная индустрия не просто шагнула вперед, она еще и подпрыгнула вверх. Реклама как таковая уже практически перестала быть двигателем торговли, а основным маркетологом ваших товаров и услуг стал сам покупатель. Понятие «целевая аудитория» кануло в Лету, 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 (определенного количества) клиентов».

Звучит радикально? Возможно, но взгляните вокруг. В вашем заведении сегодня большинство гостей используют смартфоны, а не кнопочные телефоны, а символ яблока встречается на планшетах и ноутбуках все большего числа посетителей.

Распространение купонов уже не приносит никакой отдачи? Значит, пришло время изменить традиционный подход к маркетингу!

Современный маркетинг — это не способ увеличения продаж за счет роста количества транзакций или (еще хуже) среднего чека, а метод установления долгосрочных отношений с гостями.

Впрочем, такой ли уж он «современный», этот подход? Еще в 1967 году в своем классическом труде «Маркетинг Менеджмент» гурзу маркетинга Филип Котлер описал «новую концепцию маркетинга» как перенос фокуса с продуктов, производимых компанией, и их активного продвижения и продаж на создание продуктов, отвечающих потребностям людей, и получение прибыли через удовлетворение специфических нужд потребителей.

В начале XX века, когда рынок был не насыщен товарами, а потребители не отличались особыми предпочтениями, концепция массового производства была движущей силой любого успешного предприятия. В этой гонке за объемом продаж маркетинг выступал своеобразным «рупором» — тот, кто кричал громче, продавал больше.

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

Третий этап, который Котлер описывает в первых изданиях своего монументального труда, — дефицит рынков, выражающийся в их насыщении огромным количеством продуктов и характеризующийся высокой конкурентной средой. Выход из ситуации предприниматели того времени видели в захвате новых рынков или увеличении инвестиций в рекламу. Котлер же проповедовал изменение фокуса маркетинга с поддержки сбыта производимых продуктов на изучение и удовлетворение спроса на еще не существующие продукты, услуги и решения.

В силу более позднего развития рыночной экономики в России большинство компаний сегодня все еще относятся к бизнесам первого и второго порядка, лишь некоторые достигли третьего уровня. Но с момента публикации упомянутой книги прошло уже почти 50 лет, и мир с тех пор бесповоротно изменился — прежде всего благодаря информационным и коммуникационным технологиям. За последние полвека они настолько трансформировали

наш быт и проникли во все сферы человеческой деятельности, что с их влиянием на жизнь каждого обитателя Земли не сравнится ни одно изобретение прошлых веков.

Как результат, реалии маркетинга в XXI столетии — очередная, четвертая ступень развития рынков. Сегодня потребитель не только имеет возможность выбирать из тысяч товаров или сотен ресторанов, доступных ему по одному клику на экран или голосовой команде, — посредством своей активности в социальных сетях он может и должен напрямую влиять на создание продукта или услуги. При этом процесс покупки переходит из разряда удовлетворения «рациональных» нужд в категорию «эмоционального» поступка. Современные покупатели вне зависимости от социального статуса, дохода и возраста стремятся не просто потратить деньги, но получить нечто большее, чем еду или удовольствие. Они желают знать, откуда происходят ингредиенты для ваших блюд, где учился шеф-повар и почему заведение использует тот или иной вид посуды. 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, или тем, кто вкладывает свою прибыль в социальное развитие. В век тотального цейтнота люди оставляют в ресторанах 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 — уже само собой разумеется.

На заре развития ресторанного бизнеса в нашей стране достаточно было открыть красивый ресторан с приличной кухней от иностранного шеф-повара, и успех был практически гарантирован. Затем настал период, когда на первый план вышла необходимость создания бренда или добавления бренда-рекомендателя, такого как Ginza Project или «ГК Аркадия Новикова», и гость вновь шел в заведение. Теперь же, с развитием новых медиа, основным критерием выбора становится не реклама, не самая яркая вывеска,

но отзывы других людей, которые способны возвысить или убить ваш бизнес за пару недель.

Таким образом, сегодняшняя задача маркетолога кардинально изменилась. Для того чтобы ресторан стал успешным, требуется как никогда глубокая работа над созданием концепции, определением точек контакта гостей с брендом, выявлением «агентов влияния», а также тщательное планирование стратегии поведения в социальных сетях.

Не ресторанные критики и не шеф-повара определяют сейчас успех заведений, это делает каждый из ваших гостей прямо сейчас, в реальном времени. И если раньше рестораны часто обходились без системного маркетинга, то нынче, когда коммуникационное поле компании создается в информационном пространстве (социальные сети, мобильные приложения, интернет-сайты) часто без ее ведома, незнание того, как правильно использовать этот колоссальный ресурс, может разрушить весь бизнес.

Маркетинг изменился, и, думаю, вы приобрели эту книгу именно потому, что сами это чувствуете.

Традиционные СМИ практически утратили свою былую силу, газеты и журналы закрываются, рекламных биллбордов заметно все меньше, а наша повседневная жизнь сосредоточивается на экранах компьютеров, планшетов и смартфонов.

Реклама, «продвигающая» товары и услуги (push advertising), стремительно теряет свою эффективность, ведь потребитель, имеющий как никогда широкий выбор товаров и услуг, прежде чем их приобрести, получил возможность 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 «достать» (pull advertising) информацию о вашем предложении тогда, когда он находится в поиске чего-то подобного.

В то же время не спешите отбрасывать в сторону существующую теорию маркетинга, традиционные работающие инструмен-

ты и принципы, ведь во многих городах нашей страны они будут актуальны еще в течение нескольких лет.

В этой книге вы найдете ответы на вопросы о том, как грамотно сочетать стратегические и тактические функции маркетинга, какие инструменты наиболее эффективны на сегодняшний день, как управлять традиционными рекламными технологиями, современными каналами коммуникации и с помощью простых маркетинговых приемов повлиять на рентабельность бизнеса.

Постоянно повторяя мантру «мир изменился», не стоит забывать о том, что процесс этот не завершился и с тем темпом развития технологий, который мы наблюдаем, самое «современное» скоро тоже может стать «далеким прошлым». Впрочем, я постараюсь предложить вам обоснованный прогноз того, что ждет ресторанный маркетинг в ближайшем будущем. А все самые свежие примеры использования инновационных маркетинговых технологий буду регулярно публиковать на моем сайте www.avrutskaya.com, где вы сможете задать мне любой вопрос и получить консультацию.

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

Будущее уже наступило!

ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

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. Таким образом, Гари Гамель считает, что актуальный подход (статья опубликована почти 20 лет назад!) к планированию развития компании должен стать более сиюминутным 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.

По мнению другого бизнес-эксперта, Эрика Виардо, назначение стратегии — не в том, чтобы выиграть, а в том, чтобы создать успешную организацию на много лет (Eric Viardot, *The Timeless Principles of Successful Business Strategy*, 2011). Достаточно взглянуть на компании как на империи. Самые яркие из них далеко не самые долговечные. Империя Александра Великого просуществовала 12 лет, Наполеона Первого — 19 лет. При этом Оттоманская империя просуществовала 650 лет, а Романо-Византийская — почти 1500, империи Японии и Китая — еще дольше.

В последующих главах речь пойдет не о той стратегии, которая поможет построить огромную компанию, а о той, что позволит вам завоевать доверие или даже любовь своих гостей. Я расскажу о том, как капитализировать бизнес за счет силы бренда и долгосрочной лояльности, своевременно и оперативно реагировать на внешние изменения, не конкурировать, но быть лучшими.

Индустрия гостеприимства, и в частности ресторанный бизнес, является одной из наиболее динамичных отраслей и очень зависит от человеческого фактора. Опыт посещения ресторана и как результат коммерческий успех заведения в настоящее время в основном обусловлены качественной и инновационной работой по трем стратегическим направлениям:

БРЕНД КОММУНИКАЦИИ
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Именно они объединяют в себе практически все точки соприкосновения гостя с вашим заведением, поэтому мощный фокус на эти три области способен существенно повлиять на ситуацию в бизнесе.

Рассматривая маркетинговую стратегию в ресторанном бизнесе, мы будем в основном говорить о создании и развитии бренда и выстраивании отношений с гостями. Однако нельзя не упомянуть

и о том, что отлично выстроенная работа с персоналом, а также грамотное внедрение передовых информационных технологий являются обязательным условием успешной реализации любых маркетинговых планов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БРЕНДИНГ

Любопытно, что темой первого в моей карьере выступления на профессиональной конференции был «Стратегический брендинг в кейтеринге». Уже тогда, без большого опыта маркетинговой тактики, мне хотелось в первую очередь докопаться до сути, узнать, как создать успешный бренд, сделать его отличным, привлекательным для клиентов кейтеринговой компании, наделить его не только декоративной функцией, но и смыслом. Тогда в компании «Улей Кейтеринг» мы задумали ребрендинг, или, точнее, рестайлинг, бренда. Если логотип был узнаваем и отсылал к прародителю одноименного направления выездного обслуживания — известному ресторану «Улей», то происхождение остальных элементов фирменного стиля объяснить было сложно. На всей рекламной продукции, а также в оформлении сайта красовались оранжево-желтые лилии. Изящный цветок, но что он означал для кейтеринговой компании? Какие ассоциации вызывал?

Задумайтесь на минутку. Что означает ваш логотип, почему он такой, из каких соображений был выбран цвет? Что представляют собой остальные элементы фирменного стиля, какова их смысловая и функциональная нагрузка?

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 не бизнес-план. Слово как семя, зерно, исток. Прежде чем планировать кон-

цепцию 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, Дэнни Мейер задался вопросом: 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 Дэнни не было миллионов долларов, чтобы тягаться с гигантами ресторанного бизнеса, а его заведение находилось отнюдь не в центре города. Но все же ему казалось, что большинству ресторанов того времени не хватало одной важной (и к тому же бесплатной!) детали — истинного гостеприимства. Подчеркнутого отношения к посетителям как к гостям в доме, а не к клиентам некоего бизнеса. Гостеприимство стало главным словом в лексиконе самого Дэнни, его семьи и коллег, оно вошло в название растущей компании Union Square Hospitality Group (USHG) и со временем превратилось во второе имя не только Дэнни Мейера, но и всех членов его команды. Концепция гостеприимства стала залогом успеха многомиллионных оборотов почти каждого из заведений группы, которых, к слову, на момент написания этой книги насчитывается одиннадцать.

Для другого американского бренда, сети Chipotle Mexican Grill (буррито, тако), основной идеей стало так называемое устойчивое развитие (sustainability). Это понятие сложно перевести на русский язык одним словом, но смысл подхода заключается в использовании органических продуктов, мяса животных, выращенных с соблюдением этических норм, применении экологических технологий и заботе об окружающей среде. На момент создания бренда в начале 1990-х на рынке США было много заведений, предлагав-

ших различные блюда мексиканской кухни, в том числе и в формате фастфуда. Философия устойчивого развития в различных сферах жизнедеятельности тогда только начинала набирать обороты, и основателям компании пришлось в голову объединить популярный продукт и передовые идеи, родив абсолютно уникальную для того времени концепцию. Высокоэтичное отношение к своему продукту, способу ведения бизнеса и окружающей среде стало визитной карточкой сети. Интерьер заведений минималистичный, сдержанный, в некоторых точках в качестве источника энергии используются солнечные батареи, а сайт компании изобилует сведениями о происхождении ингредиентов. Многочисленные сети, специализирующиеся на буррито, открываются и по сей день, однако именно Chipotle стал безусловным стандартом и ориентиром на этом рынке, причем вовсе не за счет уникального вкуса блюд или особого ассортимента.

Сегодня гость выбирает заведение уже не столько по типу кухни или уровню сервиса (что вовсе не означает, что еда и обслуживание не должны быть отличными), сколько по эмоциональным критериям, отдавая предпочтение компаниям, ценности которых резонируют с его личными ценностями. Ему хорошо не от того, что он съел вкусное блюдо и заплатил приемлемую цену, а потому, что человек чувствует себя комфортно по отношению к вашему бренду. Ему нравится в вас многое.

Для того чтобы создать максимум точек соприкосновения вашего бренда с гостями, нужно начать с малого. Вам необходимо одно слово.

Неважно, существует ваш ресторан давно или вы только задумали новый бизнес, — никогда не поздно найти то главное, вокруг чего будут строиться концепция и философия заведения или сети. Набросайте десять–пятнадцать слов, внимательно оцените, насколько каждое из них соответствует вашему восприятию бренда. Отличает ли оно вас от конкурентов? Что оно означает для гостя? Достаточно ли сильна эта идея для того, чтобы служить вам много

лет? Вдохновляет ли эта идея вас и будет ли она вдохновлять ваших сотрудников?

USHG

Гостеприимство = Быть важным/значимым (не клиентом, а гостем)

Chipotle

Устойчивое развитие = Вносить вклад в сохранение планеты/свое здоровье

TGI Fridays

Пятница = Свободное время

Подумайте, какая идея скрывается за брендами ваших конкурентов или известных на рынке ресторанных сетей, как они ее транслируют.

Следующим шагом на пути к созданию будущего БРЕНДА станет написание вашей философии. Не философии бренда, с которым вы пока еще не определились, а вашей лично. Ведь, как известно, стиль работы в компании определяется ее руководством, создателями. В основу философии ляжет стиль общения в компании: будет ли он расслабленным или формальным? Язык и лексика: какие термины вы будете использовать в бизнесе, как сотрудники станут называть друг друга — по имени или имени и отчеству или как-то иначе?

Для бренда Starbucks язык имеет большое значение. Здесь изобрели свои термины для указания размеров порций: Толл, Венти и Гранде, а Фраппучино стал именем нарицательным для категории холодных кофейных напитков. Или, к примеру, в сети супермаркетов здорового питания Whole Foods работников не называют «сотрудниками» или «коллегами», а только «членами команды», менеджеров — «лидерами команды».

Все эти детали позволяют сотрудникам внутри организации общаться на более доверительном, неформальном уровне, привлекать новых работников, понимающих язык, а значит, разделяющих идеологию компании, а заодно и помогают вовлекать гостя в свою «религию».

Важным элементом философии компании являются утверждения, отражающие отношение основателя бизнеса и топ-менеджеров к делу, легенды и фразы, используемые в процессе обучения и развития персонала, аксиомы, которые со временем должен понять и разделить любой сотрудник компании.

Хрестоматийным примером мифологизации принципов ведения бизнеса являются легенды, теории и традиции американской сети TGI Fridays. Это сборник мини-историй, где в простой форме объясняется суть таких процессов, как делегирование, разделение ответственности, построение взаимоотношений с гостями. Например, «теория устрицы» напоминает о том, что гость в ресторане должен чувствовать себя комфортно, уютно и безопасно, как устрица в своей раковине. Никакие внешние факторы, включая слишком громкую музыку или сквозняк, не должны вызывать у него раздражения.

Наверняка у вас есть жизненные и деловые принципы, которым вы следуете, любимые цитаты и примеры принятия решений из жизни великих людей. Обязательно соберите их, транслируйте вашим сотрудникам и применяйте ко всему, что вы делаете. Скажем, если вы приверженец здорового образа жизни, то как никто другой можете воплотить связанные с ним идеи в ценностях бренда и ежедневной работе коллектива: проводите обучающие семинары по правильному питанию для сотрудников, дегустации детокс-коктейлей для гостей, организуйте велопарковку рядом со входом в ресторан, украсьте стены офиса вдохновляющими высказываниями.

Идея ресторанного бренда может возникнуть буквально из чего угодно: из концепции блюда, предпочтений жителей района,

месторасположения. Но любая мысль, какой бы блестящей она ни была, должна превратиться во вполне осязаемую бизнес-концепцию.

Как ни странно, начать планирование новой концепции всегда стоит с изучения самого себя. Вы — такой же потребитель, как и многие (возможно, не все) ваши будущие клиенты. Поэтому постарайтесь разобраться в том, как вы принимаете решение о той или иной покупке, выборе ресторана. Какую информацию анализируете? Что влияет на ваш выбор? Научитесь разбираться в собственных мотивациях, и это впоследствии поможет вам понимать мотивации гостей.

Следующим шагом опишите ваших будущих посетителей. Я намеренно не использую термин «целевая аудитория», поскольку такой подход к определению профиля клиента скорее введет вас в заблуждение необходимостью четко прописывать социодемографические параметры людей, которых вы хотели бы привлечь к себе в заведение. Это очень неточный метод, ведь сегодня границы целевой аудитории фактически стерлись, и клиентами того же фастфуда являются люди всех возрастов и практически любого достатка. Значительно важнее уметь представить себе то, как разные типы потребителей будут подходить к выбору вашего заведения и что сможет стимулировать их лояльность.

Я предлагаю вам создать вполне конкретные персонажи, которые станут олицетворением ваших гостей. Такой подход к пониманию аудитории получил распространение прежде всего в ИТ-секторе, но с успехом применяется в инновационных компаниях любого профиля.

Ваши персонажи (или, как их называют в англоязычных источниках, «персоны») должны быть максимально очеловечены. Им необходимо дать имя, возраст, сферу деятельности, увлечения, ценности, описать то, как они проводят свободное время и располагаются финансами. Создайте 7–10 таких персонажей, покажите их нескольким коллегам и дайте возможность что-то добавить

или уточнить. Скорректируйте и оставьте 6–8 — тех, с кем вы впоследствии будете работать.

Консультант по маркетингу Хайди Коэн приводит список из 12 пунктов для создания успешных персон¹:

1. Их демографические характеристики. Пол, возраст, доход, размер семьи и жизненные потребности.
2. Образ жизни. Как в соответствии с их доходом они распоряжаются деньгами: откладывают ли на черный день или тратят свободно?
3. Интересы. Есть ли у персоны хобби, нравится ли ей путешествовать? Религиозна ли она? Занимается ли спортом?
4. Кто влияет на выбор персоной продуктов или услуг? Является ли этот человек «главным покупателем» или члены семьи делят решения о покупках между собой по разным направлениям? Прислушивается ли персона к мнению друзей, родных, отзывам в социальных медиа?
5. Каковы ее личные цели? Здесь автор предлагает обратиться к иерархии целей, известной также как «Пирамида Маслоу», и понять, на каком из уровней находится персона как потребитель: от физиологических потребностей и заботе о безопасности до потребности в любви, уважении и признании или самовыражении.
6. Эмоциональный портрет. Как персона реагирует на хорошие или плохие новости и события?
7. Потребительское поведение. Как часто персона покупает те или иные продукты или услуги, легко ли расстается с деньгами?
8. Почему персона взаимодействует с вашей компанией и вашими конкурентами? Нравятся ли ей ваши продукты и продукты конкурентов? Почему она их выбирает или не выбирает?

¹ <http://heidicohen.com/marketing-persona/>

Есть ли препятствия, которые мешают ей выбирать ваши продукты и продукты конкурентов?

9. Ожидания от вашей компании. Интересует ли персону только самая низкая цена или также удобство использования и обслуживания или, может быть, она хочет быть активным последователем философии вашей компании?
10. Откуда персона черпает информацию о вашей категории? Какими инструментами и поисковыми словами пользуется?
11. Какая информация о вашем продукте необходима ей? Описание продукта, отзывы, информация о составе и пищевой ценности?
12. Где персона находится в момент поиска информации о вас и что делает? В машине, дома, в метро или во время работы? Какими типами устройств персона пользуется при осуществлении поиска?

После того как вы поняли своего гостя, можете задуматься о стратегии развития, о выборе правильного места для вашего заведения или расширении сети. Кто бы что ни говорил, стратегий развития в ресторанном бизнесе существует всего две: **место назначения**, когда гости инвестируют свое время и усилия, чтобы добраться к вам, или **удобное расположение**, когда ваша задача заключается в капитализации потока потенциальных потребителей. Очень важно изначально понимать, достаточно ли сильны ваша идея и бренд для того, чтобы гости пришли к вам, даже если вы не находитесь на первой линии домов, или они достаточно утилитарны (и такое вполне может быть!), и вам лучше выбирать места с высокой проходимостью.

В случае если вы приняли решение выходить на рынок быстрого питания и ваша идея будет основана на цене или скорости, вам, безусловно, следует выбирать места с высокой проходимостью. А если вы собираетесь открыть кофейню с уникальным выбором сортов кофе и десертами ручной работы, скорее всего, ваша стратегия — «место назначения».

Конечно, у начинающих операторов всегда есть соблазн открыть заведения и в том, и в другом типах локаций, особенно если подвернулось отличное арендное предложение. Но, как правило, это приводит к разрыву концепции. Гости торгового центра не знакомы с вашим брендом и пока не готовы оценить уникальное предложение заведения. В результате вам приходится подстраиваться, менять ассортиментную и ценовую политику, идти на компромиссы с самим собой. Нельзя быть везде и сразу. Будьте честны и определитесь, хотите ли вы открыть сто кафе в местах с высокой проходимостью или десяток бутиковых кофеен. Ресторан, в который будут идти как на праздник, или заведение при кинотеатре? Все варианты хороши! И если вы собираетесь зарабатывать на объеме продаж, честно признайтесь себе в этом и смело запускайте сеть закусочных.

В 1985 году, когда Дэнни Мейер задумал открывать свой ресторан, для большинства рестораторов того времени выбор удачного месторасположения был важнее концепции. Рестораны в центральных, проходимых местах, с удобной парковкой и вмещающей кухней почти всегда могли рассчитывать на коммерческий успех. Как часто и по сей день мы слышим из уст рестораторов: «Локация, локация, локация!». Да, если арендная плата за шикарное помещение в центре невысока, это уже само по себе почти гарантия успеха. Но отнюдь не единственная. Дэнни Мейер был молодым предпринимателем и делал свои первые шаги в ресторанном бизнесе, у него не было возможности оплачивать дорогую аренду, к примеру, на Пятой авеню, но он был уверен, что при наличии сильной идеи (которой для него являлась философия гостеприимства) месторасположение заведения может быть вторично. Да, желательно, чтобы будущий ресторан находился не в самом обшарпанном районе, но он совсем не обязан располагаться в центре или на первой линии домов. Дэнни Мейер верил, что развитие связей с местным сообществом и его помощь в благоустройстве района смогут повысить престижность локации. Свое первое заведение он назвал

в честь парка, рядом с которым оно открылось, — «Юнион Сквер Кафе». С тех пор судьбы ресторана и парка были неразрывно связаны, и компания Дэнни Мейера участвовала в восстановительных работах в парке, благотворительных акциях, проводила уличные фестивали. Думал ли Дэнни Мейер о том, что через много лет Юнион Сквер из практически окраины Нью-Йорка превратится в один из наиболее престижных и ухоженных районов города? Предположу, что он не столько думал, сколько делал все для этого. Начиная с первого ресторана и на протяжении многих лет именно стратегия «места назначения» помогла ресторанам Дэнни Мейера стать не просто успешными, но и уважаемыми.

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, кофейни, компании, организующие доставку блюд в районе. Обязательно изучите отзывы об этих торговых точках в сервисах Foursquare, TripAdvisor и др. Это поможет вам точно понять причины их успехов или неудач и определиться с тем, что вы можете предложить гостю в конкретном окружении.

Стоп! А где же кухня, меню? — спросите вы. Не все так просто. Вспомните Котлера, который наставлял нас, что сначала нужно понять, чего хочет потребитель, а только потом предложить ему это.

Поэтому следующим этапом создания концепции заведения станет изучение трендов. Сейчас доступно множество публикаций, в которых авторы «предсказывают» или описывают гастрономические тренды. Изучите не только последние, но и сделайте

обзор за несколько лет. Проанализируйте также глобальные социальные тенденции. Это поможет вам понять, какие из них являются долгосрочными, а какие — преходящими. Базовое правило, которым стоит руководствоваться: на долгосрочных социальных макротрендах можно выстраивать концепцию сети с расчетом на 20–30 лет, на долгосрочных кулинарных трендах — концепцию ресторана или небольшой сети с расчетом на 5–7 лет, а на проходящих или краткосрочных трендах — создавать успешные промо-продукты или поп-ап проекты, но не более того. Например, идея здоровой органической еды соответствует глобальному социальному тренду, поэтому может стать основой сети практически любого кулинарного направления. Ближневосточная кухня (или кухня Восточного Средиземноморья) — долгосрочный устойчивый гастрономический тренд, который способен стать залогом успеха ресторана или локальной сети. А, скажем, бельгийские вафли — сиюминутная мода, волна которой может быстро схлынуть, так что вряд ли стоит закладывать этот продукт в основу концепции.

Впрочем, если после прочтения этих строк кто-то бросит мне вызов и откроет успешную сеть вафельных, я сочту, что книга была прочитана этим человеком не напрасно, и обязательно расскажу о нем и его подходах в своих публикациях.

Внимательно изучив конкуренцию в городе (районе) и тренды, вы сможете примерно понять, какое направление кухни имеет смысл предлагать вашим будущим гостям. Но, прежде чем садиться за разработку меню, необходимо пройти еще несколько этапов создания концепции.

Определите бренды из разных сфер бизнеса, на которые вы хотите быть похожими. Вернитесь на минутку к вашей философии, пониманию гостя и конкурентного окружения и представьте, на кого ваш бренд будет похож — Apple или Blackberry, IKEA или BoConcept, Top Shop или Zara. Проведение аналогий собственного бренда с брендами из других индустрий позволит вам более

взвешенно подойти к будущему дизайну логотипа и интерьера, выбору каналов коммуникации. В конце концов вы всегда будете знать, к каким брендам сможете обратиться за вдохновением.

Кстати, в плане маркетинговых инноваций всегда лучше обращаться за опытом не к конкурентам, а к коллегам из других сфер деятельности.

Во-первых, вам скорее ответят, причем непредвзято, во-вторых, вы получите шанс посмотреть на своих клиентов с новой стороны — через то, как они взаимодействуют не с вашим рестораном, а с другими продуктами и услугами, в-третьих, с близкими по духу компаниями вам, возможно, удастся создать успешные маркетинговые партнерства.

Опишите характер вашего будущего бренда так, как вы бы описывали человека. Соберите все слова, приходящие вам на ум, и определите 5–6 самых главных, которые и станут основой вашей концепции. К примеру:

Энергичный
Умный
Яркий
Инновационный
Дружелюбный

Следующим шагом, для того чтобы, словно из камня, выточить из идеи вашу концепцию, сформулируйте ее отличительные черты. Продумайте все элементы, с помощью которых ваш ресторан выделится из массы однотипных заведений. В каком стиле будут выполнены ваши интерьер и вывеска? Какие ингредиенты и технологии приготовления вы собираетесь использовать? Какую посуду и сервировку предложите гостям? Какой стиль музыки вам подойдет? Будет ли приветствие гостя звучать по-особенному? Необходимо обдумать как можно больше таких деталей, чтобы со временем, в процессе создания бренда, превратить их в уникаль-

ные точки контакта гостя с вашим заведением или в сообщения, которые будут передаваться людьми из уст в уста.

Но и это еще не все. Ресторану недостаточно просто отличаться от других. Каждому заведению определенной концепции нужно иметь типовые черты, присущие данному формату. Например, увлекшись созданием отличительных черт кофейни, некоторые собственники забывают об общих моментах, присущих всем кофейням, без которых гость может почувствовать себя «не в своей тарелке». Скажем, сложно спорить с тем, что в кофейне необходим аромат кофе, в меню должны быть не только авангардные, но и близкие к классическим напитки, присутствовать стаканы на вынос, хотя бы минимальный ассортимент снеков или сладостей, также желательно иметь удобную посадочную зону, бесплатный WiFi и доступный стол с сахаром и топпингами. Для каждого типа концепции существуют десятки таких унификаторов — деталей, которые посылают в мозг гостя сигнал «это кофейня» или «это пиццерия», помогая ему убедиться в правильности и безопасности выбора.

Не так давно мы с друзьями решили заглянуть в только что открывшийся в центре Москвы винный бар. Стены в первом помещении были покрашены в светлые тона, ярко горела люстра. В основном зале освещение чуть приглушили, там сидели сотрудники и в отсутствие гостей общались между собой, а увидев нас, робко встали. Мой мозг тут же получил сигнал: «Это не бар, здесь слишком светло и безлюдно», и мы покинули зону ресепшн, так и не зайдя внутрь.

Зная, что в этом районе много заведений, позиционирующих себя как винные бары, мы двинулись дальше. В следующем кафе, открывшемся под слоганом «кофе и вино», внутри едва ли обнаружишь то или другое. Ни кофемашина, ни винные шкафы, ни какие-то иные символы этих двух жанров (вина и кофе) не выделялись в модном современном интерьере. Стоит ли добавлять, что и отсюда мы ушли, так ничего и не заказав. В третьем так называ-

емом баре выбор вин по бокалам оказался катастрофически мал, а цены — слишком высоки. Опять сигнал — «это больше похоже на ресторан, чем на винный бар». Итогом изысканий стала удача: заведение Сергея Минаева «Хлеб и Вино» полностью удовлетворило наше обывательское представление о винном баре. Скромный дизайн, но теплая и уютная атмосфера, приглушенный свет, декор с использованием винной темы и, конечно, стеллажи с вином, которое можно было выбрать собственноручно или, получив консультацию сомелье, приобрести за очень разумные деньги. Отличительные черты в концепции «Хлеб и Вино» сразу бросаются в глаза: самообслуживание при выборе вина и хлеба, невысокие цены, короткое, но интересное меню, подача всех блюд на досках. Добавлю, что это заведение всегда полно гостей, в то время как первым трем приходится идти на любые ухищрения для того, чтобы привлечь посетителей.

Так что, повторюсь, ресторан или кафе, безусловно, должны быть уникальны и отличны от конкурентов, но также жизненно необходимо то, о чем часто забывают, — быть понятным, а значит, следовать определенным принципам «жанра».

Быть особенным и в то же время быть похожим — в этом состоит первый из парадоксов, которые я считаю основой любой успешной ресторанной концепции.

Второе утверждение, которое, к сожалению, мы вспоминаем не так часто, — **важно быть не первым, а лучшим**. Действительно, в погоне за удовлетворением амбиций сделать что-то первыми, пока никто другой не успел, мы рискуем совершить массу ошибок, а вот наши последователи получают уникальную возможность их избежать. Большинство известнейших крупнейших брендов, занимающих сейчас лидирующие позиции в своей отрасли (Херох, IBM, Ford, Google), не были в ней первопроходцами. Но им удалось главное — сделать свой продукт умнее и лучше. Не нужно отказываться от идеи только из-за того, что кто-то уже начал реализовывать нечто подобное. Напротив, если вы считаете, что это тот

продукт, который сейчас нужен рынку, востребован, необходимо изучить досконально концепцию и постараться ее улучшить или упростить. Следуя этому же принципу, не стоит отказываться от аренды помещения, находящегося рядом с конкурентом. Если вы уверены, что ваш продукт лучше, то сможете доказать это и гостю.

Отсюда следует третий постулат: **не конкурируйте — превосходите**. Любая конкуренция развивает рынок. Чем больше в вашем городе будет открываться паназиатских заведений, чем сложнее им станет завоевывать свою аудиторию, тем более вероятно, что со временем новый ресторан паназиатской кухни, предлагающий лучшее качество по сопоставимой цене, сможет быстро привлечь гостей. При этом, как уже было сказано раньше, конкурентов необходимо изучать, определять их сильные и слабые стороны, однако необязательно на них ориентироваться. Если ресторан на соседней улице запускает сезонное меню на основе лесных грибов или предлагает 30-процентную скидку на доставку, это совершенно не значит, что вы должны делать то же самое. Вам даже может показаться, что из-за тех или иных действий конкурента ваши продажи стали «проседать». В таком случае лучше всего успокоиться и сконцентрировать внимание на совершенствовании своей ежедневной деятельности: внимательном обслуживании гостей, качестве блюд, внешнем виде ресторана.

Не стремись к идеалу, совершенствуйся — четвертая фраза, которую стоит повесить на стенку. В стремлении к идеалу, к конечной точке всегда заложено желание достичь ее и остановиться. В ресторанном бизнесе, да и в любом другом такого состояния быть не может по определению. Никогда нельзя считать ваш идеальный фудкост достигнутым, а количество гостей — достаточным. Ведь мир меняется каждую минуту, и мы должны продолжать совершенствоваться каждый день.

Думай глобально, действуй локально. Это, пожалуй, самый распространенный совет любому предпринимателю или руководителю. Но в последнее время именно в сфере ресторанного биз-

неса он приобрел особое звучание. На протяжении последних 20–25 лет во всем мире идет активное противостояние нескольких держав: глобального бизнеса (во главе с корпорацией McDonald's) и национальных сетей, развивающихся аккуратно и тщательно заботящихся о сохранении своей идентичности (Chipotle), локальных брендов, действующих в рамках одного штата (In-n-OUT), и независимых ресторанов. Не стану судить, какая из моделей ведения бизнеса более успешна, приводить цифры выручки и прибыли (или убытков) упомянутых сетей, лишь посоветую вам изучить эту информацию в интернете. Но тренд поворота покупателя от глобальных корпоративных монстров в сторону более локальных концепций со своей индивидуальностью очевиден.

Starbucks одним из первых обратил внимание на этот тренд, что вылилось в выигрышную концепцию «третьего места», где для создания уникальной комфортной атмосферы каждой кофейне придавались индивидуальные черты, а персонал старался наладить максимальный контакт с гостями и местным сообществом. Сотрудники Starbucks регулярно участвуют в акциях по благоустройству территории вокруг кофейен, знают большинство постоянных гостей по именам и всегда в курсе интересных событий. Так глобальный монстр с несколькими тысячами кофейен по всему миру стремится быть (или казаться, насколько это возможно) локальным.

Безусловно, в бизнес-модель ресторана должна быть заложена определенная рентабельность. Это аксиома. Так же как и то, что еда должна быть вкусной, а обслуживание профессиональным. В нашей стране, да и за рубежом достаточно ресторанов с хорошей кухней, профессиональным обслуживанием, модным интерьером и умеренными ценами, но при этом не пользующихся популярностью. Гости просто не понимают, зачем им идти в это заведение, что здесь особенного. А сотрудники не способны вызвать у них желание вернуться, потому что сами не хотели бы прийти туда в выходной день. И хотя в целом посещение такого ресторана не вы-

зывает негативных эмоций, ничего положительного от него ждать тоже не приходится. А значит, ресторан не получит восторженных отзывов в социальных сетях, не вызовет интереса у новых гостей и начнет потихоньку угасать. Эта ситуация, когда «диагноз» очевиден, ведь гости в открытую не жалуются, — самая тяжелая болезнь, и называется она отсутствием концепции.

Потратьте максимум времени на осмысление концепции вашего заведения, всех ее нюансов и точек контакта бренда с гостями. За это время вы осознаете главное и поймете не просто направление кухни, которое вы хотите представить в вашем заведении, но и тип обслуживания, особенные блюда и ценовой диапазон. Допустим, вы остановились на американской кухне. Изучив себя, конкуренцию, поняв философию и характер вашего будущего бизнеса, вы определитесь, что конкретно имеете в виду: стейк-хаус, ресторан формата casual с широким меню, fast casual с гамбургерами и милкшейками или фастфуд. Выбрав таким образом направление кухни и тип обслуживания, вы сможете нанять повара с максимально подходящей для вас квалификацией и, не тратя лишнего времени на обсуждение и проработки, передать ему вашу философию, видение бренда и сформулировать четкое задание.

Существует масса литературы о брендах и брендинге. Часто мнения экспертов противоречат друг другу, иногда термины сложно понять. 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, ассоциирующиеся у потребителей с производимыми ими продуктами. При этом в настоящее время у людей появляется все больше выбора, но остается все меньше времени для принятия решения. Поэтому возможности сильного бренда в упрощении процесса принятия решения бесценны.

Интересно, что даже на уровне сырья (commodities) брендинг играет важнейшую роль. Когда-то такие товары, как кофе, мыло,

бананы, при продаже не идентифицировались какими-либо торговыми марками, однако со временем появились известные бренды: кофе Maxwell House, мыло Lux, бананы Chiquita. На первый взгляд в этом не было необходимости, ведь качество продуктов у всех было одинаковым, а конкуренция между продавцами могла вестись лишь на уровне цены. Однако со временем, привыкнув к брендингу, потребитель поверил, что продающиеся под той или иной маркой продукты действительно отличаются друг от друга, и начал отдавать предпочтение продуктам известных производителей. То же самое и в индустрии гостеприимства: два почти одинаковых ресторана или кофейни с похожими ассортиментом продукции и ценами могут восприниматься потребителями как совершенно отличные друг от друга заведения только за счет «маркировки» и «смысла», которые были созданы в процессе брендинга.

Конечно, нужно понимать, что процесс управления брендом не ограничивается одним лишь его созданием.

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 (создания управления брендом) на пять составляющих:

1. Маркировка продукта, которая помогает потребителю «опознать продукт» (Brand Identity).
2. Позиционирование бренда (Brand Positioning).
3. Создание точек контакта для взаимодействия гостя с брендом (Brand Experience).
4. Выстраивание отношения потребителя с брендом (Brand Communications) — об этом мы будем подробно говорить на протяжении всей книги.
5. Измерение эффективности бренда (Brand Performance), которое мы рассмотрим в главе, посвященной маркетинговым исследованиям.

Перейдем к первым трем пунктам.

1. Маркировка продукта

Подготовительный этап в создании бренда — идеологический — вы уже прошли, определившись с концепцией заведения.

Разработка Brand Identity (или идентичности бренда/айдентики) — первый технический шаг на пути к «упаковке» вашей концепции в комплект отличительных черт.

Как ни странно, в русском переводе словосочетание «идентичность бренда» не теряет своего смысла и достаточно четко отражает тройственную суть процесса придания бренду «внешнего вида». Например, идентификационный номер — это уникальный код, по которому можно опознать предмет или человека. Идентичность мнений, напротив, обозначает абсолютную схожесть. А «культурная идентичность» — ощущение принадлежности человека к определенной культурной или социальной группе.

Разрабатывая элементы бренда, необходимо учитывать базовые критерии:

- запоминаемость (обеспечивает отличие);
- тиражируемость и возможность переноса на другие категории продуктов (гарантирует схожесть);
- понятная смысловая нагрузка (создает ощущение принадлежности),

а также:

- вероятность понравиться;
- адаптивность (гибкость, возможность переноса на различные материалы и медиа, простота обновления с течением времени);
- охраноспособность (возможность запатентовать эти элементы);
- соответствие культурным канонам разных стран (при выходе на международные рынки).

В качестве примера того, как с помощью коррекции айден-тики удастся выделиться среди конкурентов, можно привести недавний рестайлинг британского бренда Costa Coffee. Если раньше на логотипе красовались три зерна в круте, то теперь на фасадах новых и многих старых кофеен мы видим словесное написание Costa Coffee. Знак с тремя зернами по-прежнему используется как элемент айден-тики, его можно заметить в виде наружных панель-кронштейнов или световых конструкций в витринах кофеен, но он больше не является доминирующим логотипом сети. Это решение было связано с тем, что в какой-то момент слишком большое количество игроков на рынке кофеен обзавелись логотипом круглой формы: Starbucks, Coffee Bean Company и популярная в Лондоне кофейня турецкой сети Kahve Dunyasi. В отличие от конкурентов в Costa Coffee посчитали, что могут себе позволить выделиться, отказавшись от доминантного круглого знака и перенеся акцент на словесное наименование, а также фирменный цвет — pantone 202c благородного «бургундского» оттенка.

Другой интересный пример от той же сети — фирменный дизайн чашек и кружек. Чашки Costa Coffee размера Massimo (самые большие) имеют не одну, а две ручки — с обеих сторон. Это создает впечатление того, что объем порции огромен и чашку сложно удержать в одной руке. А стаканы для напитков навывнос украшают дополнительный верхний слой гофрированной бумаги и обязательное словесное обозначение бренда, напечатанное вертикально. Без сомнения, кофеманы, посещающие кофейни регулярно, узнают эти чашки буквально с закрытыми глазами.

Логотип, фирменная посуда и все остальные отличительные элементы, присутствующие во внешней коммуникации бренда, помещении и атмосфере заведений, являются так называемыми «точками контакта» (touchpoints) бренда — медиумами, с помощью которых потребитель имеет возможность не просто увидеть, а ощутить бренд, задействовав весь спектр чувств. Это те элементы, которые гость должен запомнить, то, о чем он, возможно, за-

хочет рассказать друзьям или сфотографировать и поделиться в интернете. Вряд ли одному логотипу под силу оказать такое комплексное воздействие.

Важно отметить, что точки контакта должны не только обладать уникальными чертами, присущими вашему бренду, но и быть характерными для данного типа заведений, о чем мы уже говорили раньше.

Точки контакта бренда можно условно разделить на три типа. Те, что воздействуют до совершения покупки, в ее процессе и после. Комплекс элементов айдентики при этом является связующим звеном, помогающим выстроить через точки контакта гармоничную коммуникацию с гостем на каждом из этапов.

Но обо всем по порядку.

Ключевые элементы идентичности бренда

Имя

Первый и важнейший элемент айдентики любого проекта.

По сути, именем ресторана может стать все что угодно. Когда-то в Санкт-Петербурге существовали ресторан «Мыши» и бар «Бегемот», а в Москве работает сеть ресторанов «Бобры и утки». При этом совершенно необязательно концепция заведений была связана с упомянутыми животными.

Однако есть несколько идей, как выбрать простое, но при этом запоминающееся имя.

1. Имя навеяно расположением или окружением ресторана. Самый простой пример — ресторан «Кафе Пушкинъ» вблизи Пушкинской площади в Москве, который к тому же был открыт в год празднования 300-летия со дня рождения поэта. Но есть и менее очевидные идеи того, как связать название ресторана с его расположением. Скажем, изучить историю здания, где находится ваше помещение, и, если это, допустим, бывший завод, назвать ресторан по роду продукции, которая на нем вы-

пускалась, или даже именем основателя этого завода. В этом смысле интересен легендарный калифорнийский ресторан The French Laundry, названный так потому, что в XIX веке в том же здании располагалась французская прачечная.

2. Имя, связанное с темой или кухней ресторана. Возможно, это наиболее распространенный тип названия, но в рамках такого подхода можно применить разные стратегии. Название ингредиента или блюда, как у московской сети «Кимчи». Неологизм (искусственно созданное новое слово, созвучное концепции заведения), как у «Воккера». Акроним (слово, созданное из начальных букв какой-то известной фразы) — TGI Fridays от высказывания Thank God it's Friday («Слава богу, сегодня пятница»). Эта фраза идеально отражает дух ресторанов сети, которая как бы намекает гостям, что веселье и удовольствие от встреч с друзьями можно позволить себе в любой день, а не только в пятницу. Использование такой аббревиатуры придало бренду моментальную запоминаемость, и сегодня акроним TGIF используют клерки по всему миру, чтобы поделиться с друзьями и коллегами радостью от того, что трудовая неделя закончилась и можно начать расслабляться.
3. Имя собственное. Классический вариант названия для семейных ресторанов или заведений, где особо подчеркнута роль шеф-повара. Но даже если ваш ресторан не является семейным, то название его собственным именем человека придаст ему некую «домашнюю» неформальность, а значит, возможно, принесет элемент доверия. Такой подход интересно обыгран в ресторанах «Мари Ванна» компании Ginza Project. Название здесь одновременно и имя собственное, и неологизм, образованный от имени и отчества: Мария Ивановна.
4. Игра слов. Московское кафе «Как есть» применил этот подход к выбору своего названия. Игра слов сообщает гостю о том, что кухня в заведении основана на максимальном сохранении естественного состояния ингредиентов, а также о том, что за-

ведение способно просветить гостя в области того, как можно интересно и вкусно питаться. Удивительно, но английский вариант этого названия As Eat Is также является остроумной игрой слов и хорошо передает тот же смысл, что и русский.

Естественно, источников вдохновения для создания имени может быть и больше, однако описанные выше идеи позволяют не просто дать ресторану название, но и создать легенду, благодаря которой гости его запомнят и расскажут о нем друзьям. Для усиления эффекта иногда можно приукрасить историю, главное, чтобы ваша легенда была правдоподобной.

При выборе имени также есть несколько правил.

Охраноспособность — возможность зарегистрировать слово или словосочетание как товарный знак. Это особенно важно при необходимости размещения нестандартных вывесок и наружной рекламы. Однако в разных регионах законодательство в отношении оформления фасадов зданий и размещения наружной рекламы может различаться, поэтому следует заранее изучить этот вопрос. Даже если вы не собираетесь тратить деньги на регистрацию сейчас, обязательно стоит проконсультироваться с патентным поверенным, ведь однажды такое желание или необходимость могут возникнуть.

Уникальность — отсутствие схожих зарегистрированных товарных знаков. Проверка патентным поверенным уникальности вашего имени также необходима для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций с возможным законным владельцем товарного знака.

Транслитерация и перевод — возможность написания названия латинскими буквами или простого, схожего по звучанию перевода. Ее нужно предусмотреть, даже если вы не собираетесь завоевывать международные рынки. Ведь иностранным гостям, оказавшимся в вашем городе, название (замечательного красноярского) ресторана «Свинья и Бисер» будет непросто прочитать, произне-

сти и запомнить, а перевод этого названия — понять. Может также случиться, что в транслитерации или переводе на иностранные (не только английский) языки ваше название будет означать что-то очень далекое от еды или даже нелепое или неприличное. Поэтому никогда нелишне посоветоваться с друзьями-полиглотами и протестировать название на допустимость перевода в разных языках и культурах.

Наименование юридического лица — тоже часть имени вашего проекта. Некоторые ваши партнеры, поставщики или b2b клиенты будут называть вас именно так. Поэтому желательно, если есть такая возможность, сделать название юрлица если не идентичным, то максимально схожим с вашим торговым наименованием. Экстравагантный вариант — дать ему яркое и запоминающееся имя. Этим подходом славится иркутская сеть Harats Pub: их компании называются ООО «Пчелы» или ООО «ЕЖИ» — забавно и оригинально. Так или иначе, избегайте названий, которые никак не связаны по звучанию или по духу с вашим заведением, равно как и помпезных старомодных названий типа ООО «Эвридика2000 Плюс».

Какое бы имя вы ни выбрали для вашего проекта, главное, помнить — во многом оно определит его судьбу. Поэтому, если вам или вашим друзьям-коллегам кажется, что оно непонятное, странное или вызывает двойственные ассоциации, лучше взять еще немного времени на размышление.

Логотип

Главный совет при разработке логотипа — выбрать правильно-го дизайнера или креативное агентство. Ищите грамотного специалиста с опытом, работы которого вам нравятся и с которым легко найти общий язык. Логотип — такой же значимый элемент айдентики, как и имя. Случается, что люди не запоминают название заведения, но могут объяснить, как выглядит логотип. К этому, конечно, специально стремиться не стоит — все-таки вы хотите, чтобы и логотип узнавался, и имя было на слуху.

Хорошо изучите портфолио и рекомендации нескольких дизайнеров, при встрече постарайтесь подробно рассказать каждому из них о концепции вашего заведения, философии бизнеса и следите за реакцией. Если чувствуете, что человек вас хорошо понимает, поддерживает ваши идеи своими примерами и вам с ним комфортно, возможно, вы нашли того самого.

Кстати, услуги хорошего дизайнера необязательно должны стоить запредельно дорого, в России, да и за рубежом можно найти великолепных фрилансеров с опытом работы в крупных рекламных агентствах, которые будут готовы разработать логотип за вполне вменяемые деньги. Но даже если стоимость работы превышает ваши ожидания, это не повод отказываться от дизайнера, который вам нравится. Профессиональный и сильный логотип — та инвестиция, о которой вы никогда не пожалеете.

Впрочем, какими бы ни были профессионал или агентство, которое вы наняли, без вашего участия и руководства результат может оказаться оторванным от вашего видения бренда и непонятным гостям.

Как и при выборе имени, разрабатывая логотип, следует стремиться к тому, чтобы он был охраноспособным, уникальным и адекватно воспринимался представителями разных культур. Логотип может быть выполнен в виде словесного, изобразительного или комбинированного товарного знака. Чаще всего в ресторанном бизнесе используются комбинированные товарные знаки (Pizza Hut, «Крошка Картошка») или словесные, но выполненные с использованием уникального шрифта (Subway, «Колбасофф»).

Постарайтесь сделать так, чтобы цвета и форма логотипа отличались от конкурентов, а изобразительная часть или стиль шрифта отражали уникальность концепции.

К примеру, логотип нового ресторана итальянского шеф-повара Валентино Бонтемпи был заказан у лондонского дизайнера Май-

ка Стоунлейка, и, несмотря на то, что работа велась дистанционно, результат получился впечатляющий. Концепция ресторана связана с новым продуктом — пинцей. В отличие от традиционной пиццы в нем используется мука трех видов (соевая, рисовая и пшеничная), отчего тесто получается необычным на вкус, пушистым и очень легким.

- Выбранные цвета — два оттенка оранжевого — отражают яркий, эмоциональный, позитивный характер Валентино.
- Словесное обозначение «ПиНцерия Бонтемпи» состоит, по сути, из двух брендов. ПиНцерия — название нового проекта ясно сообщает гостю о том продукте, на котором специализируется заведение. Выделенная буква «Н» акцентирует внимание на отличии от «Пиццерии». Бонтемпи — выступает брендом-рекомендателем, который словно гарантирует своим именем соответствующее качество нового продукта. Кстати, брендом-рекомендателем может быть как имя шеф-повара, так и название ресторанной группы (например, «ГК Аркадия Новикова» или Ginza Project).
- Дополнительный графический элемент ассоциируется одновременно со знаком бесконечности, облаком и подкинутым вверх диском раскатанного теста. Он будто бы намекает на свойства продукта: легкость, мягкость, а также на то, что пинцу можно есть бесконечно.
- Шрифт выполнен словно кистью, что говорит о творческом подходе шеф-повара, которого гости любят называть «маэстро».



ПиНцерия
Бонтемпи

Цветовая гамма

Подбор цветов — важный шаг на пути к созданию айдентики, 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 пантон года — *pantone 2015*. 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 colours 2015*.

После определения подходящей вам палитры стоит проверить цвета на эмоциональную и функциональную совместимость с вашей концепцией.

Скажем, красный цвет вызывает аппетит и побуждает к активному общению. Но от изобилия в помещении красного цвета люди быстро устают, поэтому в ресторанах фастфуда он может быть уместен (гости покидают заведение быстро), а в ресторанах более высокого уровня крайне нежелателен. В интерьеры баров и ресторанов демократичного сегмента следует вводить элементы красного цвета благородных винных или терракотовых оттенков, но не более того.

В то же время использование ярко-красного в логотипе, оформлении меню или в качестве отдельных декоративных деталей вполне допустимо (вспомните легендарный *Maxime* в Париже или модный нынче московский ресторан «Доктор Живаго»).

Оттенки оранжевого и желтого вызывают ощущение радости и подавляют чувство вины за съеденное и выпитое. Возможно, поэтому этикетка известного шампанского именно оранжевого цвета.

Палитра зеленых и коричневых естественных оттенков, очевидно, напоминает гостю о натуральности и экологической чистоте еды. А лиловые оттенки почти всегда вызывают ассоциации с божественными кофейнями или винными барами.

Синий — цвет, который не рекомендуется ресторанам. Он подавляет аппетит и не ассоциируется с едой, поскольку в природе нет ни одного синего съедобного продукта, кроме, пожалуй, черники. Во всех остальных случаях синий ассоциируется скорее с испорченным продуктом. Однако известно, что синий цвет стимулирует почки и вызывает жажду, поэтому его так часто выбирают для интерьеров баров. Хотя и здесь может быть исключение. Благородное сочетание насыщенного небесно-голубого создает ассоциацию с прибрежной греческой таверной, а нежно-голубые акценты в интерьере московского кафе «Юность» эффектно довершают концепцию, связанную с творчеством совсем молодых шефов, намекая на их гастрономическую «невинность».

Как правило, в логотипе используется 2–3 цвета, а еще 8–10 оттенков подбираются в качестве дополняющих в оформлении интерьера, меню, униформы.

Уже при разработке айдентики помните, что от количества цветов будет зависеть стоимость вашей печатной продукции: визиток, меню, флаеров.

Слоган

Слоган в ресторанном бизнесе выполняет поддерживающую функцию.

Он даже может меняться со временем, но забывать о нем не стоит. Как одна из основных точек контакта, слоган сообщает гостю (буквально) о том, **за что вас нужно полюбить**.

Наиболее распространены четыре типа ресторанных слоганов:

Призыв (Сделай!)

Subway — Eat Fresh (Ешь Свежее)

Позиционирование (Кто мы?)

Dominos — The Pizza Delivery Experts (Доминос — эксперты в доставке)

Игра слов (на тему основного продукта)

Taco Bell — Think Outside the Bun

Оригинальное выражение звучит как Think Outside the Box и означает: думать нестандартно, вне рамок. Версия Taco Bell — «думать не только о булочках» — указывает на основные ингредиенты буррито и тако, подающиеся в традиционных мексиканских лепешках.

Обещание бренда (Что мы даем?)

Papa John's — Better Ingredients. Better Pizza (Лучше ингредиенты. Лучше пицца)

Обещание — менее распространенный, но наиболее сильный тип слогана. Бренд не делает выбор за потребителя и акцентирует внимание не на себе, но на свойствах своего продукта.

Отдельно стоит отметить пример канадской сети Freshii. Их слоган звучит как Eat. Energize (Ешь. Заряжайся). С одной стороны, он звучит как призыв — «зарядись», но не похож на рекламный призыв совершить покупку (как у Subway). С другой — бренд предлагает своим потребителям подзарядку, и, таким образом, слоган звучит как обещание. Более того, слова разделены не союзом «и», а точкой, и это намекает на то, что получить подзарядку можно не только от еды (а еще и от напитков и отдыха).

Интереснейший пример слогана у сети Costa Coffee: For Coffee Lovers (Для влюбленных в кофе). Сила этого слогана заключается в том, что он четко сообщает: в кофейнях подают отличный кофе, достойный того, чтобы в него влюблялись, но фокус при этом делается не на продукт, а на гостя (Для кого? — Для влюбленных). Это, пожалуй, один из самых удачных слоганов ресторанного бренда, который мне известен.

Стоит добавить, что, если вам удалось найти удачный слоган, рекомендуется зарегистрировать его как отдельный товарный знак.

Персонаж

Этот пункт я упомянула лишь для того, чтобы сообщить вам — в этом элементе вовсе нет необходимости! У многих популярных сетей быстрого питания есть персонажи (mascot). Всем известен Рональд МакДональд (McDonalds), Полковник Сандерс (KFC) и, конечно, Король (Burger King). Но так уж исторически сложилось, что этим сетям потребовались маскоты — для коммуникации с детской аудиторией, воплощения легенды, создания или олицетворения названия сети.

Но в случае если ваша концепция продумана досконально, от этого элемента вполне можно отказаться. Ведь, как и за любым живым существом, за персонажем нужно ухаживать: одевать по моде, выводить в свет, развивать его коммуникации. Об этом часто забывают, и маскот становится неактуальным, скучным и даже смехотворным.

Впрочем, есть и несколько успешных примеров. Всем известный баран Толик, которого называют «арт-директором» московских ресторанов «Хачапури» и «Одесса-мама». Животное действительно ведет блог, активно участвует в различных мероприятиях, прогуливается в модных костюмах и даже работает фото-моделью на съемках в гляцевых журналах.

Название российской сети пиццерий «Додо Пицца» связано с сухопутной птицей додо, вымершей несколько сотен лет назад. Ее

изображение является частью логотипа сети, а узнаваемый профиль красуется на фасадах, упаковке и рекламной продукции. В таком виде маскот становится сильнейшей точкой контакта, способной превратиться в самостоятельный узнаваемый логотип, состоящий только из изобразительной части, без словесной расшифровки названия.

Символы

Любые графические элементы, будь то часть логотипа, персонаж или его элемент, изображения, так или иначе отражающие концепцию, могут стать важными сопутствующими элементами айдентики — символами.

Ранее уже был упомянут знак бесконечности как составляющая логотипа ресторана «ПиНцерия». Он запросто может стать одним из символов, поддерживающих так называемый «фирменный стиль». Из знака бесконечности можно создавать, например, причудливые узоры для оформления полей меню или украшать им посуду.

Дополнительные знаки хороши еще и тем, что, являясь узнаваемыми, отлично подходят для нанесения на любые поверхности, где использование полного логотипа было бы громоздким и неуместным.

В начале главы я привела пример фирменного стиля компании «Улей Кейтеринг», дополнительными графическими элементами которого в свое время были лилии. Что общего между этим цветком и услугами кейтеринга? Лилии прекрасны, но у них резкий запах, их даже не поставишь на стол!

В процессе работы над проектом была полностью выстроена концепция уже существующей компании, выделены ее ключевая идея и ценности. В итоге появились новые фирменные цвета: красный, черный, серебристый. А в качестве символических элементов айдентики были выбраны стилизованные соты, которые, с одной стороны, поддерживают название бренда «Улей

Кейтеринг», а с другой — указывают на технологичность кейтеринга как процесса сборки мероприятия из множества элементов. Шестигранные соты были отрисованы с «молекулярными связями» между ними, что придавало изображениям легкость и намекало на главную цель любого мероприятия — общение. И да, красный цвет в данном случае полностью уместен, так как использовался только в виде акцентов, придавая строгим серебряным меню на столах элегантную нотку. Такие нейтральные и вместе с тем нарядные меню прекрасно подходили для мероприятий любых типов и форматов — от корпоративных вечеринок до свадеб.

Упаковка

Интересно, что упаковку, единственный трехмерный элемент айдентики, редко делают действительно уникальной. А между тем это одна из немногих физически ощутимых точек контакта, с помощью которой удастся не просто выделиться — на нее можно даже получить патент! Почему бы и нет? Открыть сеть успешных вафельных и разработать уникальную эргономичную упаковку? Не забудьте поделиться успехами на www.avrutskaya.com!

А если серьезно, многие рестораторы уделяют недостаточно внимания качеству, информационной и смысловой составляющим упаковки своей продукции. Хотя для многих концепций она является едва ли не самой главной точкой контакта, а иногда — дублером логотипа. К примеру, на комбинированном товарном знаке сети «Воккер» помимо названия сети и адреса сайта изображена характерная красная коробка для лапши. Почти наверняка каждый из тех, кто когда-либо пробовал лапшу или рис в этой сети, по одному взгляду на изображение коробки сразу узнает бренд. Дело за малым — сделать так, чтобы каждый человек в городах, где есть «Воккер», попробовал его блюда хотя бы раз. И тогда от словесной части логотипа можно будет вовсе отказаться!

Действительно, для кофеен и заведений, предлагающих еду на вынос, упаковка выполняет не просто утилитарную функцию, она несет точки контакта всех трех типов, ведь, делая заказ «с собой», гость не может в полной мере ощутить все атрибуты бренда, заложенные в атмосфере заведения. Поэтому нужно дать ему возможность ощутить их в любом другом месте! Так что не просто продумайте удобство упаковки, а попробуйте понять, как чувствует себя ваш покупатель, взаимодействуя с ней до, во время и после употребления продукта.

Комфортно ли нести коробку с едой? Не слишком ли она горячая? Не проступили ли жирные пятна? Кладете ли вы приборы и салфетки? Какие? Легко ли открывается упаковка? Можно ли ее снова закрыть? Подходит ли она для разогрева блюда в микроволновке? Написано ли это на коробке? Если после употребления вашего продукта гость захочет связаться с вами, есть ли контактная информация? Является ли ваша упаковка экологичной? Вы ведь хотели бы, чтобы ваш клиент, взявший заказ на вынос, получил такой же объем впечатлений и уровень комфорта, как если бы он посетил ваше заведение?

Как бы вы ответили на все эти вопросы?

Помимо явной возможности унификации брендинга вплоть до приведения логотипа к изображению узнаваемой упаковки есть и противоположная концепция — индивидуализация дизайна. К примеру, можно разработать коллекцию праздничных кофейных стаканов, яркие дизайны которых не оставят равнодушными любителей выложить фото в социальные сети. Наверняка даже найдутся желающие собрать полную коллекцию! Или попробовать придумать интересные наклейки или «рукава» на стаканы. Кроме того, упаковку можно использовать как рекламный носитель при разработке совместных акций с внешними партнерами или размещать на ней собственные спецпредложения, штамп-карты, купоны на бонус при повторной покупке.

2. Позиционирование бренда

После того как все этапы создания концепции и бренда пройдены, стратегия должна быть прописана максимально емко и кратко, буквально в нескольких фразах — это и есть так называемое позиционирование. В отличие от слогана позиционирование — внутренний документ, который призван помочь быстро принимать решения, влияющие на восприятие бренда потребителями. Как говорится, не компании создают бренды, бренды создаются потребителями. Но, имея четкое позиционирование, вы сможете управлять тем, как ваш бренд воспринимается аудиторией.

Позиционирование состоит из четырех ключевых элементов:

1. Целевая группа: не целевая аудитория (которую мы договорились не выделять), а именно широкая группа людей, объединенная не столько возрастом, полом или доходом, сколько эмоциональными мотивами, которые также пропагандирует и ваш бренд.
2. Рынок или категория, в которой вы работаете.
3. Обещание бренда: самая убедительная (эмоциональная/рациональная) выгода для потребителей, которая есть у вашего бренда по сравнению с конкурентами.
4. Доказательство: самое убедительное свидетельство того, что обещание бренда выполняется.

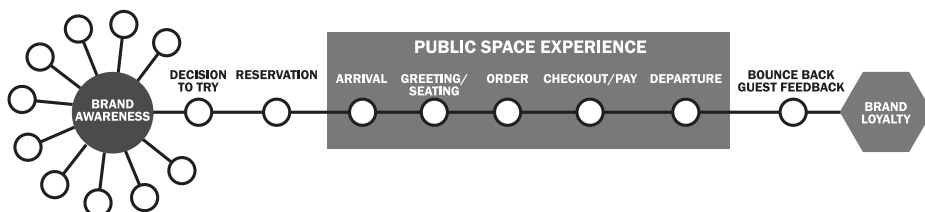
Примерно фраза может быть построена так:

Для [целевая группа] [компания] — это [рыночная ниша], которая создает [обещание], потому что только [компания] [доказательство].

К примеру, сеть магазинов готовой еды может иметь следующее позиционирование:

Для успешных, энергичных людей [компания] предлагает здоровую и свежую еду, которая каждое утро готовится из лучших ингредиентов на собственном производстве.

3. Точки контакта



Источник: <http://vigorbranding.com/services/restaurant-branding/>

Как уже было сказано выше, точки контакта призваны осуществлять коммуникацию гостя с брендом на каждом этапе покупки и делятся на три типа:

1. **Перед покупкой** — связаны с реализуемыми маркетинговыми коммуникациями.
2. **В процессе покупки** — интегрированы в меню и атмосферу заведения.
3. **После покупки** — поддерживают лояльность, позволяют гостю оставить обратную связь или напоминают о возможности посетить заведение снова.

Рассмотрим задачи и возможные способы реализации точек контакта каждой из этих групп подробнее.

Маркетинговые коммуникации

Основной задачей этой группы точек является повышение узнаваемости бренда и побуждение гостя к выбору вашего заведения. Не стоит путать точки контакта с каналами коммуникации, точка — намного более конкретное определение того способа, с помощью которого гость коммуницирует с брендом.

К примеру, контекстная реклама в интернете — это инструмент коммуникации, а рекламное сообщение и гиперссылка с него — точки контакта.

К точкам коммуникации перед покупкой относятся вид и текст рекламных сообщений, ваш сайт, страницы в социальных сетях, информация о ресторане в каталогах и отметка его размещения на карте, формы онлайн-бронирования.

В частности, при размещении точек контакта одного типа важно соблюдение единого стиля коммуникации. Ваши внешние рекламные сообщения могут отличаться по стилю и оформлению от внутренних материалов, но между собой они должны быть схожими.

Для привлечения внимания внешние сообщения могут быть более яркими, чем носители внутренней коммуникации в заведении, где согласно «теории устрицы» гостя ничего не должно раздражать.

Атмосфера

Вид фасада и вывеска ресторана относятся, пожалуй, и к внешним, и к внутренним точкам контакта. Внешними их можно считать потому, что они способны влиять на принятие решения о выборе вашего заведения, а внутренними, поскольку ответственность за поддержание этих точек всецело лежит на управляющем рестораном.

Например, если безопасности пищи в вашем ресторане придается особое значение, то кристально чистый, сверкающий фасад способен усилить это позиционирование, а неопрятная привлекающая территория, наоборот, предоставит гостям возможность усомниться в вашем подходе.

К точкам контакта, с которыми гость взаимодействует в процессе покупки потребления вашего продукта, относятся: дизайн интерьера, внешний вид, униформа и стиль общения сотрудников ресторана с гостем, музыкальное сопровождение и аромат в помещении, элементы внутренней навигации (указатели, таблички), печатное или цифровое меню, вид блюд, посуды и упаковки.

Интересный вопрос заключается в том, должны ли точки контакта быть обязательно узнаваемыми, брендированными. Почему в одних ресторанах на кружки наносят логотип, а в других нет? На мой взгляд, все зависит от того, будет ли эта точка контакта настолько привлекательна для гостя, что он захочет ее сфотографировать или унести с собой. Другими словами, если у вас часто крадут ложки или рюмки, это не повод для того, чтобы покупать менее дорогие варианты или вешать их на цепочку, прибитую к столу. Напротив, разместив на этих точках контакта ваш логотип, адрес сайта и номер телефона, вы, возможно, только усилите узнаваемость бренда вашего ресторана. И наоборот: если вы используете ничем не примечательные недорогие салфетки, которые не несут никакой функции, кроме основной, после чего сразу сминаются и выбрасываются, то тратить деньги на их брендирование, скорее всего, бессмысленно. Для такой точки контакта главным критерием будет соответствие качественного уровня салфеток позиционированию вашего заведения.

Лояльность

Точки контакта третьей группы направляют усилие бренда на выстраивание дальнейшей коммуникации с гостем. Вернется ли он к вам, зависит не только от полученного им удовольствия, но и от того, как быстро его рассчитали, поинтересовались ли, как ему все понравилось, пожелали ли хорошего дня, предоставили ли возможность написать отзыв о посещении ресторана, быстро ли на него отреагировали.

Как часто мы забываем, что удержание гостя обходится в разы дешевле, чем привлечение нового, и не придаем особого значения этой группе точек контакта.

А между тем гости перестают возвращаться не в том случае, если получили негативное впечатление, а только тогда, когда на их возмущенное письмо вовремя не дали ответа.

В современном мире потребления концепция тотального брендинга активно вытесняется концепцией «локализации». Это связано с растущим трендом отрицания потребителями брендов как таковых, желания общаться не с производителями и посредниками, а с людьми, создающими эти товары или услуги. Наоми Кляйн подробно описывает этот эффект в книге *No Logo* (1999) — рекомендую.

Однако философия отрицания не говорит о том, что брендинг становится менее значимым. Наоборот — понимание этой тенденции заставляет компании еще более изощренно строить бренд-маркетинговые стратегии, в которых объединяющие элементы бренда становятся менее заметными внешне, но сильнее влияющими на подсознание потребителя.

Одним из трендов сетевого ресторанного бизнеса, отражающих данную тенденцию, стал неодинаковый дизайн заведений сети. Ранее считалось: для того чтобы гости могли идентифицировать каждую точку сети и чувствовать себя комфортно, дизайн ресторанов должен быть максимально однообразным. Но в последнее время, с развитием концепции «локализации», многие сети перестали придерживаться этого правила, напротив, они создают для каждого заведения уникальный интерьер, гармонично вписывающийся в архитектуру здания и отвечающий вкусам посетителей в данном районе. Одним из первых такой подход начала применять корпорация McDonalds — ее рестораны, расположенные в уникальных исторических зданиях Будапешта, Парижа, Милана, приобретали соответствующий стилизованный облик. Однако для McDonalds эта практика не стала нормой, а скорее исключением из правил.

Российская сеть «Кофемания» практически не повторяет интерьер своих заведений, оставляя в качестве узнаваемых элементов бренда характерную посуду, сервировку стола, уникальную по своей конструкции витрину с десертами, а также некоторые узнаваемые блюда с запоминающимися названиями.

Британская сеть ресторанов Вугон, насчитывающая более 50 точек, практически не повторяется в дизайне помещений. В зависимости от района вы можете оказаться как в атмосфере игривого дайнера, так и в классической французской брассерии. Меню и цены в заведениях при этом не отличаются. Уникален пример ресторана Вугон на улице Кат (The Cut street) в Лондоне, состоящего из трех заведений с отдельными входами, совершенно разными вывесками и интерьерами. Он показывает, что для создания сильного бренда при наличии достаточного количества узнаваемых точек контакта даже интерьер и другие внешние атрибуты ресторана могут играть второстепенную роль.

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 так же 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

- А. Фокус-группа
- Б. Анкетирование
- В. Глубинное интервью
- Г. Изучение обратной связи
- Д. Эксперимент

Задача №2: изучить особенности потребительского поведения

- А. Фокус-группа
- Б. Сопровождаемая покупка
- В. Наблюдение

Задача №3: оценить узнаваемость бренда

- А. Анкетирование
- Б. Глубинное интервью
- В. Определение рейтинга цитируемости в интернете

Задача №4: исследовать конкурентов

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

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

- А. Кабинетное исследование
- Б. База данных агентства Euromonitor
- В. Экспертные интервью
- Г. Наблюдение

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 близком офисном помещении. Также бывает, что участники подбираются спонтанно и выборка не совпадает с профилем исследуемой аудитории. Во избежание подобной ошибки нужно подбирать участников фокус-групп согласно профилю персон, олицетворяющих вашу типич-

ную аудиторию, а при исследовании широкой аудитории (тех, кто не является вашими гостями) — участников с наиболее широким диапазоном возраста и потребительских предпочтений.

Раньше **анкетирование** гостей проводилось в основном в бумажном формате, после чего результат обрабатывался вручную. Сегодня существуют удобные цифровые инструменты проведения опросов, в частности, решение surveymonkey.com. С помощью этой платформы можно быстро создать интерактивный опрос, ответ на который займет совсем немного времени, а затем предложить гостю пройти его на планшете в обмен на комплимент от заведения или начисление дополнительных баллов в программе лояльности. При проведении анкетирования следует иметь в виду, что посетители, согласившиеся принять участие в опросе, скорее всего, представляют более лояльную вашему ресторану выборку, поэтому результат следует скорректировать, сделав его несколько менее оптимистичным. Используя инструмент surveymonkey.com, на выходе вы получите возможность удобной загрузки данных в формате таблиц или диаграмм.

В опросы для оценки мнения гостей можно добавлять фото блюд или эскизы планируемого к запуску меню, а также проекты будущего интерьера. С помощью метода анкетирования удастся собирать как качественные, так и количественные данные, например, информацию о том, сколько гость обычно тратит в вашем заведении, в заведениях конкурентов и как часто их посещает.

Метод индивидуального глубинного интервью будет полезен для выявления эмоционального контекста взаимодействия потребителя с брендом. С его помощью можно определить причины, по которым гость выбирает или не выбирает ваш ресторан, что может заставить его перейти на сторону конкурента, с какими брендами или явлениями он ассоциирует ваш собственный бренд. Очевидно, что результаты единичных глубинных интервью нельзя считать репрезентативными или достаточными для конкретных выводов. Серия глубинных интервью с гостями поможет лишь вы-

работать гипотезы, которые затем нужно будет протестировать на более широкой аудитории.

Изучение обратной связи гостей, в частности, отзывов в интернете, в последние годы становится все более значимым самостоятельным методом проведения исследований, хотя формально его можно отнести к составляющей кабинетного исследования. Если объем обратной связи достаточно велик, информацию, собранную таким путем, допустимо считать статистически верной. Для анализа используются отзывы через форму обратной связи, комментарии в социальных сетях и на рекомендательных сервисах. Кроме того, удобный способ получения обратной связи — «посев» темы в популярных форумах или на собственных страницах бренда в социальных сетях. В первом случае респонденты могут даже и не подозревать, что они становятся невольными участниками исследования, например, когда известная публичная личность в своем аккаунте в Twitter (якобы от своего лица) задает вопрос: «А как вам, кстати, новое постное меню «Кофемании»? Кто уже пробовал?».

Проведение дегустаций можно классифицировать как исследования с использованием такого метода, как эксперимент. Предлагая гостям несколько вариаций одного и того же блюда или несколько блюд на выбор, вы можете воочию убедиться, какое из них нравится им больше.

Сопровождаемая покупка — достаточно трудоемкий метод получения качественной информации о поведении потребителя. Интервьюер находится рядом с гостем в процессе, до и во время совершения покупки, а также в момент потребления продукции, задавая вопросы о мотивации его выбора или совершения тех или иных действий.

Название метода **«наблюдение»** говорит само за себя. При использовании данного способа сбора информации важно заранее иметь четкий список факторов, которые необходимо отследить. Например, это может быть реакция гостей на приветствие персо-

нала, характер взаимодействия с меню, логика перемещения внутри ресторана. При наблюдении за бизнесом конкурентов могут отслеживаться количество гостей и чеков, среднее количество заказанных блюд на одного человека, поведение персонала по отношению к посетителям, наличие видимых признаков выполнения стандартов.

Часто, хотя и не всегда, о степени осведомленности потребителя о бренде можно судить по цитируемости его названия или слоганов в интернете, а также по количеству поисковых запросов. Выявить относительное знание бренда по сравнению с конкурентами можно, посмотрев статистику запросов в системе «Яндекс. Директ» (Инструменты — Подбор Слов), а заодно узнать количество запросов за определенный промежуток времени по регионам. Не забывайте о том, что гости могут писать ваше название с ошибками, и возможные варианты написания тоже стоит проверить на цитируемость.

Экспертные интервью — ключевой инструмент сбора информации о рынке и отдельных его игроках. Чаще всего интервью проводятся под предлогом написания статьи для СМИ или создания обобщенного исследования рынка, то есть респондент даже не подозревает о том, что на самом деле его опрашивает возможный конкурент или потенциальный инвестор. Очевидно, что в результате интервью некоторая информация о компании оказывается приукрашенной, а действительно конфиденциальных данных вы, скорее всего, не получите. Однако опытный интервьюер способен раскрыть респондента «чуть больше» или заставить его намекнуть на те или иные выводы. Поэтому результаты экспертных интервью в любом случае очень ценны.

Кабинетное исследование — один из наиболее распространенных способов сбора вторичной (то есть уже не новой) информации как качественного, так и количественного характера. Анализируются все возможные бесплатные (публикации в СМИ и отзывы в интернете) и платные (покупка готовых исследований и справок)

источники получения документальных сведений, а также, возможно, собственная статистика и данные, собранные в результате «конкурентной разведки».

Наиболее дорогой инструмент — **подписка на базу данных** исследовательской компании Euromonitor, которая анализирует рынок общественного питания в России вплоть до выручки отдельных брендов и компаний. Даже несмотря на то, что данные часто бывают некорректными (мне несколько раз приходилось указывать аналитикам этого агентства на ошибки в количестве точек и географии, а также других показателях компаний, в которых я работала, при этом правильные цифры все же не раскрывала), в массе своей огромный объем информации, сосредоточенный в этой базе данных, дает достаточно четкое представление о расстановке сил в определенных сегментах рынка и динамике их развития на протяжении нескольких лет.

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. «Разнообразие» 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 одно-

образия, чем в случае пяти блюд с использованием разных типов животного и растительного белка.

В ходе исследований, проведенных профессором Стенфордского университета Шиной Иенгар в 1999–2012 годах (Sheena Iyengar, Stanford University), было выявлено, что люди быстрее и легче принимают решение, если им предоставлено меньше вариантов для выбора. Другое исследование указывает на тот факт, что меню с большим количеством категорий создает ощущение высокой ценности.

К примеру, в разделе «Закуски» у вас представлено 13 блюд, среди которых тарелки на компанию, салаты и холодные закуски. Логично было бы разбить его на три части: блюда на компанию (3), холодные закуски (5), салаты (5). Благодаря такому разделению гости смогут гораздо быстрее сделать выбор, а вы получите возможность эффективно им управлять.

Итак, сколько блюд и разделов должно быть в меню? Вопрос, безусловно, к формату заведения. В фастфуде — 20–25, в демократичном кафе — 30–60, а в ресторане высокой кухни меню вполне может состоять из одной страницы с 12–15 блюдами.

Основная задача маркетинга — спланировать меню таким образом, чтобы по результатам продаж блюд разных категорий средневзвешенная себестоимость составила плановую величину. Шеф-повар при разработке отдельных позиций должен следить за тем, чтобы были выдержаны нормы себестоимости по каждой из категорий, состав блюд оптимизирован под прогноз продаж так, чтобы избежать чрезмерных списаний, а технологические процессы не создавали затруднений и не вызывали существенного повышения ФОТ на производстве.

В исследовании Уильяма Доэрфлера, проведенном в 1970-х, было высказано предположение, что при изучении меню типового дизайна большинство людей останавливают свое внимание на определенных зонах или строках в меню, что впоследствии стало основой его известной модели «очагового планирования меню».

Последующие исследования Рональда Брайанта, автора книги *On The Menu. The Art and Science of Profit* (2014), подтвердили эту теорию. По мнению исследователей, гости не читают меню «от и до», а «сканируют» его, заведомо предполагая, по какой логике должны быть расположены разделы. Затем, убедившись, что логика им понятна, переходят непосредственно к выбору. Оба эксперта выявили одну тенденцию — гость в первую очередь изучает основные блюда и лишь затем переходит к закускам и десертам. Можно представить, что логика потребителя в России будет иной, ведь у нас гости привыкли сначала выбирать закуски и салаты, а только потом переходить к горячему. Но по результатам моего личного исследования, аудитория разделилась на два равнозначных лагеря: одни в первую очередь обращают внимание на закуски, другие — на основные блюда. Главный тезис при этом остается неизменным: логика расположения разделов в меню должна быть интуитивно понятна людям определенной культуры. В России за закусками следуют салаты, затем горячее и десерт.

Интересно, что упрощение меню может не только ускорить выбор гостя, а значит, и время обслуживания, но и повысить его лояльность, а также эффективность работы персонала.

Итак, при разработке печатного меню или меню-борда следует отталкиваться от максимально простого формата, принятого в данной категории заведений. Например, для стейк-хауса типичным форматом является один большой лист, чаще выполненный из крафт-бумаги, а для демократичного семейного ресторана — небольшая книжка-меню на скрепке или меню на развороте двух страниц. А как же оригинальность? — спросите вы. Она нужна непременно! Но намного ценнее предлагать гостю необычные и красивые блюда, которые захочется сфотографировать, чем аляповатое и сложно читаемое меню с картинками.

Инновационный формат меню предполагает заказ блюд гостем с использованием интерактивного стола или планшета. Вторым подход реализован, в частности, в лондонском ресторане Михаила

Зельмана Rex&Mariano. Небольшое меню разбито на категории, гостю предлагается указать количество порций блюд в каждой из них, а затем проверить и подтвердить заказ в отдельном окне. Безусловным преимуществом использования такого меню является скорость принятия и отдачи заказа. Гостю не нужно звать и ждать официанта, заказ за считанные секунды попадает на кухню, а благодаря минимизации термической обработки блюда готовятся очень быстро и доставляются официантами к столу приблизительно на шестой минуте. Цифровое меню имеет еще один очевидный плюс — оно сокращает издержки на обслуживание. В то же время нужно отметить, что при использовании такого способа заказа связь гостя с персоналом может быть потеряна и, если, к примеру, потребовались дополнительные салфетки или бокал, привлекать внимание официанта ему придется дольше, чем хотелось бы.

Часто возникает вопрос: «Стоит ли использовать фотографии в традиционном печатном меню?»

Да, если это уместно в данном формате и вы располагаете фотографиями отличного качества.

Да, если вы предлагаете блюда малоизвестной кухни.

Разрабатывая меню для нового ресторана, можно заранее предположить, нужны ли фотографии, и руководствоваться своими ощущениями, а вот изменяя уже существующий формат меню, нужно быть предельно осторожным. Известны случаи, когда одновременно с исключением фотографий из меню продажи в ресторане моментально падали. Даже несмотря на то, что гости в основном были постоянными и наверняка знали перечень блюд практически наизусть.

С точки зрения управления продажами наиболее перспективно использование ограниченного количества фотографий в меню — только для наиболее маржинальных и красивых блюд. Разместив несколько фотографий самых выгодных позиций в меню, можно существенно изменить структуру продаж по категориям и повли-

ять на итоговый фудкост. Важно только проследить за тем, чтобы представленные на фото блюда были высокомаржинальными не только в процентном исчислении, но и в денежном выражении. Дабы не «уронить» средний чек, они не должны быть самыми дешевыми в своей категории. Четкое понимание того, какие из блюд могут выполнить роль «драйверов» вашего меню, даст возможность сэкономить на фотосъемке, ведь вам не придется создавать «портрет» каждого блюда.

Замечено: если категория состоит из нечетного количества позиций, внимание гостя фокусируется на первой, последней и срединной строках. Таким образом в вашем распоряжении появляются три выигрышные позиции для размещения блюд, на которые вы делаете ставку. При четном количестве позиций в категории наибольшее внимание уделяется первой и последней. Как уже было сказано выше, ограниченное количество блюд в категории облегчает выбор. Исходя из этого, их оптимальное число в каждом разделе — 3, 5 или 7. Больше количество вводит гостя в заблуждение.

На наиболее выигрышных позициях не следует размещать самые дорогие блюда, их выбор должен быть менее очевиден — в этом случае не возникнет эффекта высокого чека, когда, выбрав «предложенные» вами дорогие позиции, гость может покинуть заведение с ощущением того, что он переплатил.

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.

Следуя вышеуказанной логике, успешная конструкция меню демократичного заведения может выглядеть следующим образом:

Закуски на компанию (большие тарелки).....	3
Мини-закуски (тапас).....	5
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.

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 сегмента casual dining — обновлять меню из 50–60 блюд (не считая ланча, завтрака, детского меню и 3–4 сезонных промо) два раза в год. Но если ваш человеческий ресурс позволяет делать это чаще, на мой взгляд, интересное меню из 35–40 блюд, обновляемое четыре раза в год, способно, с одной стороны, подогревать интерес гостей, а с другой

— удерживать высокое качество еды, уровень сервиса и относительно низкие списания. При умелом управлении таким меню и позиционировании новинок потребность в проведении многочисленных промо будет автоматически снижаться.

В сегментах fast food и fast casual обновление основного меню может происходить реже — раз в год, а сезонные промо вводить — чаще — 5–7 раз в год. А в ресторанах высокой кухни авторское меню из 12–15 блюд зачастую может меняться каждые 1–2 месяца.

О меню моноконцепции — отдельный разговор. Если, скажем, вы выбрали основной темой вашего бренда бельгийские вафли, то, очевидно, число блюд этой категории может не ограничиваться несколькими позициями, а дополнительные разделы, даже весьма скромные, станут логическими добавками к основному концептуальному блюду.

Существует множество технологий, используемых в ценообразовании, и некоторые из них противоречат друг другу. Однако логика ценообразования, возможно, несколько проще математических формул теоретиков.

Есть типовые блюда, психологическая планка цены на которые будет определяться конъюнктурой вашего рынка. Например, цена на стандартный салат «Цезарь» в демократичных заведениях вашего города 300–350 рублей. Да, качество может быть не самое высокое, но если вы позиционируете себя как демократичное заведение, то даже при безупречных характеристиках салата цена в 400 рублей будет восприниматься гостями завышенной. В таком случае возможны два способа ценообразования: производить блюдо из базовых ингредиентов, но более высокого качества и оставаться в психологически приемлемом диапазоне или создать вариант блюда с более дорогими ингредиентами и впечатляющим описанием, установив на него цену чуть выше. Скажем, предлагать «Наш фирменный «Цезарь» с хрустящими листьями ромейн, домашней заправкой, филе фермерского цыпленка, перепелиными яйцами и томатами черри» за 400–450 рублей. Замечу, что второй

подход имеет смысл только в том случае, когда вы действительно способны предоставить продукт высочайшего качества. Если вы ориентируетесь на масс-маркет, то стоит изучить конкуренцию (в широком смысле этого слова) и ориентироваться на среднерыночную цену наиболее популярных и известных блюд, таких как салаты «Цезарь», «Оливье», «Капрезе», борщ, гамбургер, чизкейк и т.д. Удержав цены таких блюд на приемлемом уровне, вы можете позволить себе чуть больше простора в ценообразовании авторских блюд.

Название и описание блюда играют важнейшую роль в восприятии качества и ценности вашего меню. Наиболее распространенные типы: перечисление ингредиентов и креативное описание. Часто в одном меню встречаются оба типа, и это неправильно. Для ресторанов высокого уровня название блюда чаще всего не имеет особого значения, достаточно простого перечисления ингредиентов с указанием их происхождения и свойств:

«Спелые бакинские томаты, ялтинский лук, оливковое масло первого отжима, свежемолотый перец, морская соль».

Для ресторана демократичного сегмента характерно более креативное и подробное описание:

«Восточная сказка». Салат из сочных бакинских томатов со сладким ялтинским красным луком, греческим оливковым маслом первого отжима и свежемолотым душистым перцем».

Я намеренно опускаю упоминание соли, так как для гостей демократичного ресторана ее происхождение может быть не столь важным.

Для фастфуда описание того же салата может звучать так:

«Салат «Ачичук». Спелые томаты, лук, оливковое масло».

Безусловно, не только описание, но и уровень ингредиентов в этих сегментах могут отличаться.

Логика подхода заключается в том, что в высоком ценовом сегменте гости изначально понимают особенности происхождения и ценность тех или иных ингредиентов и негативно реагируют на

навязчивое описание. Кроме того, у обеспеченной клиентуры чуть меньше времени на то, чтобы вчитываться в пространные описания. В среднеценовом сегменте у гостей есть возможность поразмыслить над меню, «посмаковать» описания, которые, в свою очередь, призваны «приподнять» уровень блюда. В сегменте быстрого обслуживания качество и происхождение еды, чаще всего, выносятся в отдельную «имиджевую» кампанию, а при совершении покупки главные свойства блюд — функциональность и состав.

После того как стиль описания блюд в меню выбран, обычно возникает вопрос о расположении позиций в меню: от менее дорогого к более или вперемешку? Как правильно обозначить цену относительно «соседей» по категории? Совет тут простой — расположите блюда в зависимости от того, как бы вы хотели, чтобы они продавались. Лучшие, с оптимальной маржой — на первой, последней и серединной позициях в меню. Дорогие блюда и «на любителя» — на остальных строках. Общий принцип: из трех «фокусных» блюд на первой позиции стоит располагать менее дорогое. В итоге, скорее всего, оно и станет бестселлером, поэтому важно, чтобы оно было не самым дешевым в своей категории.

Интересно, что данное правило не работает в рамках винной карты. Наиболее продаваемыми позициями являются вина, следующие за наименее дорогими, — на них и нужно делать основную ставку. Но в целом для поднятия чека по вину имеет смысл включить в ассортимент несколько редких и достаточно престижных позиций, которые пусть и не будут хорошо продаваться, зато «оттянут» внимание от верхней ценовой планки основного ассортимента.

Существует несколько вариантов обозначения цен в меню, наиболее распространенный из которых — размещение цены в правом столбце с указанием валюты, например:

«Цезарь»	450 руб.
«Оливье»	370 руб.

Доказано, что отказ от аббревиатуры валюты повышает продажи. Кроме того, если у вашего ресторана не стоит задачи конкурировать по цене с другими заведениями и вы предполагаете, что гость будет принимать решение, исходя из описания блюда, то в идеале следует отказаться от строгого выравнивания правой колонки и представить цены по данным позициям через равные пробелы после окончания их описания и без указания валюты:

Наш фирменный «Цезарь» с хрустящими листьями
ромейн, домашней заправкой, филе фермерского
цыпленка, перепелиными яйцами и томатами черри 450

«Оливье» с телячьим языком, корнишонами,
отварными отборными овощами, сладким горошком
и майонезом по рецепту 1915 года 370

Но если ваша стратегия предполагает ценовую конкуренцию и вам важно обратить внимание гостя на стоимость блюд, выравнивание в правой колонке лучше сохранить.

Определение валюты и фраза о том, что НДС включен в стоимость блюда, обязательно нужно добавить внизу страницы или в конце меню.

К слову, печатная версия вашего меню, по российскому законодательству, является официальной только тогда, когда в ней указаны полный состав, выход в граммах каждого из основных ингредиентов, пищевая и энергетическая ценность блюд, имеется печать организации и подписи генерального директора, шеф-повара и главного бухгалтера. Если вы не готовы включать всю эту информацию в гостевое меню, можете создать его с тем объемом сведений, которыми готовы поделиться с гостем, но назвать это «рекламным материалом». На обороте красивого «описательного» меню вы должны добавить надпись: «Данная листовка является рекламным материалом. С полной версией меню вы можете

ознакомиться, обратившись к администратору заведения» и, соответственно, создать так называемое «меню с выходом» — официальный документ, подготовленный согласно всем актуальным требованиям «Роспотребнадзора». Требования эти мало того что периодически меняются — они могут существенно различаться в зависимости от региона. Поэтому обязательно нужно организовать встречу с инспектором в вашем местном отделении РПН и лично прослушать «лекцию» обо всех нюансах. Также стоит изучить прейскуранты собственных (не франчайзинговых) точек крупных федеральных игроков, таких как «Росинтер Ресторантс», «Шоколадница», «Макдоналдс», чтобы свести возможные ошибки к минимуму.

Такое меню достаточно иметь в одном оригинальном экземпляре, но тщательность его составления нельзя недооценивать, ведь ошибка в зависимости от ее серьезности может быть причиной выставления штрафа или даже предлогом для временного приостановления деятельности ресторана.

Что касается гостевой версии меню, существует масса вариантов его производства, включая инновационные цифровые версии на планшетах. При выборе стоит руководствоваться следующими принципами:

- простота и скорость изменения;
- себестоимость изменения (или перепечатки);
- качественное восприятие.

Универсальное решение предложить трудно, но, пожалуй, можно вычислить стоимость обслуживания (редизайна и перепечатки меню) в год и, исходя из этой суммы, определить, будет выгоднее использовать печатную или цифровую версию.

Базовые рецепты таковы:

- старайтесь не расходовать много средств на дизайн меню, вкладывайте их в качество и презентацию еды, напитков и обслуживания;

- не ламинируйте меню, в большинстве случаев это выглядит дешево;
- при развитии сети фастфуда или кофеен стремитесь к тому, чтобы формат меню-бордов был единым для всех точек.

Отдельно нужно упомянуть важность грамотного перевода меню на английский и другие языки, отсутствия грамматических и орфографических ошибок. К примеру, моцарелла пишется с одной «ц» и двумя «л» (по-английски — mozzarella), а капучино — с одной «п» и одной «ч» (по-английски — cappuccino). Важно проверить каждое слово в меню, чтобы избежать попадания в рейтинг «курьезов».

Планируя меню ресторана, следует исходить из понимания того, что оно является частью внешней оболочки концепции, а значит, как и интерьер, и графическая айдентика, и средства коммуникации, подвержено влиянию времени. Возможно, кулинарное направление вашего заведения под влиянием трендов и меняющихся вкусов гостей через несколько лет изменится. Ничего страшного. Главное — оставаться верным изначально заложенной концепции.

Интересный аспект, граничащий с маркетинговой деятельностью, но часто остающийся без должного внимания, — оформление технологических карт и «фотостола». Мы редко задумываемся о том, насколько фотографии в гостевом меню отличаются от тех, с которыми работают повара, и тех, на которые ориентируются официанты. А ведь качество оформления технологических карт и «фотостола» (фотографий, размещаемых для ориентира официантов у линии раздачи) напрямую влияет на то, какой продукт получит гость. Никогда не поздно привлечь вашего маркетолога к проверке и оформлению этих материалов. Скорее всего, вы обнаружите, что сервировка блюд на фото в меню, техкарте и на «фотостоле» различается. Возможно, на фото отображены старая посуда, неверный объем порций или повара вовсе работают с

технологическими картами без фотографий, а заказы на доставку и навынос отдаются без понимания того, как они должны быть упакованы. Неудивительно, если в таком случае ожидания гостей окажутся далеки от реальности.

В ваших силах сделать так, чтобы еда, подаваемая гостям, соответствовала не только фото в меню, но и позиционированию заведения. В этом смысле вложение средств и времени в корректировку технологических карт и производство качественных фотографий действительно стоит инвестирования. Пожалуй, сумма, затраченная на эту деятельность, более значима в долгосрочной перспективе, чем инвестиция сопоставимого бюджета в прямую рекламу.

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 работает 50 000 вегетарианцев и 10 000 из них побывали у вас хотя бы раз. Проникновение в 20 процентов достаточно хорошее, возможно, остальные 80 уже слышали о вашем ресторане, но по какой-то причине решили его не посещать или отложили визит. В данной ситуации привлечение новых гостей может оказаться достаточно дорогим занятием.

Технически привести в ресторан большое число гостей можно всегда, в первую очередь с помощью дисконтных механизмов. Но, для того чтобы привлечение нового клиента было коммерчески оправданно, его «себестоимость» необходимо контролировать.

На мой взгляд, разумная «стоимость нового гостя» — до 15 процентов от суммы первого счета. Таким образом, если вы приняли решение повысить продажи за счет новых клиентов на 200 000 рублей в месяц, то бюджет привлечения составит около 30 000 рублей. Если средний чек в вашем заведении составляет 2000 рублей, вам необходимо привлечь 100 новых гостей (которые, кстати, могут прийти с компанией).

А если за одного «ведущего» гостя вы готовы платить до 300 рублей, то как лучше распорядиться этими средствами для достижения искомого результата?

Рассмотрим вариант с распространением листовок. Допустим, приход новых посетителей по листовкам, содержащим привлекательное предложение, составит 1 процент (это нормальный уровень), тогда вам потребуется напечатать 10 000 экземпляров. Это будет стоить примерно 5 000 рублей. Затем вам потребуется их распространить. Стоимость безадресного распространения — 1,5 рубля за листовку, то есть вы израсходуете еще 15 000 рублей. Оставшиеся 10 000, или 100 рублей из расчета на каждого гостя, нужно потратить на само «привлекательное предложение». 100 рублей эквивалентны 5 процентам от суммы заказа — можно либо предоставить клиенту прямую скидку, либо сделать подарок.

5-процентная скидка вряд ли заинтересует потенциальных гостей, а вот подарок себестоимостью 100 рублей — полноценное блюдо, которое в меню вашего ресторана стоит 300, — вполне. При этом выбор вами одного конкретного блюда в качестве подарка может оставить равнодушными часть потенциальных гостей, поэтому имеет смысл предложить им два-три варианта.

Итак, ваша активность по привлечению 100 новых гостей может быть основана на печати и безадресном распространении 10 000 красочных листовок с предложением прийти на ужин в ресторан и при заказе любого горячего блюда получить либо второе горячее за полцены, либо один из трех десертов на выбор, либо два десерта (из тех, что с низкой себестоимостью). На мой взгляд, привязываться к сумме минимального заказа необязательно, ведь, как известно, гости, которым была предложена скидка или подарок, традиционно оставляют за ужин сумму большую, чем стандартный средний чек. Кроме того, предлагая второе горячее за полцены или два десерта в подарок, вы стимулируете гостей приходить не в одиночку. И даже сам факт приглашения людей на полноценный обед или ужин станет залогом того, что чек, скорее всего, окажется существенным.

Конечно, пример с листовками — частный. Современные цифровые инструменты маркетинга могут оказаться намного менее затратными и прогнозируемыми. Новых гостей удастся привлечь и более ярко оформленным фасадом, и с помощью средств наружной рекламы, а кроме того, расширять клиентскую базу почти бесплатно можно за счет проектов с внешними партнерами.

Частота возврата

Как известно, стоимость удержания одного клиента в разы ниже стоимости привлечения нового. Но это очевидное утверждение упускает один важный момент — частоту возврата, величину, с которой вполне можно работать. Если ваш основной бизнес — доставка еды, скорее всего, для вас не составит труда устано-

вить этот показатель. Необходимо распределить клиентов на тех, кто воспользовался вашими услугами однократно, и тех, кто обращался более двух раз, а затем разделить общее число транзакций по второй категории на количество записей в базе данных. Вы получите среднее число покупок без привязки к длительности пользования вашими услугами. К слову, в процессе сегментации вам станет понятно, какое количество людей, обратившись к вам однажды, больше никогда не возвращались. Этот показатель требует отдельного анализа. Возможно, клиентам не понравились качество еды или скорость доставки, а может быть, ваш сайт просто уступает в удобстве использования конкурентам.

Для того чтобы проиллюстрировать потенциал деятельности по повышению частоты возврата, рассмотрим следующий пример.

В вашем ресторане около 1 000 постоянных гостей, они приходят к вам со средней частотой раз в месяц. При чеке в 2 000 рублей они ежемесячно приносят ресторану внушительную выручку в 2 000 000 рублей. Возможно ли сделать так, чтобы они посещали вас, скажем, 1,5 раза в месяц, а вы зарабатывали дополнительно 1 000 000 рублей без необходимости инвестировать во внешнюю рекламу? Скорее всего, это реалистичная задача.

Для управления частотой возврата существует множество инструментов и механик. В первую очередь — так называемые программы лояльности и штамп-карты, речь о которых пойдет ниже. Кроме того, можно использовать возвратные купоны — листовки, содержащие специальное предложение, действительное при следующем визите. Стоит отметить, что эффективность любого спецпредложения, направленного на постоянных гостей, примерно в 4–6 раз выше аналогичного предложения новому гостю. В зависимости от привлекательности акции можно рассчитывать на пять и более процентов возврата по купонам, распространяемым внутри заведения.

Немаловажным стимулом для скорейшего возврата также являются проводимые в ресторане мероприятия, концерты, спор-

тивные трансляции. Но, возможно, один из наиболее действенных способов повысить частоту посещения — личная коммуникация персонала с гостем. То, насколько приятным будет общение официанта, менеджера или шеф-повара с посетителями, как увлекательно сотрудники ресторана смогут рассказать о вводимых новинках и пригласить на ближайшие мероприятия, будет напрямую влиять на повышение частоты возврата.

Сумма покупки, или средний чек

Это самая сложная для управления величина. Зачастую мы слышим радостные отзывы директоров о том, что средний чек за последнее время вырос, соответственно, увеличились и продажи. Но далеко не всегда это является поводом для ликования. Скорее необходимо детально разобраться в том, почему это произошло.

Во-первых, средний чек может подняться из-за повышения цен. Почти всегда, даже при общем росте выручки, рост цен провоцирует снижение транзакций. Таким образом, немного подняв продажи, мы можем потерять драгоценных клиентов, а значит, и возвратность по ним. Следовательно, через некоторое время, вероятно, последует снижение выручки. Сказанное, впрочем, не означает, что повышать цены нельзя — в рамках инфляции и роста закупочных цен на сырье это делать необходимо. Но в каждом сегменте ресторанного бизнеса есть определенная чувствительность гостей к повышению цен. Например, в сегменте фастфуда или кофеен повышение цены на 2–3 процента будет ощутимо гостями, в casual dining 3–5 процентов — почти предел, тогда как в ресторанах высокого уровня повышение цены на 10–15 процентов может пройти незамеченным. Если абстрагироваться от колебаний чека в связи с маркетинговой деятельностью и экстремальных рыночных условий, то нормальным можно считать ежегодный рост цен в пределах уровня ИЦП (Индекса Потребительских Цен) или инфляции, а осуществлять их повышение следует незаметно, по

возможности, не на все позиции сразу, а на 20–25 процентов блюд несколько раз в год.

Второй причиной увеличения среднего чека может быть характерное в кризис перетекание гостей из высокого ценового сегмента в более низкий. Новые клиенты, скорее всего, будут готовы платить за премиальные продукты и в целом покупать большее количество позиций в рамках одного заказа. В таком случае мы увидим стабильность или небольшой рост числа транзакций при одновременном увеличении среднего чека.

Третья вероятная причина — уход категории гостей, которые платили меньше всего. Тут мы будем наблюдать снижение количества транзакций, особенно в обед, при значительном росте среднего чека. Это один из самых сложных сценариев.

Четвертая причина — так называемые навязанные продажи (*suggestive selling*), когда официант или кассир предлагает приобрести дополнительный продукт (*cross sell*) или позицию дороже той, которую гость выбрал самостоятельно (*upsell*). Рост чека в данном случае может иметь как «здоровый» характер, если психологическая планка расходов гостя не была преодолена, так и «нездоровый», когда, получив счет, гость обнаруживает, что не рассчитывал потратить такую сумму. Используя подобные техники продаж, необходимо быть как можно менее навязчивыми и, если и предлагать гостю дополнительный продукт или очередную бутылку вина, убедиться в том, что он понимает, во сколько обойдется эта покупка. В противном случае наиболее частый результат навязчивых продаж — появление негативных комментариев о ценовой политике заведения в интернете.

Пятая причина роста среднего чека может заключаться в том, что гости стали приходить в ваше заведение большими компаниями. При развитии этого сценария мы зачастую наблюдаем стабильность или рост количества транзакций одновременно с ростом среднего чека. Звучит прекрасно. Но во многих случаях этот феномен может сопровождаться снижением среднего расхода на

одного гостя. Иными словами, к вам приходят большие компании студентов или клерков, которые едят очень мало.

Все перечисленные примеры нельзя однозначно отнести к «здоровому» повышению среднего чека, однако существует несколько действительно «хороших» объяснений роста среднего чека:

- вы провели удачную рекламную кампанию, нацеленную на более обеспеченную аудиторию;
- растет доля постоянных гостей;
- вы ввели в продажу вино, крепкий алкоголь, карту коктейлей.

Как верно то, что повышение среднего чека в большинстве случаев может привести к снижению числа транзакций, так справедливо и обратное — снижение чека способно стать стимулом к повышению их количества. Эта простая формула объясняет популярность дисконтных и бонусных механик, а также выведения на внешнюю коммуникацию заманчивых цен: предоставляя гостю более низкий порог «входа» или экономию на следующем заказе, удастся повысить количество новых покупок или частоту возврата.

КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНОЕ ПРОМО

«Промо» — одно из самых часто встречаемых в ресторанном маркетинге слов. Буквально каждый сотрудник, от официанта до собственника, регулярно использует этот термин. Но попробуйте спросить ваших коллег, работающих в общепите, что же под ним подразумевается, и вы услышите множество версий...

К сожалению, ресторанный маркетинг в нашей стране формировался вопреки мировым стандартам индустрии, не ориентируясь на западные технологии, а изобретая собственный путь, причем новый для каждой задачи. А ведь, как и любая другая прикладная дисциплина, маркетинг в ресторанном бизнесе имеет свою многолетнюю историю развития, понятную терминологию и стандарты: взяв их на вооружение, ресторатор даже с небольшим опытом существенно упростит свою работу.

Почему же российские ресторанные маркетологи заново изобретают велосипед, а в каждой компании можно составить целый словарь терминов, которые использует только она?

Языковой барьер, достаточно низкий уровень развития рынка в целом и проникновения международных брендов, в частности, как и тот факт, что ресторанное дело относится к малому бизнесу, до недавнего времени сдерживали применение устоявшихся (и правильных) практик маркетинга в отрасли.

В крупной российской сетевой компании, управляющей многомиллионным бизнесом, с сотней-другой ресторанов и даже, быть может, с растущей выручкой зачастую не встретишь профессионального маркетингового календаря. Зато 10–15 и даже 30–40 сотрудников в отделе маркетинга — запросто.

При чем же здесь промо? — спросите вы.

Термин «промо» — от английского promotion, или sales promotion, — всегда связан с продвигаемым продуктом. То есть, по сути, речь идет о том же меню: сезонном, десертном, меню «от шефа», спецпредложении или отдельной категории меню. Иными словами, промо — это что. Даже так называемые «трафик промо», ориентированные не на продвижение новинки, а на привлечение гостей в определенном временном промежутке, неизбежно несут в себе тот или иной продукт. Например, «счастливые часы» могут распространяться на все барное меню или на определенную подборку напитков, а могут включать в себя и ассортимент мини-закусок.

Все прочие активности, которые могут сопровождать промо, как то: скидка или подарок при покупке, следует называть акциями (offer, special offer). 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.

«Промо-акция» — и вовсе уникальное российское явление. В нашей стране под этим термином понимается буквально все: от дегустации до раздачи купонов и создания фестивального меню.

Запомните, дегустация и раздача купонов относятся не к промо, а к способам коммуникации, то есть к тому, как донести информацию о том, что вы продаете и почему это выгодно.

Часто все эти понятия смешиваются, и потому многим маркетологам так сложно дается создание эффективного маркетингового календаря, а собственники и управляющие ресторанов бросаются в бесконечные творческие изыскания, пытаясь придумать побольше «креативных промо». Результат всегда один: раздутый штат маркетологов, аврал и невозможность оценить эффективность всех идей.

Итак, в наиболее упрощенном виде маркетинговый календарь состоит из трех частей: Что продвигать (промо-меню или продукт),

выгода для гостя от покупки продукта (механика акции) и то, как его продвигать (коммуникация).

Рассмотрим подробнее вершину айсберга — правильное создание продвигаемого продукта. Безусловно, описанная система будет в большей степени релевантна сетевому бизнесу, но, как говорится, «плох тот солдат, который не мечтает стать генералом».

Для начала обратите внимание на ваше меню, барную и винную карты, меню ланчей и завтраков, детское предложение... Назовем все это основным меню. Теперь посчитайте, какое максимальное количество книжек (листов/брошюр) может оказаться на столе вашего гостя в тот или иной момент. Есть ли у вас возможность оптимизировать всю эту «бумагу», дабы освободить место на столе и в голове клиента для того самого промо или даже нескольких одновременно?

Как правило, в крупных сетевых компаниях существует несколько уровней (видов) промо, и каждое является своеобразным дополнением к основному меню.

ОСНОВНОЕ МЕНЮ

КЛЮЧЕВОЕ ПРОМО

ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ (СЕЗОННОЕ) МЕНЮ

ПРОМО ИЛИ АКЦИИ С ПОСТАВЩИКАМИ

КОЛЛАБОРАЦИЯ

ПРОМО С МЕДИАПАРТНЕРАМИ

Ключевое промо обычно представляет собой яркое трендовое меню.

Уклон может быть сделан в сторону одного блюда и его вариаций (монопродукт: фестиваль бургеров, шашлык-меню). В таком случае в ключевое промо целесообразно выносить основные горячие блюда — для фастфуда от 1 до 3, для casual — от 4 до 7. Либо главной темой станет интересный ингредиент или определенная

кулинарная традиция, не представленная в основном меню (манго-мания, карибское, тосканское меню). Тогда в фастфуде можно говорить о 4–5 блюдах, а в ресторане casual целесообразно ввести 2–3 закуски, 3–4 основных блюда, 1 десерт (всего не более 8 позиций).

Важно помнить, что главная задача ключевого промо — разнообразить впечатления гостей и поднять средний чек. То есть блюда в таком меню, как правило, чуть дороже аналогов из стандартного меню, а их презентация — более креативная.

Выбор продукта для ключевого промо — ответственная задача, ведь он является именно тем предложением, с которым вы рассчитываете получить максимальный охват аудитории и потому готовы вкладывать в коммуникацию много сил и средств. Это меню помогает создать важный информационный повод, а его запуск — событие, о котором, по идее, все должны заговорить.

В разных компаниях, в зависимости от сложности запуска промо, может быть от 3 до 6 промо-циклов (кампаний) в год. Чем крупнее бизнес, тем больше времени занимают разработка и внедрение любого промо, поэтому в международных сетях мы видим относительно малое количество глобальных промо-кампаний, зато с масштабной коммуникационной поддержкой и сопутствующими стимулирующими акциями.

В идеале ключевые промо должны быть равномерно распределены в течение года, не пересекаться друг с другом, а их продолжительность составлять не менее 8 недель.

Поддерживающее, или сезонное, меню — еще один распространенный тип промо. Традиционный период его действия — от 4 до 12 недель. Характерными примерами можно считать постное меню, осенние предложения (дичь, грибы, горячие коктейли), карта летних напитков и ягодных десертов. Откровенно говоря, их наличие не является строго обязательным. Скажем, у вас, возможно, и так достаточно постных блюд. Да и ввод сезонного меню на основе личичек вряд ли станет гарантией лавины PR-публикаций.

Прежде чем вкладывать усилия в разработку поддерживающего промо, оцените трезво, что именно вы планируете с его помощью поддерживать, недостаток какого типа продаж компенсировать. Отток гостей в летний период или снижение продаж холодных напитков в зимний? И достаточно ли это предложение интересно для того, чтобы создать серьезный информационный повод?

При проведении совместных маркетинговых программ с поставщиками ресторану обычно предлагаются на выбор стандартные механики акций. К примеру, дистрибьюторы крепкого алкоголя предпочитают вариант 2+1 (купи два шота, получи третий в подарок). Безусловно, такие акции выгодны поставщику, ведь в заведении увеличивается «пролив», а гости привыкают покупать данный напиток, а не аналоги других брендов. Но ценность такой акции для самого ресторана неоднозначна. Хорошо, конечно, если поставщик предоставляет интересную мотивационную программу для официантов, но с точки зрения выручки и маржинальности продаж для ресторана данные акции часто не приносят никакой выгоды (безусловно, есть исключения, когда за листинг заведение получает серьезные деньги). Иное дело, когда бонус или подарок от бренда предоставляется гостю при заказе определенного блюда. Например, «при покупке нового гамбургера и бокала пива второй бокал в подарок». В таком случае у заведения появляется возможность продвигать маржинальные или новые блюда и при этом давать гостю очевидную выгоду. Кроме того, подобный формат взаимодействия позволяет изготовить печатные материалы, созданные в стилистике ресторана и включающие в себя всю необходимую ему информацию, и избежать размещения прямой рекламы стороннего бренда.

Идеальной мне кажется ситуация, когда в ходе переговоров с поставщиком ресторан предлагает ему присоединиться к одному из уже запланированных в календаре ключевых или поддерживающих промо. Таким образом удастся усилить акционную составляющую промо, добавив к нему выгоду, сократить количество рекламных материалов на столе и при этом выполнить обязательство

перед поставщиком. Ну и, конечно, не стоит проводить промо длительностью менее 4 недель, ведь для того, чтобы побудить гостя к заказу, недостаточно одного рекламного сообщения. Людям необходимо узнать о промо, подробнее ознакомиться с ним, услышать рекомендации персонала, захотеть попробовать и, при желании, через какое-то время вернуться за добавкой.

Исключением из «правила 4 недель» является, пожалуй, такой формат сотрудничества, как коллаборация. Речь идет об участии партнера в творческом процессе по созданию промо-продукта. Это может быть приглашение известного шефа (не стоит путать с гастролями), который разработает специальное блюдо или меню в концепции вашего заведения, бренд-шефа компании — поставщика ингредиентов или миксолога известного алкогольного бренда. Чем выше уровень приглашенной звезды, тем менее длительным может быть период продаж спецпредложения. Например, специальный гамбургер «Эмилия», созданный знаменитым шеф-поваром Массимо Боттура для сети Shake Shack, был произведен в количестве 1000 штук для продажи в одном из заведений в Нью-Йорке и 500 — для гостей в Лондоне. Неудивительно, что об этой коллаборации написали почти все издания и блогеры, очереди в рестораны начали выстраиваться накануне, а продукт в обоих случаях был раскуплен за несколько часов. Возможно, себестоимость гамбургера «Эмилия» оказалась значительно выше средней по сети, но продажа длилась недолго и не повлияла на показатели компании, а целью коллаборации являлось освещение сотрудничества в СМИ, и она была достигнута.

Другой пример — от сети Papa John's — создание специальных рецептов пиццы совместно с шеф-поваром бренда Tabasco, в результате чего было введено промо-меню из трех пицц, а бренд поддерживал промо бесплатным соусом, использовавшимся для их приготовления, и бутылочками на столах. Задача такой коллаборации — разработать новые интересные рецепты, а также «премиализировать» бренд ресторана с помощью известного и любимого многими

гостями ингредиента. Коллаборация не всегда ставит своей целью непосредственно PR и необязательно должна выдерживать требования по себестоимости продукта. Ее отличительная особенность состоит в том, чтобы связать бренд ресторана с другим популярным брендом или известной личностью.

Также существует формат партнерства с недовольственными брендами. Чаще всего с медиабрендами (журналами, онлайн-изданиями), реже — ретейлерами. В этом случае ресторан может разработать специальное блюдо или меню в стилистике партнера. Скажем, десерт «Крестьянка». Естественно, в обмен на рекламную поддержку этого промо одноименным изданием. В ряде случаев такие кампании имеют миллионный охват аудитории и чрезвычайно успешны. Как пример — сотрудничество Рара John's с порталами mail.ru, hh.ru, championat.com и auto.ru.

Итак, теперь, когда промо-план готов, вы точно понимаете, какой тип промо и в какие периоды нужно будет разработать, а ваша голова полна креативных идей, следует проверить их на целесообразность, в том числе коммерческую.

Посмотрите, отвечают ли промо-идеи следующим критериям:

1. Новизна, адекватность сезону
2. Замещение выводимых из основного меню позиций
3. Улучшение себестоимости категории
4. Плавное повышение/коррекция цен
5. Привлечение медиапартнеров
6. Отработка договоренностей с поставщиками
7. Обновление тренинг-материалов
8. Замена ингредиентов
9. Обучение персонала новым навыкам

Чем больше ответов «да» вы дадите, тем больше пользы принесет промо — не только как инструмент маркетинга, но и как способ повышения эффективности работы внутри вашей организации.

Вы проверили множество идей и остановились на самых интересных?

Теперь оцените, насколько они соответствуют следующим критериям:

1. Конкурент делает что-то подобное
2. Это модные блюда/ингредиенты
3. Эти блюда имели большой успех в Европе/США
4. Потому что мы делаем это каждый год
5. Длительность промо меньше 4 недель
6. До запуска менее 12 недель
7. Это увеличит количество ингредиентов на производстве

Если у вас хотя бы два положительных ответа, в целесообразности запуска промо можно усомниться. Ведь промо — в первую очередь коммерческий инструмент, с помощью которого вы можете не только разнообразить впечатления гостей, но и снизить себестоимость, повысить средний чек, привлечь медиапартнеров, получив бесплатную рекламу, оптимизировать количество ингредиентов, используемых на кухне, повысить производительность труда.

Вы точно знаете, какие промо собираетесь вводить?

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.

Нередко в России маркетинговый календарь 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 все без исключения важные внутренние и внешние факторы, влияющие на динамику продаж, а также каналы и инструменты коммуникации, с помощью которых осуществляется это влияние. Для крупной компании особенно важно то, что календарь становится основным инструментом коммуникации маркетинговых планов 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?

Композиционно маркетинговый календарь состоит из пяти блоков:

1. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН СОБЫТИЙ
2. МЕНЮ И ПРОМО
3. КАНАЛЫ И ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ
4. ИСТОРИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ
5. ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ ЗА ПРОШЛЫЙ И ТЕКУЩИЙ ГОДЫ

Заполняется календарь в ином алгоритме. Рассмотрим логику создания **в том порядке, в котором его следует оформлять.**

Календарный план событий

Это структурная основа нашего календаря. Здесь понедельно прописываются важнейшие внешние факторы, влияющие на динамику продаж: национальные и городские праздники, официальные выходные, периоды постов, дни выдачи заработной платы, открытия и закрытия (в том числе временные) заведений, начало и окончание учебного года.

Удобнее всего планировать календарь не на 12, а на 13 месяцев, захватывая следующий январь. Это связано с тем, что многие промо и акции, запущенные в конце календарного года, продолжают действовать в январе, а также с длинными каникулами и необходимостью иметь четкое понимание планов на них не за месяц-два, а значительно раньше.

В рамках календарного плана событий год делится на 52 или 53 недели, которые нумеруются, а для удобства — поскольку на разных устройствах (Apple, Blackberry, Nokia, Microsoft Outlook) нумерация недель может отличаться — проставляется число, соответствующее дате понедельника этой недели. Часто недели комбинируются в периоды по 4 или 5, условно относящиеся к месяцам.

Для компаний, ведущих свой бизнес по франшизе от иностранного правообладателя, такое распределение должно обязательно совпадать с официальным календарем головной компании. Тогда,

услышав, к примеру, вопрос о продажах в третьем периоде 2015 года, вы сразу поймете, что речь идет о пяти неделях (с 9-й по 13-ю), условно относящихся к марту 2015 года.

Остальным компаниям будет полезно придерживаться простого правила планирования: первые два периода квартала состоят из четырех недель, третий — из пяти. Таким образом, периоды января и февраля будут длиться по четыре недели, март — пять. В таблице 1 показан пример заполнения календарного плана событий для первого периода (января) 2015 года.

Таблица 1

2015	Январь			
№ недели	1	2	3	4
ПН	29	5	12	19
З/П				
Открытия				
Закрытия				
События	НГ			

Тут мы можем узнать, что к периоду января 2015 года условно относятся четыре недели, первая из которых начинается с 29 декабря 2014 года, а период заканчивается 25 января 2015 года (неделя с 19 по 25 января).

Предположительно на второй неделе 2015 года мы можем ожидать некоторое оживление продаж в связи с тем, что в ее конце многие работающие люди вернутся на службу и получают заработную плату.

При этом необходимо учитывать, что праздничные мероприятия продлятся в течение первых двух недель (НГ) 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.

Исторические сведения

Если ресторан или сеть существует на рынке более года, имеет смысл заполнить этот блок информацией за два года, предшествующих году планирования. Скажем, для 2015 года необходимо собрать информацию за 2014-й и 2013-й.

Чтобы представленные в этом блоке сведения были не только полными, но и релевантными для коммерческого анализа, нужно воссоздать для каждого из рассматриваемых лет свой календарь событий (см. п. 1). Если вы ведете понедельную отчетность продаж и сравниваете показатели с соответствующей неделей прошлого года, важно воссоздать нумерацию недель прошлых лет также в четком соответствии. Если ранее вы не вели сравнение показателей недель текущего года с неделями прошлого, то нумерацию можно определить так, как это удобно вам.

Затем в блок исторических сведений необходимо внести основные промо и акции прошлых лет, действительно повлиявшие на динамику продаж. Постарайтесь точно указать их продолжительность в неделях, а также добавить, если возможно, «визуал» рекламного материала (дизайн постера или листовки).

Информация данного блока поможет вам трезво оценить влияние тех или иных активностей на продажи соответствующего периода прошлых лет, а значит, и на создание новых активностей планируемого года. Например, акции, проводившиеся в период знаковых спортивных событий — Чемпионата мира по футболу или Кубка УЕФА, — могут существенно поднять продажи опреде-

ленного сезона, а значит, риск отрицательной динамики продаж в соответствующий период следующего года будет очень высоким, и необходимы серьезные усилия и, возможно, бюджет, чтобы его избежать. Также периоды Масленицы и поста из года в год не совпадают, поэтому зачастую мы видим 2–3-недельные всплески или резкое падение продаж. Подготовка стимулирующих акций именно на этот период позволит выровнять их динамику.

В таблице 2 приведен пример заполнения блока исторических сведений для первого периода (января) 2014 года.

Таблица 2

2014	Январь			
№ недели	1	2	3	4
ПН	30	6	13	20
З/П				
Открытия				
Закрытия				
События	НГ			
ПРОМО И АКЦИИ	Новогодняя лотерея (15 декабря 2013 — 15 января 2014) (+ визуал)			

Финансовые данные за прошлый и текущий годы

Информация в этом блоке будет индивидуальной, в зависимости от того, какая периодичность отчетности продаж у вас принята и что за показатели вы отслеживаете.

В международной практике в сетевых компаниях принято использовать несколько удобных показателей, свидетельствующих о состоянии продаж:

1. Уровень сопоставимых продаж. Данный показатель имеет три разных, но одинаково популярных названия и способа обозначения: Comparable sales (Comp Sales), Same Store Sales Growth

(SSSG) или Like for Like Sales (L4L). Под сопоставимыми продажами в сетевом бизнесе понимают продажи ресторанов, открытых более 12 или 18 месяцев, то есть динамику продаж всех заведений, кроме новых. Необходимость отслеживания именно этого показателя, а не динамики общих продаж связана с тем, что органический рост или снижение не свидетельствуют об успешности маркетинговой деятельности, а лишь говорят о темпах развития компании. Для объективного понимания влияния маркетинговых и операционных усилий, а также внешних факторов на ваши продажи важно следить за их ростом именно в сопоставимых заведениях. Уровень сопоставимых продаж выражается в процентах по отношению к прошлому году.

2. Уровень сопоставимых продаж в транзакциях. Comp Transactions, SSTG или L4LT особенно важен для понимания «здоровья» продаж. Ведь рост выручки может быть связан не только с количеством покупок или пробитых чеков (транзакций), но и с увеличением среднего чека, что не всегда хорошо. Поэтому при положительном уровне сопоставимых продаж необходимо стремиться к тому, чтобы и уровень сопоставимых продаж в транзакциях был также положительным.
3. Средненедельные продажи, или PSA (Per Store Sales Average), или средненедельное количество транзакций сопоставимого ресторана, или PST (Per Store Transaction Average). Важный индикатор, свидетельствующий не об относительном росте продаж (по сравнению с прошлым годом), а о средненедельном реальном тренде текущего года. Например, по показателю сопоставимых продаж (транзакций) сеть может демонстрировать негативную тенденцию к прошлому году, а по средненедельным продажам текущего года — положительную. Часто данный показатель игнорируют, хотя его понимание помогает избежать паники и необдуманных решений.
4. Средний чек, или Average Ticket. Математическая величина, результат простого деления объема продаж в той или иной ва-

люте на количество транзакций. Следует отличать средний чек от среднего счета — определения, часто используемого ресторанами в рекламных целях для того, чтобы указать диапазон счета на одного гостя. Чаще всего реальный (полученный из отчета кассовой системы) средний чек в заведении ниже условного среднего счета, так как он учитывает все продажи, включая пробитый чек на один напиток или одно блюдо, а не только полноценные обеды и ужины.

5. Средние затраты одного гостя, или PPA (Per Person Average). Индикатор, который уже был упомянут, особенно важен для ресторанов сегмента casual dining и баров, куда люди часто приходят компаниями. В некоторых случаях экономическая ситуация или маркетинговая деятельность может привести к тому, что при росте выручки, количества транзакций и среднего чека затраты в пересчете на одного гостя будут снижаться. Это говорит о том, что люди приходят в заведение большими компаниями, но каждый при этом тратит меньше. Если в вашем заведении такая ситуация возможна, то сумму затрат на одного гостя необходимо внимательно отслеживать.

Таблица 3 демонстрирует, как можно представить эти показатели в маркетинговом календаре при условии еженедельной отчетности по ним.

Таблица 3

2014	Январь			
№ недели	1	2	3	4
Comp S, %	10	1	3	7
Comp T, %	2	-2	0	3
Ave T, RUB	950	1052	963	840
PSA, '000 RUB	250,3	275,5	321,5	282
PPA, RUB	575	589	540	495

Как видно из примера, положительная динамика сопоставимых продаж в деньгах (Comp S) по отношению к прошлому году не свидетельствует о «здоровом» росте выручки. Увеличение сопоставимого уровня продаж в транзакциях существенно ниже его денежного выражения, а на второй неделе мы и вовсе наблюдаем спад сопоставимого количества транзакций. Средний чек при этом имеет свою отдельную динамику: высокий на первой — третьей неделях нового года, он существенно опускается на четвертой. Однако это нормальная ситуация для января, когда после праздников и получения первой заработной платы гости начинают экономить.

Средненедельные продажи на сопоставимый ресторан (в тысячах рублей) также имеют смешанную динамику, но ощущается небольшой рост по сравнению с первой неделей года, что говорит о росте в целом, даже несмотря на замедленную динамику роста сопоставимых продаж к 4-й неделе.

Наибольшую тревогу вызывает показатель средних затрат одного гостя, которые с начала года уменьшились существенно. Возможно, причиной такого развития событий стала мощная акция, приуроченная ко дню студента, которая привела к повышению количества гостей за одним столом и снижению затрат в пересчете на гостя? Или ваша ценовая политика, направленная на понижение цен или продвижение недорогих продуктов? В любом случае этот показатель оставляет поле для размышлений.

Меню и промо

В таблице 4 этот блок выглядит следующим образом

Таблица 4

2014				
	Январь			
№ недели	1	2	3	4
Основное меню			Новое с 13 января	
Барная/Винная карта				
Ланч/Детское меню				ОБН ланч

Ключевое промо	Паста: с 16 декабря по 15 февраля			
Поддерж. промо				СТУД
Акции с поставщиками	С 30 декабря до 25 января Пиво светлое: Бургер 1+1			
Коллаборация				
Прочее				

Из данного примера видно, что со вторника 13 января 2015 года в компании запускается новое меню. Кстати, новое меню, как и любые промо, действительно имеет смысл запускать именно со вторника, ведь в понедельник у сотрудников обычно много неотложных дел, а ближе к концу недели можно не успеть обучить персонал или устранить недочеты в кассовой системе перед выходными.

Также мы видим, что на четвертой неделе года введено обновление меню ланчей (желательно тоже со вторника), а ключевое промо-пасты, запущенное с 16 декабря 2014 года, продолжает действовать вплоть до воскресенья 15 февраля 2015 года.

На неделе с 19 января в компании начинают продвигать специальное промо, рассчитанное на привлечение студенческой аудитории, а в течение четырех недель с 30 декабря 2014 года по 25 января 2015 года действует специальное предложение: при покупке любого бургера второй бокал светлого пива в подарок.

Каналы и инструменты коммуникации

Завершая этап планирования, в этом, самом объемном и детальном, блоке следует описать все каналы и инструменты коммуникации, которые вы планируете задействовать в продвижении меню и промо: от внутренних возможностей ресторана до внешней рекламы, цифровых способов коммуникации, PR деятельности и локальных активностей.

КЛАССИЧЕСКИЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

В течение всего прошлого века у ресторанов не было такого большого выбора инструментов и технологий, как сегодня, а набор опций ограничивался тремя базовыми каналами коммуникаций:

- внутреннее продвижение (реклама продуктов и промо внутри стен заведения и коммуникация на фасаде);
- ATL (аббревиатура от английского Above The Line, означающая стандартные средства коммуникации — телевидение, радио и печатные СМИ);
- BTL (Below The Line, промо-активности, связанные с раздачей листовок, купонов, адресными рассылками и проведением мероприятий и дегустаций).

Все эти инструменты были практически неизменны в течение десятилетий, подход к работе с ними — понятен, а эффективность, возможно, и ощутимая, сложно просчитывалась. Тем не менее для маркетологов XX века рабочий инструментарий оставался вполне скромным, а их мастерство заключалось в умении правильно распределить целевые сообщения по этим нескольким каналам.

Выбор способов осуществления маркетинговых коммуникаций — вопрос индивидуальный для каждой компании. От внутреннего продвижения промо в стенах ресторана и массовой коммуникации с использованием радио- и телерекламы до передовых цифровых технологий — в определенных сегментах рынка потребности в том или ином маркетинговом арсенале могут различаться. Я предлагаю современный взгляд на основные традиционные ка-

налы и инструменты коммуникации, которые возможно использовать в продвижении вашего ресторана или сети заведений.

Внутреннее продвижение

Следует разделить внутреннее продвижение на три подканала: фасад и витрина, стол, стены и счет, каждый из которых имеет свои цели и особенности использования.

1. Фасад и витрина

Тональность сообщений в этом подканале связана с призывом: «ЗАЙДИ!». Здесь следует размещать предложения с привлекательной ценой и обязательно «вкусными» фотографиями.

Также фасад и витрину можно использовать для продвижения продукции навынос. Помните, что любая внешняя реклама алкоголя запрещена, поэтому не стоит размещать изображения, названия брендов или описания спиртных напитков или пива на фасаде или в витрине вашего заведения.

2. Стол

Призыв этого канала: «КУПИ БОЛЬШЕ!».

Все коммуникационные материалы, размещенные на столе, призваны отвлечь гостя от дешевого предложения, на которое он, возможно, зашел, обратив внимание на фасад, и переключить на наиболее выгодные для продажи позиции. На тейбл-тентах (вертикальных рекламных конструкциях на столах), плейсмэтах (подкладках под тарелки) и вкладках в меню следует размещать маржинальные промо (upsell) и дополнительные продукты (cross-sell). В частности, известен успешный опыт брендов TGI Fridays и Nando's по выводу десертов в отдельное красочное меню, размещаемое с помощью специальной подставки на столе. Даже после того как гость сделал основной заказ и отдал меню официанту, он может обратить внимание на десертное предложение. Этот же прием уместно использовать применительно к вину и другим напиткам.

Такие инструменты, как вкладки в меню или тейбл-тенты, целесообразно применять для продвижения новых или повышения продаж существующих маржинальных продуктов. К примеру, если у вас есть задача поднять продажи маржинального, но не самого популярного блюда, хорошей идеей может стать вывод его на тейбл-тент с фотографией и красочным описанием либо отметка стикером или иконкой в меню (БЛЮДО-ХИТ).

3. Стены и счет

Коммуникация в этом подканале характеризуется слоганом «ВЕРНИСЬ!».

На меловых досках и плакатах на стенах заведения логично размещать информацию о проводимых здесь мероприятиях и праздниках, расписание спортивных трансляций, анонсы вечеринок.

Предложение вступить в программу лояльности, выдачу купонов на бонус при следующем посещении или штамп карт (например, «Пятый ланч в подарок») стоит совместить с процессом расчета гостя. Но если ваша программа лояльности связана с процессом установки мобильного предложения, такую информацию можно предоставить гостю и раньше. На мой взгляд, сообщение, не связанное напрямую с едой, должно внешне выделяться на фоне продуктовых промо. Интересным вариантом приглашения скачать мобильное приложение ресторана может быть wobлер (насадка) на тейбл-тент или нестандартная наклейка на столе.

Главное правило внутреннего канала коммуникации — не размещать в нем дисконтных предложений. Единственное оправдание для применения скидочной механики в ресторанном бизнесе — заставить клиента прийти к вам издалека или переманить у конкурента. Такую информацию следует транслировать вне стен заведения и только потенциальным гостям.

Составьте реестр рекламных поверхностей, которые вы можете использовать внутри ресторана, укажите их форматы (размеры)

и количество и тщательно распланируйте сообщения, которые будете на них размещать в течение года. Это простое упражнение поможет вам сфокусировать свои усилия на действительно эффективных предложениях.

Внешнее продвижение (ATL)

Как было сказано выше, массовое продвижение с применением традиционных инструментов коммуникации сегодня в буквальном смысле слова «прошлый век». Тем не менее для решения некоторых задач этот канал может быть полезным. Важно понимать, что основное сообщение, переданное с помощью любого традиционного средства коммуникации, должно вызвать ИНТЕРЕС, побудить гостя что-то ПОПРОБОВАТЬ, поэтому желательно включить в него описание или изображение блюда (не напитка).

Телевидение

Пожалуй, ни один ресторанный бренд в России сегодня не готов выступить с федеральной рекламной кампанией на ТВ. Это связано с тем, что даже крупнейшие сети пока не могут похвастаться присутствием в подавляющем числе регионов. Однако некоторые сетевые операторы все же способны на размещение рекламы на федеральных каналах с региональным таргетингом (возможностью выбора регионов показа). Впрочем, размещать рекламу на федеральном телевидении имеет смысл только в том случае, если число ресторанов сети в регионе достаточно высокое — как минимум один на 500 000 населения (к оценке потенциала любой рекламной кампании нужно подходить индивидуально).

Ранее в качестве альтернативы федеральному телевидению у предпринимателей была неплохая возможность размещать рекламу на кабельных каналах с подходящим профилем аудитории и делать сообщение сфокусированным на их интересах. При тщательном подходе к планированию абсолютная стоимость такой рекламы могла быть существенно ниже, чем

на каналах с федеральным охватом, а эффективность — выше. Однако с 1 января 2015 года вступил в силу закон о запрете рекламы на кабельных каналах. Впрочем, уже 23 января 2015 года в первом чтении был принят законопроект, вновь разрешающий показывать там рекламу, хотя и с ограничениями. Так что, возможно, в ближайшее время этот инструмент продвижения опять станет доступным.

Радио

По сравнению с рекламой на ТВ радио является менее дорогим каналом коммуникации. Для продвижения ресторана оно предоставляет широкий круг возможностей — от размещения роликов до спонсорства программ и проведения розыгрышей призов в эфире.

Наиболее эффективный подход — совмещение нескольких опций. При планировании кампании стоит исходить из того, что оптимальное количество выходов рекламного сообщения на радио — 5–6 в день. Они могут быть распределены между прямой рекламой и спонсорством.

Оптимальная продолжительность ролика, в котором вы успеете рассказать о предложении и сообщить контакты заведения, — 20–30 секунд.

Если вы приняли решение, что часть роликов будет выходить в утренние часы (прайм-тайм) — время, когда станцию слушает самая большая аудитория, — а ваш ресторан открывается в обед, не забудьте включить в текст упоминание часов работы. А если вы продвигаете доставку и прием заказов начинается в 11.00, то размещать рекламу на радио до этого времени вообще не рекомендуется.

Печатные СМИ

Популярность печатной прессы с каждым годом стремительно падает. По мнению экспертов компании Future Exploration

Network, к 2017 году в США практически не останется бумажных газет. В России, по их мнению, это произойдет к 2026 году, причем федеральная печатная пресса «умрет» раньше региональной и локальной.

Тенденция на самом деле достаточно сильная. В конце 2014 года в России был прекращен выпуск печатных версий таких изданий, как «Time Out Москва», «Афиша Еда» и «Афиша Мир». Они полностью перешли в цифровой формат: менее затратный для производства и дистрибуции и не ограничивающий издателя по формату и объему материалов. Тиражи «выживших» продолжают неуклонно сокращаться. Да, возможно, кто-то все еще читает прессу и даже обращает внимание на рекламу в ней, но почти несомненно, что за те же деньги вы сможете приобрести гарантированное количество показов рекламного сообщения на сайте этого издания и как минимум получите возможность отследить эффективность вложенных средств. Пожалуй, одним из редких исключений можно считать прессу на иностранных языках — она неизменно пользуется популярностью у туристов и работающих в стране зарубежных специалистов.

Наружная реклама

Существует множество форматов наружной рекламы, и в каждом городе набор носителей может значительно отличаться. Перечислю ключевые для ресторанного бизнеса.

Дорожные указатели — самый ценный для ресторатора тип уличной конструкции. Можно использовать указатели, рассчитанные на пешеходов либо на водителей, на макете обязательно должны присутствовать логотип или название заведения, адрес и стрелка, указывающая направление движения.

Пешеходные указатели следует размещать по направлению от станций метро, наземного транспорта, крупных бизнес- и торговых центров, жилых комплексов в сторону ресторана в радиусе до 500–700 м. Указатели для водителей, как правило, стоит устанав-



ливать за 1–2 км и непосредственно перед последним поворотом к вашему заведению.

Магистральные рекламные щиты размером от 6×3 кв.м, а также брендмауэры являются более дорогим носителем, однако они незаменимы для информирования об открытии заведения. Важно размещать щиты по направлению «к заведению», а не от него. При этом иногда тыльная сторона щита (так называемая сторона Б) может быть дешевле и эффективнее лицевой. Помните, что этот тип рекламных конструкций работает в основном на лиц, передвигающихся на автотранспорте, поэтому здесь нужно размещать минимум текста и максимум графической информации, например, фото шеф-повара и яркого блюда. Обязательно укажите название, профиль («ИТАЛЬЯНСКИЙ РЕСТОРАН», «КАФЕ ДОМАШНЕЙ КУХНИ»), адрес заведения (сопроводив его стрелкой), добавьте слоган «ОТКРЫТИЕ В АПРЕЛЕ», не забудьте про номер телефона или адрес сайта.

Не размещайте на крупных рекламных конструкциях QR-коды — их никто не сможет считать. Не перегружайте макет дополнительной информацией. Помните: один макет — одно сообщение!

В последние годы широкое распространение получила реклама на транспорте. Сегодня почти в каждом городе можно найти предложения по рекламной оклейке троллейбусов, автобусов, маршрутных такси. Используя данный формат, важно выбирать не только общегородские маршруты, остановки которых расположены поблизости, но и локальные, когда транспортное средство в основном перемещается вблизи заведения. Как утверждают американские ресторанные маркетологи, подавляющая часть клиентов придет к вам из радиуса 3–5 км вокруг вашего заведения, поэтому реклама на больших расстояниях неэффективна.

Второй важный принцип размещения рекламы на транспорте связан с климатическими особенностями вашего региона. Прежде чем создавать дизайн-макет для транспортного средства, представьте, как оно будет выглядеть зимой, если дороги у вас в городе убирают недостаточно хорошо. Важную информацию не указывайте в нижней части кузова, стремитесь сделать макет более темным в нижней его трети и светлым и ярким — в верхней части. Следуйте этому правилу, даже если собираетесь проводить кампанию только в летний период, ведь случается, что рекламная поверхность впоследствии не продается другому клиенту и оклейка «катается» по дорогам города несколько дольше запланированного времени.

Реклама на наземном транспорте (и на остановках) в первую очередь направлена на людей, которые им пользуются, то есть вряд ли подойдет для ресторанов или услуг премиум-класса. Кроме того, зачастую рекламные поверхности на остановках продаются «пакетом» по 10–20 штук, а такой вариант больше подойдет для сети фастфуда и почти никогда не применяется заведениями других типов.

Еще один вид городской рекламы — в метро. Главный совет для рестораторов, которые хотят использовать эту возможность, — всегда направлять сообщение на людей, **ВЫХОДЯЩИХ** со станции. Размещение может начинаться в зоне выходных турникетов и продолжаться в подземном переходе, указывая дорогу к ресто-

рану. Обратное правило действует при размещении эскалаторных щитов — они должны располагаться над эскалатором, спускающимся ВНИЗ, ведь при подъеме в город люди будут обращать внимание на рекламу на противоположной стене.

Промо-активности (BTL)

Это вполне реальный термин, который применяется к различного рода BTL акциям.

Если в продуктовом ретейле ключевая цель промо-активностей — стимулирование продаж того или иного товара, то в ресторане вы можете проводить обучающие винные дегустации совместно с поставщиком или предлагать гостям попробовать новые, еще не вошедшие в меню блюда. Главное отличие внутренних ресторанных промо-активностей от магазинных в том, что посетители проводят у вас намного больше времени и у вас есть возможность получить от них обратную связь и даже персональные данные для вашей клиентской базы.

С активным развитием интернет-технологий в начале XXI века появилось большое количество инструментов коммуникации. Скорость изменений на рынке цифровых СМИ и сервисов стала настолько высокой, что новые решения для продвижения ресторанов теперь рождаются чуть ли не каждые пару месяцев, а старые теряют актуальность. Хорошая новость в том, что новые цифровые каналы стоят существенно дешевле, чем версии прошлого поколения, а коммерческий эффект от их использования можно легко прогнозировать и отслеживать. В то же время современному маркетологу все равно необходимо поддерживать устаревающие сервисы, ведь многие гости останутся им верны.

Диджитал маркетинг

Цифровые технологии прочно вошли в нашу жизнь, и теперь уже сложно спорить с тем, что так называемый digital стал маркетинг-каналом номер один практически для любой индустрии.

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.

Условно цифровой канал коммуникации можно разделить на три направления:

Web 1.0 — сайт, реклама в интернете, e-mail-маркетинг и онлайн-продажи (e-commerce);

Web 2.0 — социальные медиа;

Mobile — лояльность и продажи через мобильные приложения (m-commerce).

Несложно догадаться, что эти направления ранжированы в соответствии с их новизной и актуальностью от традиционного к инновационному. При этом реалии сегодняшнего дня скорректировали очередность запуска данных инструментов в бизнесе. Если раньше у ресторана сначала появлялся сайт-визитка, а все остальное потом, то теперь активность в социальных сетях начинается еще до открытия, а собственного сайта и мобильных приложений у многих вообще может не быть.

Тем не менее актуальность мобильного направления подтверждается исследованием J'son&Partners Consulting, согласно которому объем мобильного трафика в 2014 году вырос по сравнению с 2013-м на целых 89 процентов.

Среди традиционных интернет-технологий, или Web 1.0, хотя и теряющих постепенно свою актуальность и «модность», есть несколько инструментов, правильное применение которых может принести пользу абсолютно любому ресторану.

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. Однако для большей части гостей он носит «неофициальный» характер, они допускают, что данные могут быть неточными, а фотографии — любительскими. Кроме того, дизайн страниц в социальных сетях стандартный и не всегда позволяет потенциальному гостю оценить индивидуальность, «харизму» ресторана. На вашем сайте он рассчитывает увидеть «парадную» картинку: рассмотреть детали интерьера, ознакомиться с меню и ценами (хотя мог бы сделать это и на странице ресторана в Facebook), прочитать про шеф-повара, узнать о событиях из «официального» источника, поделиться ссылкой с друзьями, которых он планирует пригласить. Таких гостей достаточно много, и это необязательно только те, кто не пользуется социальными сетями, — консерваторы встречаются и среди технически подкованных и общительных людей. Поэтому ответ на вопрос, нужен ли ресторану сайт, на мой взгляд, звучит так: да, но не с первого дня и совсем необязательно сложный и дорогой.

Даже если у вас нет желания или средств запускать сайт одновременно с открытием ресторана, как минимум зарегистрируйте один или несколько доменов на nic.ru и привяжите рабочую почту сотрудников к одному из них. Затем создайте страницу-«заглушку» с логотипом вашего ресторана, адресом, телефоном и ссылкой на учетные записи в социальных сетях и разместите ее по зарегистрированным вами URLам. Совсем ни к чему указывать, что «сайт находится в разработке», — процесс его создания может затянуться, а наличие такой фразы лишний раз привлечет внимание гостей к вашей медлительности.

Если вы решите разрабатывать полноценный сайт, на нем обязательно должны быть:

1. Логотип заведения — достаточно крупно в заголовке каждой страницы.
2. Контактная информация с активной ссылкой на номер телефона для возможности звонка через Skype или с мобильных

устройств и на адрес для просмотра расположения ресторана на картах Google или «Яндекс». Номер телефона лучше продублировать вверху каждой страницы, поскольку именно эту информацию гости ищут чаще всего.

3. Меню с ценами. Вторая по популярности причина посещения сайта ресторана — просмотр меню и понимание ценовой политики. Для большинства гостей непринципиально, размещаете вы полное меню или только выдержки из него, поэтому в качестве рекомендации — поставить на сайт сокращенный вариант, включающий в себя хиты и фирменные блюда ресторана, но не самые дорогие. Совершенно необязательно сопровождать все позиции фотографиями, но добавить 3–4 профессиональных снимка не помешает. Не стоит размещать на сайте меню спиртного, поскольку реклама алкоголя, в том числе в интернете, запрещена. Меню безалкогольных напитков и вовсе не имеет смысла, если только вы не занимаетесь доставкой заказов на дом.
4. Фото интерьера. Перед деловой встречей, свиданием или при организации банкета гостям важно заранее оценить атмосферу заведения, поэтому наличие нескольких профессиональных фото залов ресторана на сайте абсолютно обязательно.
5. Форма обратной связи — не опция, а необходимость для ресторанного сайта. Ведь, как правило, недовольный гость захочет пожаловаться напрямую владельцу заведения и уже потом, если не найдет для этого способа, разместит свой гневный рассказ в социальных сетях или сервисе отзывов. Возможность принять обратную связь — как негативную, так и положительную — существенно сократит количество негатива в свободном доступе в интернете. В форму обратной связи непременно включите поля для заполнения телефона, e-mail, имени гостя, а также (обязательно) согласие на обработку персональных данных и (опционально) — на получение от вас информационных рассылок. Таким образом вы сможете собирать базу данных гостей, которую затем станете использовать в маркетинговых целях.

6. Виджет (мини-интерфейс) системы бронирования столов. В США наиболее популярной системой бронирования столов является OpenTable, услугами которой пользуется подавляющее число заведений. В России возможность бесплатно и без комиссии разместить виджет на сайте предоставляет компания LeClick.
7. Ссылки на учетные записи в социальных сетях. Хорошо видимые активные иконки со ссылкой на эти записи могут располагаться внизу каждой страницы.
8. Отзывы. Отдельная страница с отзывами гостей и ресторанных критиков способна украсить сайт вашего заведения. Вы можете копировать их из открытых источников или лично попросить гостей написать несколько строк.
9. Информация о наградах и достижениях. Страница с копиями наградных сертификатов и сертификатов, подтверждающих высокое качество ваших услуг, станет дополнительным доводом для посещения заведения, а также послужит хорошим ресурсом для репортеров и блогеров, которые смогут использовать информацию при подготовке своих публикаций.
10. Краткая история и философия ресторана и/или биография владельцев и/или шеф-повара.
11. Английская версия.

Если вы занимаетесь доставкой на дом, на сайте также могут присутствовать:

- блок онлайн-заказа;
- карта зоны доставки.

На сайте не должно быть:

- музыки или сложной анимации;
- ссылок, уводящих на сторонние ресурсы;
- слишком мелкого шрифта;
- слишком много текста.

С технической точки зрения ваш сайт должен поддерживаться всеми популярными браузерами (Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Google Chrome), быть адаптивным или иметь мобильную версию, воспроизводимую на всех типах устройств (IOS, Android, Windows Phone, BlackBerry и др.).

Кроме того, любой сайт должен быть оптимизирован для поисковых систем (search engine optimization — оптимизация семантического ядра и повышение цитируемости сайта на сторонних ресурсах) и проиндексирован ими. Стоит отметить, что адаптивный сайт не требует отдельного SEO-продвижения, тогда как для мобильных версий это необходимо.

Обычно у ресторанов существует два типа задач, которые можно решить с помощью SEO-продвижения:

1. Повышение позиций собственного сайта по определенным запросам. Например, при поиске «ресторан новокузнецкая» или «доставка свиблово» ваше заведение выводится на второй странице поиска, однако его показ на первой повысил бы посещаемость сайта, а следовательно, выручку. Для оценки эффективности такого подхода следует проанализировать все возможные запросы, не включающие в себя название вашего заведения, по которым гости могут вас найти, а также количество этих запросов за последнее время (эту информацию можно узнать в «Яндекс. Директ»), и сопоставить прогноз роста переходов по ним с бюджетом SEO-продвижения.
2. Борьба с негативными отзывами. Если при вводе названия вашего ресторана в поисковую систему на первой странице результатов выводятся ссылки на отрицательные комментарии, возможно, имеет смысл поднять стоящие ниже них ссылки на положительные отзывы на несколько строк вверх. Таким образом, с помощью SEO можно управлять не только посещаемостью сайта, но и репутацией заведения.

Прямая реклама в интернете классифицируется двумя типами: контекстная и медийная.

Контекстная реклама в поисковых системах — еще один способ повысить посещаемость сайта. Он относительно дорог, но очень эффективен, так как сразу выводит вас на наиболее заметные позиции при выдаче результатов поиска по определенным запросам. Обе крупнейшие в России системы Google и «Яндекс» предлагают возможность размещения данного типа рекламы напрямую и управления кампанией как вручную, так и через их специалистов. Однако в арсенале профессиональных digital-агентств существуют технологии, которые помогают создавать контекстные кампании на основе низкочастотных, а значит, более целевых и менее дорогих запросов, и оптимизировать их в автоматическом режиме. Поэтому, прежде чем задумываться о покупке контекстной рекламы, стоит обратиться в несколько крупных агентств с хорошими рекомендациями и попросить рассчитать прогноз на рекламную кампанию.

При разработке контекстной кампании для повышения CTR или «кликабельности» объявлений, а также конверсии визитов на сайт в непосредственные посещения ресторана немаловажно, какой именно текст рекламных сообщений будет подобран к каждому продвигаемому запросу (слову или словосочетанию), а также на какую страницу (раздел) вашего сайта объявление станет ссылаться.

К так называемой медийной рекламе в интернете относят баннеры и текстово-графические блоки (ТГБ представляет собой логотип или мини-картинку, а также рекламное сообщение) на сайтах и в социальных сетях. Интересно, что как баннеры, так и ТГБ можно размещать с применением технологий контекстной рекламы, когда она будет показываться тем пользователям, которые совершали поиск по заданным вами словам.

Эксперты сходятся в одном — медийная реклама, даже если она таргетируется (направляется) на пользователей, которые вы-

полняют поиск по интересующим вас ключевым запросам, не отличается высокой кликабельностью, и рассматривать ее следует в первую очередь не как инструмент повышения трафика на вашем сайте и, соответственно, продаж, а как дополнительное напоминание потенциальному клиенту о том, что вы существуете. Либо речь может идти об «имиджевом» размещении, позволяющем обеспечить показ вашего логотипа или оригинальной картинки на более широкой аудитории.

Медийная реклама может быть также размещена не по принципу контекста, а на сайтах подходящей тематики, например, досугового издания или портале вашего округа/района. Эффективность такой рекламы, как правило, невысока, но, если есть возможность разместить ее бесплатно или почти бесплатно, подобный вариант стоит рассмотреть.

При размещении медийной рекламы обращайте внимание на следующие параметры предложения:

1. Контекст, то есть количество и состав объявлений, расположенных вблизи вашего баннера или ТГБ, — их не должно быть слишком много, они не должны быть похожими на ваше объявление или, наоборот, рекламировать что-то далекое от еды (химикаты, услуги ассенизации и т.п.).
2. Предлагаемое количество показов и CTR по подобным кампаниям. Из этих данных вы сможете рассчитать ожидаемое число переходов на ваш сайт и оценить перспективность инвестиций.
3. Размер и расположение баннера или ТГБ на странице.
4. Предельный «вес» баннера, который скажет о том, какой объем анимации вы сможете в нем использовать.

Рассылки по электронной почте — когда-то один из наиболее часто используемых ресторанами маркетинговых инструментов — в последнее время, на фоне активного развития социальных сетей, несколько потерял свою популярность. А зря. Ведь в отличие от постинга в соцсетях, контекстной и медийной рекламы

у рассылок есть одно неоспоримое преимущество: возможность персонализации. Известно, что сообщения, в которых к получателю обращаются по имени, имеют намного более высокий уровень отклика, чем обезличенные рассылки. Кроме того, отправка e-mail совсем или почти бесплатна.

Вовремя начав собирать базу данных адресов гостей и налаживая с ними регулярную, но не навязчивую коммуникацию, со временем вы сделаете этот инструмент одним из наиболее ценных в своем арсенале. Рассылки могут быть как новостными в формате дайджеста, так и содержащими специальные предложения.

Для автоматизации и управления рассылками стоит использовать специальные онлайн-сервисы, к примеру, mailchimp.com. Но для того, чтобы не просто отправлять персонализированные сообщения и собирать статистику по ним, но и иметь возможность рассылать клиентам различные сообщения, в зависимости от давности посещения ими вашего ресторана, следует предпочесть либо более серьезное самостоятельное CRM решение (customer relations management — управление отношениями с клиентами), либо CRM решение на базе системы кассового программного обеспечения.

В любом случае вести списки адресов гостей для рассылки имеет смысл не в формате Excel, а в специальной программе, а при выборе программного обеспечения стремиться к тому, чтобы система позволяла вам выполнять следующие функции:

- отправлять персонализированные электронные письма;
- создавать дизайн этих писем;
- отслеживать открываемость писем, кликабельность ссылок, размещенных внутри них, количество пересылок сообщения от получателей к вторичным получателям;
- иметь виджет или ссылку для интеграции подписок с вашего сайта с системой;
- давать возможность пользователям отписаться от получения ваших сообщений;

- сегментировать подписчиков по группам;
- определять, кому из подписчиков сообщения не были доставлены.

При разработке концепции e-mail-рассылок уделите отдельное внимание дизайну сообщений, тому, чтобы информация о спецпредложении была понятна и видна в основном окне (без прокрутки). Оптимальная частота рассылки 1–2 раза в месяц, а срок действия предложения не должен быть слишком длинным: для онлайн-доставки — 2–3 дня, для посещения ресторана — 7–10 дней.

Не забудьте — по закону, для того чтобы рассылать гостям рекламную информацию, вам необходимо получить от них письменное согласие. Обязательно составьте текст этого документа совместно с юристом.

Для оценки эффективности интернет-рекламы стоит обязательно использовать такие инструменты, как «Яндекс Метрика» или Google Analytics, либо более простые решения, которые можно приобрести у специализированных агентств на условиях абонентской платы, где возврат инвестиций будет вычисляться автоматически, после настройки регулярной выгрузки данных из кассового ПО ресторана.

Локальный маркетинг

Об инструментах локальной маркетинговой активности в предыдущих главах было написано достаточно много. В понятие «локальный маркетинг» включены все возможные действия, направленные на привлечение гостей в радиусе примерно 5 километров вокруг вашего ресторана: это распространение листовок в местах скопления людей, а также адресная и безадресная рассылка, размещение рекламы в подъездах жилых домов, работа со школами и предоставление специальных предложений для посетителей учреждений культуры.

Один из залогов грамотной организации локального маркетинга — составление подробной карты территории.

Ключевые факты, которые необходимо знать:

1. Количество домохозяйств и население.
2. Количество и расположение бизнес-центров и численность работающих в них людей.
3. Расположение торговых точек конкурентов, их локальная активность.
4. Расположение транспортных узлов (станции метро, вокзалы, остановки наземного транспорта, перехватывающие парковки) и ежедневный трафик на них в будние и выходные дни.
5. Расположение торговых центров, якорные арендаторы и трафик в будние и выходные дни.
6. Гостиницы, театры, школы, вузы и другие значимые учреждения с высокой посещаемостью.

Если прочие направления маркетинговой деятельности могут быть полностью поручены специалисту, локальный маркетинг в большей степени — ответственность управляющего, ведь только человек, который большую часть своего времени проводит, исследуя окружение ресторана, может в полной мере оценить перспективность той или иной активности и, к примеру, организовать распространение листовок официантами или подсобными работниками в часы наименьшей загрузки.

Партнерские проекты

Существует несколько типов партнерских отношений, которые распространены в ресторанном бизнесе. Чаще всего они базируются на том, в чем заключается основная деятельность вашего партнера:

- поставщики напитков, ингредиентов для ресторана;
- производители или дистрибьюторы продуктов FMCG;
- средства массовой информации;
- компании из индустрии туризма и развлечений;

- розничные сети;
- операторы связи;
- банки и финансовые структуры;
- поставщики оборудования.

При разработке кросс-маркетинговой активности важно заранее определить, какую выгоду вы преследуете в каждом конкретном случае:

1. Расширение базы за счет прямого доступа к клиентам партнера.
2. Бесплатный рекламный охват через размещение на ресурсах партнера.
3. Эксклюзивное ценовое предложение на закупку товаров или услуг.
4. Ценные подарки для ваших гостей.

Безусловно, чем больше сеть или сильнее бренд, тем шире возможности для разработки интересных партнерских проектов. Но это вовсе не означает, что несетевой ресторан не может найти достойные варианты сотрудничества со сторонними организациями. В начале моей работы в компании, владеющей мастер-франшизой «Папа Джонс», сеть насчитывала всего восемь точек в Москве, доставка покрывала не более 20 процентов города, а узнаваемость была ограничена зонами доставки. Однако бренд оказался довольно интересным для потенциальных партнеров. Уже тогда мы начали сотрудничать с Headhunter.ru и Mail.ru. Суть проектов заключалась в следующем. Мы разрабатывали специальный продукт «под партнера» (в случае с Headhunter.ru это был бизнес-ланч), производили тейбл-тенты, постеры, размещали аудиоролики с упоминанием его бренда, при заказе ланча выдавали гостям купоны на бесплатное выделение резюме в каталоге этого рекрутингового ресурса. А взамен получали существенное количество показов баннера, анонсировавшего эту акцию и ссылавшегося с HeadHunter.ru на сайт PapaJohns.ru, а также одну

информационную рассылку пользователям ресурса. Выгода такого сотрудничества для партнера заключалась в расширении оффлайн-канала коммуникации с аудиторией (каждый ресторан Papa John's в Москве посещала примерно тысяча человек в неделю), а также в информировании потенциальных пользователей о наличии дополнительной платной услуги по выделению резюме и стимуляции их к тому, чтобы попробовать ее в первый раз бесплатно. Для сети «Папа Джонс» очевидная выгода состояла в том, что партнер предоставлял большой объем баннерной рекламы на своих ресурсах. И только сейчас стало понятно, что у этого сотрудничества был один недочет — мы могли дополнительно договориться о том, чтобы информационная рассылка была не однократной, а также содержала не просто информацию об акции, проводимой в ресторанах, но и прямое указание на то, как сделать заказ пиццы на дом (в то время возможности онлайн-заказа еще не существовало, заказать доставку можно было только по телефону). В таком случае мы смогли бы использовать клиентскую базу партнера для расширения собственной базы: не просто привлечения гостей в рестораны, но получения новых клиентов службы доставки, контакты которых после совершения заказа автоматически попали бы в нашу кассовую систему. Сегодня мы бы настояли на том, чтобы в рассылку был включен промо-код, по которому клиент мог бы получить специальное предложение, а мы — оценить количество привлеченных транзакций, а также кнопка онлайн-заказа. Этот пример наглядно иллюстрирует: даже когда схема партнерства очевидно выгодна как для ресторана, так и для партнера и для гостя, часто существуют возможности, о которых мы просто-напросто забываем, хотя могли бы не только их использовать, но и оценить эффективность в деньгах.

Интересна распространенная практика проведения кросс-маркетинговых проектов с банками и платежными системами. Для банка такие проекты выглядят как привилегия в рамках их внутренней программы лояльности. Как правило, такие организации хотят

создать совместное предложение, где вы предоставляете клиентам банка или пользователям платежной системы скидку при заказе. Такой подход имеет смысл применять только в одном случае: если коммерческая выгода от прихода новых гостей через маркетинговые каналы этих компаний выше, чем суммарный эквивалент скидки, предоставленный вашим нынешним посетителям, уже являющимися клиентами этого банка или пользователями платежной системы. И даже в случае если вы определили, что банк способен привести вам достаточное количество гостей для покрытия недостачи от предоставления скидки нынешним, ясно, что это произойдет в некий ограниченный период времени, пока все клиенты банка не будут информированы о вашем предложении и не сделают свой выбор, прийти к вам или нет. Поэтому, как правило, соглашения по таким проектам следует подписывать на срок от трех до девяти месяцев.

Кроме того, как уже было описано раньше, при разработке партнерских проектов всегда стоит отталкиваться от собственных коммерческих целей на данный период и, по возможности, стараться включить механику акции в уже запланированное промо.

Web 2.0

Вслед за триумфальным прорывом Facebook новые медиа, базирующиеся на социальном или локационном компоненте, стали одним из наиболее динамичных направлений современного медиа-рынка. Существует три основных типа таких медиа: геолокационные сервисы, социальные сети и сервисы рекомендаций. Несмотря на то, что ресурсы того или иного типа чаще всего имеют основную специализацию, их возможности и функционал нередко пересекаются, а сами платформы не без успеха дополняют свои интерфейсы опциями друг друга.

Геолокационные (или геоинформационные) сервисы

Проверьте, отмечено ли ваше заведение на самых популярных в России интернет-картах «Яндекс» и Google, насколько полная

информация размещена на них, соответствует ли точка на карте реальному расположению вашего заведения.

Вы могли и не предполагать, что часть ваших гостей, привыкших ориентироваться по навигатору, просто вас не находят или не могут дозвониться по указанному в этих сервисах номеру. Дело в том, что практически любое лицо может завести бизнес на карту — для этого не нужно быть его владельцем, и зачастую профили ваших заведений в геолокационных сервисах оформляют совершенно посторонние люди (иногда с целью размещения там телефона собственного бизнеса).

Поэтому будьте бдительны и своевременно обновляйте данные таких карт.

Еще один игрок рынка геолокации — 2GIS, российский сервис, актуальность которого заключается в том, что пользователи имеют возможность узнавать необходимую им информацию без соединения с сетью интернет, загрузив однократно приложение на свое устройство. Регистрация компании на 2GIS, как ни странно, тоже не стоит ни копейки.

Помимо бесплатной публикации данных в каталогах геоинформационных сервисов вы можете воспользоваться популярными опциями по размещению в них рекламы. Например, в случае если по поисковому запросу «суши бар центр» на «Яндекс Картах» выводится список из 15 адресов, за небольшую плату можно заказать приоритетное размещение, которое обеспечит вам особую яркую метку на карте и, если список выдачи результатов не слишком большой, — показы на первых строчках. В любом случае ваш адрес будет выдаваться на более выгодных позициях, чем это могло бы быть при бесплатном варианте. Также данная опция включает возможность добавления рекламного текста в раскрытой метке на карте. Подобный вариант существует и у 2GIS, и у Google.

Стоит добавить, что и «Яндекс», и Google имеют встроенную опцию сбора отзыва гостей. Не забывайте их отслеживать!

Сервисы для отзывов гостей

Знаете ли вы, что наиболее популярным среди сервисов такого плана является приложение Foursquare? И, как и в случае с геолокационными платформами, вы часто можете и не подозревать о том, что ваше заведение уже там отмечено и гости вовсю публикуют свои отзывы и выставляют оценки?

А между тем для многих людей, особенно молодежи и туристов, уровень оценки вашего ресторана на Foursquare значит не меньше, чем количество звезд Michelin, которых в нашей стране, увы, не дают. К счастью, вы можете завести новую страницу заведения на Foursquare или получить доступ к уже существующей, созданной кем-то из гостей, всего за 20 долларов. Таким образом, у вас появится возможность комментировать отзывы и даже удалять публикации (но только в самом крайнем случае, естественно). Стоит провести отдельное собрание и рассказать своим сотрудникам о том, как устроен Foursquare, и о том, что своими отзывами и приглашением друзей они могут улучшить оценочный балл, а значит, повысить число гостей и сумму чаевых.

Foursquare хорош и тем, что его можно использовать как рекламную площадку, размещая на профиле вашего заведения специальные акции. Еще одна возможность платного продвижения через приложение — отправка геотаргетированных сообщений в виде push-уведомлений пользователям, находящимся неподалеку от вашего заведения. Скажем, гуляя по Берсеневской набережной в Москве, вы можете получить сообщение от Foursquare следующего содержания: «Вы на Красном Октябре? Заходите в бар «Стрелка» попробовать новое коктейльное меню!».

Изначально Foursquare представлял собой гибридную платформу, выполнявшую все три функции: геолокационную, рекомендательную и социальную. Пользователи могли не только найти ресторан в округе по заданным критериям и оставить отзыв о посещении, но и сделать отметку (чекин), которая была бы видна его друзьям по социальной сети. Кроме того, сервис позволял

определять, кто из них находится поблизости. Затем, в июле 2014 года, компания-разработчик разделила функционал на два приложения: в Foursquare остались навигационная функция и возможность оставлять отзывы, тогда как чекины были перенесены в новое приложение Swarm. Проект, по сути, оказался провальным, количество пользователей Foursquare сократилось, а Swarm так и не смог стать популярным. Однако у данного процесса была одна стратегическая составляющая — Foursquare решил избавиться от лишних опций в том числе для того, чтобы войти в прямую конкуренцию с американским рекомендательным сервисом Yelp!, а значит, в дальнейшем Foursquare и будет двигаться к развитию функционала, аналогичного Yelp!

Популярный в регионах России (в меньшей степени в Москве) сервис отзывов Flamp устроен иначе. 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'ом 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.

Помимо информационной важнейшей функцией сервисов отзывов является возможность прямого диалога с потребителем, оперативного реагирования на жалобы и предложения и удержания посредством этого лояльности гостей. Работа по отслеживанию отзывов должна вестись в вашей компании буквально ежедневно.

И еще — в сетевом бизнесе, естественно, стоит завести аккаунты в рекомендательных сервисах для каждого из ресторанов по отдельности в привязке к их адресам.

Популярный международный сайт и сервис отзывов TripAdvisor.com в первую очередь ориентирован на англоязычную аудиторию, но для тех пользователей, которые не владеют иностранными языками, он предлагает автоматический перевод. В отличие от Foursquare и Flamp, где выставляются оценки по 10- и 5-балльной шкале, соответственно, TripAdvisor, в зависимости от уровня отзывов гостей, присваивает ресторану номер в рейтинге по отношению ко всем заведениям города.

Социальные сети

Пришло время задать себе вопрос: присутствует ли ваше заведение в социальных сетях и достаточно ли оно там заметно? Сегодня помимо популярного Facebook все более значительным инструментом для ресторанного маркетинга становится социальное приложение Instagram, а для региональных бизнесов жизненно важен «ВКонтакте».

Регистрировать учетную запись ресторана в Facebook лучше всего в виде страницы, а не лица или группы. Тут вы сможете не только размещать фото и новости, но и информацию о бизнесе: часы работы, адрес, карту. Для быстрого продвижения страницы попросите ваших знакомых с самым широким кругом контактов на Facebook пригласить друзей на страницу вашего заведения. Для расширения охвата аудитории можно отмечать в публикациях людей, связанных с заведением: шеф-повара, управляющего, бар-менеджера или (с их разрешения) гостей. Так в короткие сроки удастся набрать солидный пул пользователей. Кроме того, с помощью Facebook можно на платной основе расширять аудиторию, продвигая те или иные публикации. Одной из удобнейших функций Facebook является возможность создавать мероприятия и автоматически приглашать на них гостей из числа ваших подписчиков, а также проводить опросы.

В связи с недавним изменением логики показа публикаций в ленте Facebook (теперь пользователь видит не все посты, а только те, на тематику которых он реагирует действием, а также самые популярные) услуга их платного продвижения как на существующих подписчиков, так и на расширенную аудиторию стала еще более актуальной.

С активным распространением технологий высокоскоростного доступа в интернет просмотр видео в социальных сетях завоевывает все большую популярность. Красивый видеоролик позволит задержать внимание ваших подписчиков на бренде на несколько минут, а ведь для социальных медиа это очень долго! Безусловно, при возможности стоит включать качественные видео в план публикаций в соцсетях.

Принципы работы с сетью «ВКонтакте» похожи на Facebook, но держите руку на пульсе — у обеих сетей функции периодически меняются.

В последние месяцы Instagram стал стремительно обгонять Facebook как площадка для продвижения ресторанов. Причин тому несколько. Во-первых, Instagram пока не имеет системы выборочного показа контента и не размещает рекламу, поэтому в отличие от Facebook пользователи видят все публикации только тех авторов, на которых они сами подписались. Во-вторых, лишенный большого количества функций и фокусирующий внимание пользователя на размещенных фото, Instagram обеспечивает чрезвычайно высокую запоминаемость сообщений и вовлеченность аудитории. Как утверждает его руководство, Instagram имеет наиболее высокие показатели вовлеченности из всех существующих социальных сетей. Instagram работает на базе карт все того же Foursquare, поэтому, чтобы пользователи могли не просто оставлять фотографии вашего заведения и блюд, но и отмечаться на карте, необходимо иметь профиль вышеупомянутого сервиса. Одним из важных инструментов идентификации и продвижения в сети Instagram являются метки, так называемые хэштеги, слова,

перед которыми ставится знак # («решетка»). Принцип использования этих меток заключается в следующем: введя в поиск определенное слово или аббревиатуру, пользователи могут увидеть все публикации, к которым соответствующая метка была поставлена. Для того чтобы ваши сообщения привлекли внимание наибольшего количества людей, следует размещать хэштеги:

- популярные, часто встречающиеся в данной тематике;
- повторяющие название вашего заведения;
- описывающие блюдо и его состав;
- обозначающие место расположения ресторана и повод его посещения.

Важно помнить: хэштеги могут быть как на русском, так и на английском языке, а размещать их можно не только в описании публикуемой картинки, но и ниже, в комментариях.

Еще один способ продвижения в Instagram — размещение ссылки на ваш профиль под публикациями популярных блогеров. Часто это может выглядеть и быть расценено как спам (навязчивая реклама), поэтому к тексту сообщений нужно подходить очень аккуратно.

Третий способ — привлечение внимания пользователей, подписанных на профили компаний, похожих на вашу. Не стану раскрывать этот пункт подробно, лишь предостерегу — заниматься таким продвижением нужно очень вдумчиво и осторожно, при слишком активном переманивании аудитории ваш аккаунт может быть заблокирован.

Twitter, еще одна сверхпопулярная на Западе социальная сеть микроблогов, в нашей стране пока не приобрела широкого применения в ресторанном маркетинге. Но это совершенно не означает, что она навеки останется менее популярной, чем вышеописанные социальные сети. Как минимум с ней нужно ознакомиться и принять самостоятельное решение, стоит ли ее использовать. Отдельно отмечу важное преимущество Twitter — пользователи увидят в ленте все публикации от людей и компаний, на которых они под-

писаны, причем моментально. Здесь также существует возможность платного продвижения на аудиторию, не подписанную на ваш аккаунт.

При работе в социальных сетях важно не только иметь четкий план публикаций (контент-план), но и отслеживать реакцию пользователей на все размещенные материалы, анализировать, какие темы вызывают наибольший отклик, и развивать их. И, конечно, обязательно отвечать на вопросы, предлагать интересные активности, опросы и викторины, по возможности разыгрывать призы.

Мне часто задают вопрос о том, какова оптимальная периодичность публикации материалов, должны ли фото быть профессионального качества или достаточно любительских.

Смею предположить, что с развитием социальных медиа и возрастающей информационной нагрузкой на их пользователей к частоте и стилю публикаций следует подходить дифференцированно.

Во-первых, перед тем как начинать приглашать пользователей на свои страницы, наполните их интересным контентом, не содержащим уводящих ссылок, иначе, увлекшись статьей или видео, люди забудут вернуться на вашу страницу и отметить ее как понравившуюся.

Во-вторых, после того как вы пригласили большое количество пользователей, необходимо за короткое время сделать несколько тестовых публикаций различного стиля или тематики: видео с шеф-поваром, фото вашего блюда, рецепт, шуточную картинку. Это нужно для того, чтобы понять, на какой тип контента и как ваши пользователи реагируют. После нескольких недель активного постинга можно перейти к более спокойному режиму и публиковать только ту информацию, которая, по вашему мнению, будет интересна и полезна гостям, с периодичностью 3–4 сообщения в неделю.

Совершенно необязательно, что профессиональные фотографии будут производить большее впечатление, чем любительские.

Более того, вы с успехом можете делиться на ваших страницах фотографиями, размещенными в социальных сетях вашими гостями. Тем более не нужно ставить на фото ваш логотип или элементы айдентики — формализованный подход и схожесть ваших публикаций с рекламным сообщением в новых медиа не приветствуются. Главные принципы коммуникации в социальных сетях — не навязывать покупку.

К слову, в России есть несколько нестандартных примеров деятельности ресторанов в Instagram, у которых есть чему поучиться. Блог популярных демократичных сетей «Хачапури» и «Одесса-мама», например, ведется от имени персонажа барана Толика (@tolik_baran). Прекрасным блоготом могут похвастаться и московские вегетарианские рестораны Fresh (@freshrestaurant). Их лента наполнена как фотографиями собственных невероятно красивых блюд, так и сочными постами на тему здорового образа жизни, а также эмоциональными фото владелицы ресторана Ирины Азаровой во время работы и в компании звездных друзей.

Пользователи Instagram с удовольствием просматривают не только фото, но и 15-секундные видеоролики, монтировать которые удобно с помощью приложения IMOVIE. Этой функцией часто пользуется знаменитый итальянский шеф-повар Валентино Бонтемпи (@valentinobontempi). Валентино почти ежедневно размещает в своем блоге как личные фото, так и материалы, опубликованные на страницах московских ресторанов, которыми он руководит.

Уровень доверия к собственнику заведения или шеф-повару, как правило, выше, чем к блогу заведения. Этим пользуется украинский ресторатор Дима Борисов (@borisoff) — всю коммуникацию от имени ресторанов он осуществляет сам. При этом отдельного блога у ресторана из семьи заведений Димы Борисова может и не быть в принципе.

Для сетевых концепций, на мой взгляд, желательно иметь один аккаунт в каждой из социальных сетей, даже если у бренда обшир-

ная география со множеством городов: размещая ту или иную публикацию на странице бренда, можно будет выбирать различные рестораны в качестве «местоположения».

Однако существует и другой подход.

В 2014 году для усиления присутствия в социальных сетях корпорация McDonald's приняла решение завести отдельные страницы в Facebook и Twitter для каждого из 14 500 ресторанов в США. Безусловно, поддержание такой обширной инфраструктуры невозможно без тщательного управления и контроля каждой из этих страниц, поэтому с точки зрения трудозатрат, бюджета и репутационных рисков решение это видится спорным.

Еще один способ расширения присутствия в социальных сетях — предоставление гостям доступа к WiFi в обмен на размещение ими ссылки на ресторан в своей ленте новостей. Таким образом, гость получает выгоду в виде бесплатного интернета, а ресторан — множество публикаций ссылки на свою страницу в социальных сетях. На рынке существует много компаний, предлагающих установить этот сервис на условиях невысокой абонентской платы. Хотя, возможно, такой подход действительно помогает ресторану быстро набрать большое количество просмотров своих страниц в интернете, многим гостям и экспертам он кажется навязчивым.

Наконец, еще один способ расширения аудитории — органический. Не забывайте размещать иконки социальных сетей и хэштеги на своих рекламных макетах, печатной продукции, на сайте, внутри электронных документов вплоть до подписи в электронной почте сотрудников. Для того чтобы привлечь больший поток новых посетителей, вы можете анонсировать в ресторанах «секретное меню» или «суперпредложение дня», о котором нельзя будет узнать никак иначе, кроме как из социальных сетей.

Учитывая, что сегодня даже малому бизнесу приходится поддерживать достаточно большой объем коммуникации в социальных сетях, вопрос оптимизации этой деятельности встает остро. В настоящее время на рынке существует несколько решений, ис-

пользуя которые, можно одновременно из одного окна управлять всей своей активностью в социальных сетях.

Удобными функциями являются возможность настройки времени выхода публикаций, организации командной работы с участием нескольких сотрудников компании или фрилансеров, аналитика и мониторинг.

На сегодняшний день наиболее популярными решениями являются SproutSocial и Buffer, а также HootSuite — один из немногих сервисов, интегрированных с сетью «ВКонтакте».

МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Наиболее актуальным на сегодняшний день направлением digital-маркетинга является разработка мобильных приложений. В общих чертах мобильные приложения для ресторанов можно разделить на два типа: с функцией заказа и оплаты и на базе системы лояльности.

Одно из первых приложений на рынке общепита в России появилось в 2010 году у сети «Тануки», оно было разработано для поддержки функции онлайн-заказа. Теоретически с помощью удобной мобильной версии сайта можно организовать доставку не хуже, чем с приложением, однако именно последнее имеет ряд неоспоримых преимуществ:

1. Возможность «собрать» заказ без подключения к интернету и отправить его тогда, когда сеть будет доступна.
2. Возможность отправлять рекламные сообщения в формате push-уведомлений.
3. Более простой и интуитивный интерфейс.
4. Возможность использовать функции телефона, такие как «Галерея» или «Фотоаппарат», во время работы в приложении.
5. Возможность геолокации через GPS.
6. Кнопки Click to Call.

Если перед вами стоит задача повышения частоты покупки и удержания гостей, мобильное приложение может стать одним из наиболее эффективных инструментов. Но его наличие не отменяет необходимости создания и поддержания адаптивной или мобильной версии сайта.

Итак, какие функции или фишки могут быть включены в ваше приложение:

1. Онлайн-заказ — наиболее часто встречающаяся в мобильных приложениях функция. Как правило, данные заказа могут отправляться на обработку в call center либо напрямую в POS-систему ресторана (кассовое программное обеспечение) и через него выводиться на мониторы на кухне. Выбор того или иного подхода обусловлен тем, как система обработки заказа в сети складывалась исторически. Если call center существовал изначально, то, как правило, при внедрении приложения руководство принимает решение «вести» заказы через него. Если же заказы из интернета отправляются напрямую в ресторан, без уточнения или звонка клиенту, то точно так же они будут вестись и из приложения. Кстати, существует распространенное заблуждение о том, что, если заказы не проверять и не подтверждать вручную, будет много случаев ложных заказов, ошибок и т.п. На самом же деле доля неверных заказов в общей массе минимальна и стремится к статистической погрешности. Настоящая опасность кроется не в некорректных заказах гостей, а в невозможности выполнить стандартный заказ. Если в вашем ресторане блюда регулярно попадают в стоп-лист, то отправка заказов напрямую на кухню вам не подходит, и потребуется дополнительный шаг — их валидация в call centre. Однако нетрудно догадаться, что оптимизация процессов и сведение функций оператора центра к минимуму означают прямую финансовую выгоду, и к этому надо стремиться. Также обязательно в приложении доставки стоит предусмотреть возможность оплаты кредитной картой.
2. Бонусные программы лояльности. Существует несколько способов создания мобильных приложений, включающих в себя такие программы. Можно заказать собственное приложение «от и до» компании-разработчику, приобрести «готовое» решение, к примеру, у компании «Фабрика Лояльности» или при

использовании кассового программного обеспечения iiko получить доступ к системе iiko.net.

3. Предварительный заказ и оплата. Одна из наиболее актуальных функций в сегментах кофеен и ресторанов быстрого обслуживания. С использованием данной опции гость может заранее, за несколько минут до того, как он подошел к заведению, отправить и оплатить свой заказ. В результате он полностью освобождается от необходимости стоять в очереди — напитки и еда будут готовы и собраны к моменту его прихода. Сегодня в Москве эту систему успешно использует сеть кофеен Double B Coffee & Tea, а Starbucks в США планирует в 2015 году ввести такой принцип заказа и оплаты в 600 своих торговых точек.
4. Заказ и оплата счета. При использовании алгоритма, аналогичного предыдущему, опция может быть полезной в моменты пиковой нагрузки ресторана. Возможность сделать заказ с приложения и сразу оплатить его особенно удобна для гостей, проходящих на ланч. Другой вариант представляет собой оплату счета через приложение без участия официанта. Он подходит для случаев, когда при заказе без официанта не обойтись, но гость торопится оплатить чек до окончания трапезы, либо для быстрой безналичной оплаты на кассе. Доля таких транзакций в корпоративных кофейнях Starbucks в США достигла в 2014 году впечатляющих 16 процентов.
5. Поиск ресторана. Актуальная функция для больших сетей. Интерактивная карта позволяет определять ближайший к пользователю ресторан, прокладывать к нему маршрут, видеть подробную информацию по каждому из заведений сети, искать их по заданным критериям (месторасположение, часы работы, наличие завтраков, парковки и т.д.).
7. Секретное меню. Популярная на Западе маркетинговая фишка, которая позволяет создать у наиболее лояльных гостей ощущение избранности. Информация о секретном меню размещается на сайте или в мобильном приложении, но недоступ-

на в ресторане. Таким образом, заведение имеет возможность расширить меню для постоянных гостей и не рисковать, предлагая его всей аудитории. Чаще всего в секретное меню входят инновационные продукты, которые могут быть протестированы в таком полужакрытом формате.

8. Форма обратной связи. Мобильное приложение может стать основным и притом хорошо контролируемым каналом получения обратной связи от гостей. Оптимально, если простой опрос удовлетворенности появляется по окончании приема заказа или в завершение процесса использования программы лояльности, а более развернутая форма доступна в отдельной вкладке.
9. Интеграция с социальными сетями может представлять собой как отдельные кнопки для перехода на страницы ресторана в социальных медиа, так и возможность накапливания пользователями дополнительных баллов в программе лояльности за активное продвижение ресторана в социальных сетях.
10. Информация о составе блюд, энергетической и пищевой ценности.
11. Приглашения на мероприятия, дегустации, новостная лента.

Одним из наиболее существенных доводов в сторону активного использования того или иного типа мобильного приложения в вашем ресторане или сети является возможность собирать достаточно подробную информацию о госте, включающую в себя не только персональные данные и историю заказов, но и любую другую информацию, связанную с его покупательским поведением.

С появлением технологии iBeacon возможно отправлять пользователям приложений push-уведомления именно в тот момент, когда они находятся рядом с вами, сегментируя их не только по частоте посещений ваших ресторанов, но и по истории взаимодействия с другими брендами. Звучит невероятно? Но это возможно, поскольку любой современный смартфон несет в

себе информацию обо всех перемещениях владельца, «чекинах» в торговых точках, использовании любых приложений. Благодаря такой особенности с помощью маячка iBeacon легко передавать сообщения конкретной выборке ваших клиентов. К примеру, те из них, которые в последнее время также посещали «Перекресток», получают предложение одного типа, а побывавшие в «Азбуке Вкуса» — другое. С помощью этой технологии можно реализовывать партнерские программы — например, рассылать свои сообщения всем покупателям той или иной торговой сети, конечно, при условии, что на их смартфонах установлено приложение этого ретейлера и они находятся в радиусе не более 70 метров от маячка iBeacon. То же касается партнерства с банками или спортивными клубами.

Отдельный вопрос — регистрация гостя в мобильном приложении. Существует два подхода к организации этого процесса:

- заполнение формы с персональными данными;
- регистрация через учетные записи в социальных сетях.

Первый удобен возможностью получить прямое согласие на e-mail-рассылку, преимущество второго — в простоте для гостя. Вероятно, при создании нового приложения все же имеет смысл использовать комбинированный подход и давать человеку возможность выбрать удобный для него способ регистрации. Ведь одни гости могут не иметь аккаунтов в социальных сетях, а другие не захотят делиться данными напрямую или тратить время на заполнение формы. В любом случае важно, чтобы процесс регистрации был максимально упрощен и состоял буквально из нескольких шагов.

При всем многообразии опций, предлагаемых при разработке приложений, не стоит все же объединять в одном решении все мыслимые опции. Иногда лучше вывести часть функционала на сайт, ведь важнейшими характеристиками успешного мобильного приложения должны являться его простота, интуитивность и удобство использования гостем.

Впрочем, технологии не стоят на месте, и, возможно, до того, как книга попала к вам в руки, на рынке появились новые решения. Так что заглядывайте почаще на www.avrutskaya.com.

В завершение темы приведу несколько фактов об эффективности мобильных приложений в ресторанных сетях в США.

По словам Грега Крида, генерального директора (CEO) Yum! Brands, рост онлайн-продаж Pizza Hut составил в 2014 году 40 процентов по отношению к 2013 году, развиваясь в основном за счет мобильных технологий.

Приложение для предварительного заказа Taco Bell было скачано более двух миллионов раз за три месяца с момента запуска, а средняя стоимость покупки через приложение — на 20 процентов выше, чем при заказе в ресторане.

В 2014 году Dominos Pizza внедрила на нескольких международных рынках мобильное приложение для обработки голосового заказа. Теперь даже те клиенты, которые были не готовы отказаться от заказа по телефону, могут разместить голосовой заказ через приложение! Только общаться им придется не с оператором, а с роботом.

ПОСРЕДНИКИ

Итак, вы внимательно изучили предыдущие главы и вооружились учетными записями в социальных сетях, метками на картах и почти подчинили себе рекомендательные сервисы. Отлично! Соцсети 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, не говоря уже о множестве форумов и бесплатных досок объявлений. Но как понять, стоит ли с ними работать?

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 разбиравшийся 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.

Следующим за «телефонным» уровнем развития сервисов бронирования является «каталожный». Появившись как онлайн- и

печатные каталоги (Menu.ru, Resto.ru, Restoran.ru), изначально продававшие рекламу на своих ресурсах, эти компании со временем стали совмещать функцию удобного каталога-поисковика со службой бронирования столов. Процесс происходит в полуавтоматическом режиме: при поступлении заказа по телефону или через форму заявки на сайте оператор связывается в рабочее время с рестораном, уточняет возможность бронирования, а затем направляет подтверждение гостю. При всем удобстве данной системы человек часто вынужден ждать ответа консьержа в течение нескольких часов.

До «мобильного» уровня развития, то есть наличия собственного приложения, на сегодняшний день добрались лишь несколько компаний: Gurmanisation, Get Table и LeClick. Это значительный шаг вперед.

На самом современном уровне развития, полной интеграции с CRM на сегодняшний день находится сервис LeClick, выполняющий функцию не только службы бронирования, но и удобной рабочей системы, с помощью которой ресторан может подтверждать бронь в режиме онлайн, а также управлять загрузкой столов в зале и даже размещать формы бронирования (так называемые виджеты) на своем сайте, странице Facebook или «ВКонтакте». Однако подобный тип систем существует на Западе давно, и, вероятно, скоро у российского сервиса могут появиться серьезные конкуренты.

Параллельно с компаниями, занимающимися онлайн-бронированием столов, есть площадки, принимающие заявки на него через свои ресурсы. К примеру, для того чтобы столик у вас можно было заказать прямо с карт «Яндекс» или 2GIS, достаточно иметь договор с одним из партнеров этих компаний, список которых можно найти в разделе «Бронирование Столика» на «Яндекс» или по запросу в 2GIS. Для появления страницы вашего заведения с кнопкой «Забронировать стол» на сайте «Афиши» можно бесплатно добавить данные ресторана на сайт, а затем заключить контракт с GetTable — партнером портала по бронированию.

Часто управляющие задаются вопросом: а стоит ли работать с посредниками? Зачем вообще отдавать кому-то до 10 процентов комиссии за приведенных гостей, которые, возможно, и так попали бы к нам в ресторан? На мой взгляд, стоит. Причем ничто не мешает вам работать сразу со всеми упомянутыми службами. Ведь если вашего ресторана не будет на их сайте, возможно, гость уйдет к конкуренту. Кроме того, службы бронирования зачастую передают не просто резерв стола на 2–4 персоны, а заказы на банкеты — вряд ли вы хотели бы потерять такую значительную часть бизнеса! А еще клиентами служб бронирования часто бывают приезжие, доверяющие консьержу больше, чем любой рекламе.

Причин не отказываться от взаимодействия с сервисами бронирования много, но первое условие работы с ними — ваша уверенность в том, что после получения гостя «с рук на руки» вы обеспечите ему наилучшие впечатления от еды и обслуживания и сможете установить с ним прямой контакт: дать ему визитку или, возможно, получить его данные и разрешение для связи. Таким образом, постаравшись привлечь гостя повторно уже без участия посредника, вы полностью оправдываете даже 10-процентную комиссию.

Второй важный нюанс — выбор одной приоритетной системы CRM. Со временем количество компаний, предлагающих модуль CRM, может увеличиться, и ресторатору нужно будет остановиться лишь на одном решении, исходя из:

- количества приводимых в ресторан клиентов;
- удобства пользования CRM-модулем и экономической выгоды, достигаемой за счет оптимизации процесса бронирования.

К сожалению, у всех служб бронирования один общий недостаток. Немногие из них имеют английскую версию, а те, у кого она есть, недостаточно хорошо продвигают себя на англоязычную аудиторию. И если привлечение иностранных гостей является для вас задачей не второстепенной, стоит обратиться к другим ресурсам.

Поместите информацию о вашем заведении на английском языке на TripAdvisor. Как и в случае с геолокационными серви-

сами, лучше, если это сделаете правильно вы, чем кое-как кто-то из посетителей. И, конечно, обязательно следите за отзывами. На TripAdvisor есть возможность написать сообщение пользователю, оставившему комментарий о заведении, или поблагодарить его за отзыв. Не пренебрегайте этим. Кроме того, TripAdvisor «дружит» с системой бронирования «Заказ Online», поэтому наличие договора с ней обеспечит вам кнопку «Забронировать» прямо со страницы сервиса.

В большинстве городов есть специальные интернет-сообщества или форумы для живущих там иностранцев — экспатов. Часто этим людям не хватает информации о том, куда можно сходить в городе, и такие площадки являются ее единственным источником. Попробуйте договориться с администратором форума и опубликовать информацию о вашем заведении. Но, конечно, это следует делать только в том случае, если ваше меню качественно переведено, а хостес способна принять звонок на английском языке.

Вторая после служб бронирования значительная категория компаний-посредников в интернете — агрегаторы заказов на доставку. Самыми известными игроками этого рынка сейчас являются Delivery Club и Obed.ru.

Сколько дискуссий было посвящено тому, стоит или нет связывать себя отношениями с этими компаниями! Ведь можно сделать собственный сайт с функцией онлайн-заказа, создать свое отдельное мобильное приложение? На следующем примере я объясню, как сама поступила бы в случае, если финансовые возможности ограничены.

Когда объем заказов на доставку в вашем ресторане или сети небольшой, вероятно, смысла инвестировать в собственную систему онлайн-заказа нет. Просто создать сайт с функцией приема заказов недостаточно — услугу необходимо развивать, а значит, вкладывать внушительные средства в SEO-продвижение сайта и различные типы контекстной рекламы, а сам сайт постоянно дорабатывать и обновлять. Это требует не только финансовых за-

трат — для выполнения такой работы придется нанять опытного диджитал-маркетолога или агентство, которому вы доверяете.

Конечно, если вы планируете специализироваться на доставке еды и разработка мощного сайта как инструмента продаж входит в ваш инвестиционный бюджет, скорее всего, вам действительно лучше сделать все самостоятельно. Но если вы рассчитываете на доставку как на дополнительный заработок, без сотрудничества с посредниками не обойтись.

Принцип сотрудничества с агрегаторами в целом похож на подход к службам бронирования. Подпишите краткосрочные договора с несколькими. Воспринимайте агрегаторов как ваши рекламные площадки. Главная задача — сделать так, чтобы клиент в следующий раз обратился к вам напрямую. Но в отличие от резерва столика для повторного заказа доставки человеку будет недостаточно знать лишь номер вашего телефона. Вы должны иметь хотя бы базовые инструменты для приема заказа: листовки-меню, сайт, мобильное приложение. Дорого? Необязательно! Сейчас существуют простые и дешевые сервисы для создания автономных страниц онлайн-заказа, к примеру, Smartomato, а также множество компаний, которые разрабатывают мобильные приложения бесплатно, получая доход в виде процента от безналичных транзакций, проведенных через них. Собственные инструменты вы сможете продвигать внутри ресторана, а также на страницах в социальных сетях, делать свое SEO-продвижение, однако стоит помнить, что размещать контекстную рекламу параллельно с агрегатором может оказаться не очень выгодно.

Таким образом, раскрутив доставку с помощью агрегаторов, вы должны стремиться к тому, чтобы доля прямых заказов постепенно росла, а посреднических — сокращалась. Тогда через некоторое время вы поймете, что от сотрудничества с агрегатором можно отказаться. Но к такому решению нужно подходить только после тщательных калькуляций.

Третий способ осуществления опосредованных продаж — реализация сертификатов и подарочных карт на посещение ресторана

через ресурсы партнеров. Подобный формат чрезвычайно популярен в США и Великобритании, но пока не достиг существенных оборотов в России. Тем не менее имеет смысл отслеживать предложения компаний, занимающихся посреднической продажей различных сертификатов, и, возможно, одна из них станет вашим сильным партнером. Кстати, в 2014 году британская компания Mitchell & Butlers, управляющая сотнями пабов по всей стране, начала продажи своих подарочных сертификатов через сети супермаркетов Asda, Sainsbury's и Tesco, получив при этом не только дополнительный канал сбыта, но и присутствие бренда более чем в 2000 торговых точках по всей Великобритании.

В заключение главы стоит упомянуть об отдельном типе интернет-посредников — купонных сервисах. Несколько лет назад популярность купонаторов была рекорды, и сложно было не обратить внимание на их заманчивые предложения привести вам сотни новых клиентов. Но задумайтесь: купонные сервисы в массе своей предлагают вам установить очень высокую скидку (40–50 процентов!), а еще оплатить им комиссию за каждого гостя, пришедшего с их ресурса. В итоге в лучшем случае с каждого «купонного» посетителя вы получаете только 30–35 процентов от суммы его заказа. А значит, скорее всего, не зарабатываете, а теряете деньги. Кроме того, гости, активно пользующиеся купонами, вряд ли когда-нибудь после получения 50-процентной скидки захотят пообедать или поужинать у вас за полную цену. Они будут навсегда лояльны купонатору, а не вашему ресторану. И даже если вы умудритесь собрать персональные данные всех новых клиентов и начнете «бомбить» их (с разрешения, конечно) собственными спецпредложениями, явка будет минимальной, пусть даже вы снова предложите им меню за полцены. Словом, в отношении купонных сервисов мой совет — воздержаться. Старайтесь не обесценивать бренд, ведь в сознании потребителя то, что дешево, не может быть качественно. Держите разумные цены, налаживайте прямой диалог с аудиторией и не увлекайтесь скидками.

PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Часто в ресторанном бизнесе под словом PR понимают весь комплекс активностей по продвижению заведения. Хотя это не совсем верно. Деятельность по связям с общественностью — лишь одно из направлений маркетинга, хорошие результаты она может принести только с опорой на грамотно созданное концептуальное решение проекта, разностороннюю и правильно спланированную маркетинговую активность. Другими словами, PR — важный, но не единственный и даже не основной способ осуществления коммуникации с гостем.

Более того, зачастую в штате ресторанной сети может не быть PR-специалиста, и соответствующие функции выполняют первое лицо компании, директор по маркетингу или PR-агентство. Однако, для того чтобы весь комплекс работал эффективно, необходимо правильно организовать направление public relations.

В наиболее общих чертах PR — деятельность, направленная на выявление или создание информационных поводов, а также содействие качественному транслированию их посредством СМИ, социальных медиа и/или через тех или иных влиятельных персон.

Информационные поводы могут быть нескольких типов:

- внешние — национальные или городские праздники, фестивали, спортивные события;
- внутренние — новости, связанные с деятельностью компании. Сюда относятся открытие или день рождения ресторана, обновления меню, смена шеф-повара, внедрение новой технологии производства или получение наград или сертификатов;
- иницилируемые — поводы, специально созданные для привлечения внимания к компании, или экспертные комментарии ее ру-

ководителей на ту или иную тему. Такими поводами могут быть организация выставок, концертов, лекций, поддержка благотворительных инициатив, проекты с привлечением партнеров.

Мастерство PR-специалиста заключается в том, чтобы из незначительного на первый взгляд события сделать полноценный и интересный информационный повод. Ведь если у вас трудится известный шеф-повар, на открытии ресторана были замечены важные персоны или вы запустили уникальное меню, это само по себе привлечет внимание. Но что если вы — сетевой проект и ничего сверхъестественного не происходит? Не стоит бояться громких заявлений, не нужно стесняться хвалить себя или команду. Все это притягивает внимание. В случае информационного затишья практикуется создание условий или организация мероприятий для контактов со СМИ и общественностью. Важно помнить, что поводы должны быть актуальными и «цепляющими», то есть достаточно интересными, чтобы о них писали. К примеру, компания McDonald's с размахом отметила выпуск своего пятимиллиардного гамбургера. Вот как было описано это событие в одном из западных пособий по PR: «Празднование проводилось в шести с половиной тысячах ресторанов McDonald's, где каждому покупателю давали купон на получение бесплатного гамбургера. Отсчет начался за две недели, когда количество проданных гамбургеров стало равняться 4 999 000 000 штук. В тот день, когда количество гамбургеров приблизилось к 5 млрд, на сцену отеля Grand Hyatt в Нью-Йорке под музыку из рекламных роликов McDonald's был вывезен новый аппарат для гриля. Президент американского отделения McDonald's Эдд Рензи лично приготовил пятидесятимиллиардный гамбургер для Дика МакДоналда, одного из братьев-основателей. Событие навеяло ностальгию на многих репортеров и телекомментаторов по всем США. Многие из них представили ряд репортажей о местных отделениях McDonald's и вспоминали забегаловки своей молодости. Всего приблизительно

120 представителей средств массовой информации сообщили эти новости во всем мире, аудитория при этом составила около 300 млн человек»².

Но если ресторан или сеть не обладает ресурсами для создания такого большого мероприятия, стоит обратиться к распространенной сейчас практике проведения онлайн-конкурсов, которые без каких-либо инвестиций можно сделать в социальных медиа — при правильной организации они привлекут внимание со стороны как общества, так и СМИ.

За последние годы рынок средств массовой информации изменился. Печатные издания стагнируют, а цифровые медиа, как профессиональные, так и любительские, наоборот, развиваются с невероятной скоростью. В этих условиях задача PR-специалиста существенно отличается от той, что стояла перед ним пять-шесть лет назад.

Рассмотрим наиболее распространенные направления PR-деятельности.

1. Паблсити

Деятельность по продвижению информации о компании в СМИ принято называть *publicity*, а ее результатом являются публикации и репортажи в различных СМИ.

Печатные СМИ

Так или иначе печатные средства массовой информации продолжают существовать, а некоторые уважаемые авторы работают в одном и том же издании по 10–15 лет. И если раньше выйти на прямой контакт с редактором ресторанной рубрики известной газеты или журнала было непросто — приходилось либо отыски-

² Harris T. L. *The Marketer's Guide to Public Relations*. — John Wiley & Sons, Inc.,
Перевод Д. Чебанова.

вать личный адрес электронной почты и написать привлекающее внимание сообщение, либо раздобыть мобильный телефон журналиста и позвонить со ссылкой на кого-то из общих знакомых, — то теперь имена авторов легко найти в интернете, а установить связь с ними проще всего через социальные сети. Кроме того, сама тема ресторанов перестала быть «пафосной», и в последнее время журналисты намного охотнее идут на контакт, даже если вы не являетесь известным ресторатором и в вашем заведении нет звездного шеф-повара. Многие печатные СМИ сегодня также имеют электронную версию, где объем публикуемой информации больше, чем на бумаге. Поэтому вполне возможно, что вам удастся договориться о размещении дополнительных фото ресторана или ссылок на ваш сайт или страницы в социальных сетях.

Телевидение и радио

Возможности привлечения съемочных групп телеканалов или репортеров радиостанций для бесплатного освещения ваших мероприятий, рассказа о новинках, прямо скажем, ограничены. Чаше всего продюсеры радио- и телепередач сами выходят на связь с рестораном, если тематика сюжета предполагает участие в нем шеф-повара или владельца заведения. Однако есть шанс привлечь эти СМИ благодаря инициации интересных поводов. Среди них — посещение вашего заведения известной личностью, поддержка крупного городского события или благотворительной организации, масштабное благоустройство территории силами коллектива ресторана или, возможно, происшествие, так или иначе связанное с вашим заведением. Как правило, агентства, организующие гастроли звезд мировой величины, охотно сотрудничают с заведениями, готовыми предоставить ужин до или после концерта — бесплатно или с существенной скидкой. К примеру, в 2007 году дата открытия ресторана «Обсерватория» в Москве совпала (не случайно!) с приездом группы Black Eyed Peas, для которой организовали бесплатный ужин в отдельном зале. При входе артисты

в числе прочих гостей были встречены и запечатлены всеми репортерами, приглашенными на открытие заведения.

Электронные СМИ

Сегодня на медиа-рынке появляется все больше новых, полностью электронных ресурсов, освещающих события ресторанной жизни. Самые популярные в Москве — The Village, Buro 24/7, The Vanderlust, A-a-ah Moscow, а издание Time Out, как я уже упоминала, отказалось от печатной версии в пользу сайта. Кроме того, существует масса нишевых и городских электронных СМИ, которые также нуждаются в качественных материалах. И если раньше PR-специалист мог знать всех критиков и авторов поименно, то теперь поле деятельности гораздо шире. К сожалению, немногие из этих ресурсов имеют англоязычную версию, но если среди ваших гостей есть иностранцы, то обязательно уточните у них, откуда они получают информацию о новых и интересных заведениях, — возможно, они укажут вам на неочевидные, но очень эффективные медиа.

Блоги

С развитием социального приложения Instagram количество любительских блогов о ресторанах стремительно возросло. Причем многие независимые непрофессиональные блоги могут поспорить с печатными и даже электронными изданиями в количестве и степени вовлеченности читателей. Скажем, блог @BestResto насчитывает на данный момент более 13 тысяч подписчиков — столько же, сколько у популярнейшего блога @TheVillageFood, относящегося к крупному онлайн-СМИ The Village. За последнее время некоторые блогеры успели выпустить собственные мобильные приложения с каталогом ресторанов, отмеченных на карте. Например, собственными приложениями обзавелись @BestResto и @restagram_moscow. А петербургский блогер, более 10 лет работающий под псевдонимом Борис Критик, и вовсе стал легендой — не только за счет популярности своих ре-

цензий, но и из-за ажиотажа по отношению к собственной персоне, ведь свое лицо и настоящее имя он тщательно скрывает. Еще дальше пошел красноярский блогер @Gurman_Hrenov, который может похвастаться не только солидной базой, которая на момент публикации этой книги насчитывает более 5000 читателей, но и организованной им ресторанной премией имени себя.

2. Собственные медиа

Не стоит забывать и о собственных «СМИ», в том числе организованных на базе социальных медиа. Даже небольшой ресторан способен создать интересный информационный ресурс и привлечь в него число читателей, сопоставимое с охватом упомянутых блогов. При реализации такого подхода PR-специалист становится как бы «издателем» собственного журнала, в котором принцип и тип размещения материалов могут быть сравнимы с тем, как создают контент профессионалы. Репортажи, интервью, видеоролики, спецпроекты с партнерами, комментарии гостей и даже продажа рекламы — ваш ресурс вполне может превратиться в полноценный аналог средства массовой информации. Например, Ginza Project ведет интернет-журнал, дублируемый печатным изданием, который рекламирует товары и услуги различных компаний, потенциально интересных как посетителям ресторанов Ginza Project, так и читателям журнала и его групп в социальных медиа. Фокусируясь на ресторанной тематике, он публикует рекламу преимущественно недвижимости, финансовых услуг и автомобилей. При нехватке ресурсов на развитие всех каналов распространения контента можно сконцентрироваться исключительно на онлайн-продвижении и не публиковать печатную версию.

3. Издание книг

Чрезвычайно популярный на Западе инструмент продвижения ресторанного бренда пока еще мало используется в нашей стране. При этом издание собственной книги — не такой уж сложный

или затратный проект, как может показаться на первый взгляд. Многие расходы берет на себя издательство, получающее доход от продажи книги, а инвестиции для ресторанного бренда могут быть совсем небольшими. Кроме того, к изданию книги часто привлекают партнеров из числа поставщиков ресторана или сети.

Как правило, содержание книги включает в себя рецепты из меню, советы шеф-повара, информацию об истории и философии бренда. Особенно «мощным» этот инструмент может стать для проектов, развивающихся по системе франчайзинга. Одним из локомотивов данного направления в России является издательство «Ресторанные ведомости», под эгидой которого уже было выпущено пять «брендированных» книг и еще несколько готовятся к изданию.

4. Премии и награды

Участие ресторана в различного рода конкурсах, номинирование на получение премий также является одной из составляющих PR-деятельности. Даже несмотря на то, что многие ресторанные премии обвиняют в предвзятости, активное участие во всевозможных профессиональных соревнованиях способно серьезно поддержать PR-стратегию ресторана, группы или сети. Чаще всего популярные издания учреждают собственные премии, а победитель определяется при помощи голосования гостей или экспертов (а иногда — комбинации обоих подходов). Однако существуют и менее очевидные премии, результатом получения которых может стать не просто сертификат или наградная табличка, но знак качества, способный повысить доверие широкого круга потребителей и бизнес-партнеров к вашему заведению или сети. Например, в 2013 году сеть «Планета Суши» стала лауреатом премии «Здоровое Питание», а также IV ежегодной премии «Права потребителей и качество обслуживания» в специальной номинации «За вклад в повышение потребительской грамотности о безопасности и качестве еды в ресторанах». В течение года символика этих премий ис-

пользовалась во внешней коммуникации сети и стала подспорьем к реальному росту выручки.

5. Организация мероприятий

Внешние мероприятия

Различные городские ярмарки и фестивали еды прочно вошли в нашу повседневную жизнь, и если раньше гости опасались есть на улице, то сегодня это не просто стало нормой, но и превратилось в модное времяпрепровождение. Мероприятия такого характера бывают ежегодными, регулярными или тематическими. Известнейшими в Москве являются ежегодный фестиваль «Афиша. Еда», регулярный «Городской Маркет Еды» и Taste of Moscow. Если в последнем могут принимать участие только матерые рестораторы, то первые два охотно принимают новые небольшие проекты. В 2015 году готовится проведение фестиваля Foodiez of Moscow в парке «Красная Пресня», в его программе заявлены мастер-классы известных иностранных шеф-поваров. Кроме того, различные организации периодически проводят тематические гастрофестивали, приуроченные к определенным праздникам, событиям или связанные с маркетинговыми кампаниями крупных брендов.

Участие в фестивалях может стать весомым информационным поводом, но не стоит забывать о том, что ресторан заинтересован если не заработать, то как минимум «выйти в ноль», поэтому расчет экономики проекта, вероятнее всего, должен превалировать над энтузиазмом от возможности «засветиться» в масштабном мероприятии. Будут ли гости фестиваля затем к вам возвращаться, не зависит от организаторов праздника и даже от того, какое количество гостей его посетит. Все в руках самого ресторана-участника — насколько качественно вы сможете выстроить на временной площадке коммуникацию с гостем, дадите ли что-то кроме возможности поесть на свежем воздухе здесь и сейчас, побудите ли прийти и попробовать другие блюда в меню.

Внутренние мероприятия

Различного рода специальные проекты, организуемые в стенах заведения, считаются классикой ресторанного PR. Концерты, дни рождения ресторана, выставки, дегустации и многие другие мероприятия, безусловно, способны повысить известность только в том случае, если их охват будет существенно превышать количество приглашенных. Организуя любое мероприятие внутри, важно обеспечить передачу информации о событии вовне через гостей. К примеру, можно создать хэштег мероприятия и провести конкурс на лучшее фото, отмеченное этим хэштегом, таким образом стимулируя гостей публиковать как можно больше информации в социальных сетях.

Дополнительными направлениями PR можно считать спонсорство, участие в выставках и конференциях, связи с правительственными организациями (Government Relations) и местными сообществами (Community Relations).

Степень интенсивности использования инструментов PR в ресторанах разного типа может отличаться. Например, сетевые концепции из сегментов фастфуда и доставки часто существуют совсем без PR-службы. Гастрономической критике неинтересно писать об их новинках, а проводимые единичные мероприятия, скажем, открытие новой точки или спонсирование школьного турнира по футболу, вряд ли привлекут внимание широкого круга СМИ. Это, впрочем, не означает, что PR здесь вообще не занимаются, просто эта деятельность отходит на второй план, передана директору по маркетингу или нанятому агентству.

Если вы чувствуете, что, несмотря на тщательно проработанную концепцию, качественное меню и отменное обслуживание, гости воспринимают ваш ресторан или сеть не так, как вам бы хотелось (продолжая упорно называть ваше tech-mex заведение «латиноамериканским»), public relations должен стать для вас одним из важнейших компонентов маркетинговой стратегии.

Модным сегодня форматом является так называемый «поп-ап» (pop-up) ресторан, что в переводе с английского буквально означает «появиться внезапно». Интересно, что он может подразумевать не только специально созданные проекты, но и «гастроли» уже известных заведений. К примеру, московский «сезонный» ресторан Doog19 был открыт в новом жилом комплексе именно для привлечения внимания к этому объекту недвижимости и, как следствие, продажи площадей. А известный копенгагенский ресторан Noma, признанный одним из лучших в мире, периодически организует выезды в другие страны. При этом «поп-ап» все же отличается от гастролей шеф-повара тем, что место проведения ужинов может быть выбрано нестандартное, это необязательно должен быть действующий ресторан, но меню и стиль обслуживания в то же время максимально приближены к оригиналу.

Организация «поп-ап» на популярной площадке, например, в рамках крупной выставки или арт-проекта, может стать хорошим инструментом для продвижения бренда вашего заведения. Однако стоит понимать, что качество еды и обслуживания обязано быть безупречным.

Закономерно встает вопрос: чем из этого списка заняться пиарщику/ресторатору в первую очередь?

Отвечаю: всем! В меру своих возможностей нужно осуществлять эти PR-ходы, и в совокупности что-то обязательно «выстрелит».

Однако здесь возникает сразу несколько трудностей.

Во-первых, даже пиарщикам со стажем бывает сложно определить, какая мера сработала эффективнее всего и на каких направлениях PR-деятельности необходимо сконцентрироваться. Более того, посчитать в денежном выражении возврат инвестиций в PR-кампанию весьма проблематично. Свою идеологию следует построить на одной простой мысли: PR должен быть самоокупаемым. Он в принципе не предполагает каких-либо прямых финансовых вложений. А если проект все же требует затрат, мастерство

и наметанный глаз пиарщика заключаются в том, чтобы найти партнеров для минимизации расходов с вашей стороны или их полного покрытия спонсорами (животрепещущий вопрос о том, как отыскать квалифицированного пиарщика, я освещу ниже). Например, при участии в каком-то внешнем мероприятии грамотный PR-специалист должен обеспечить не меньший объем продаж, чем сумма расходов на подготовку и выезд. В этом случае польза от PR-деятельности, пусть и сложно оценимая в денежном выражении, будет явно ощутимой. В то же время можно обратиться к реальным цифрам экономической эффективности — посчитать эквивалент рекламной стоимости всех вышедших публикаций, а также измерить динамику уровня узнаваемости бренда, выраженную в отношении количества осведомленных о нем потенциальных потребителей к их общему числу. Параллельно стоит оценить динамику роста подписки на страницы ресторана в социальных сетях. Таким образом, если выбранная стратегия не предполагает бюджета, безусловно, ее видимые результаты могут более чем оправдать все вложенные усилия.

Во-вторых, владелец или управляющий ресторана иногда не способен объективно оценить деятельность пиарщика и его профессионализм. Здесь возникают другие проблемы: где отыскать хорошего специалиста? Существуют подсказки, которые помогут найти того самого человека, обладающего широким кругом знакомств и связей и способного качественно, в соответствии с концепцией заведения, реализовать все необходимые для процветания ресторана шаги. Например, профессионального пиарщика вряд ли смутят вопросы о том, как создать и правильно осветить информационный повод, если ничего нового или интересного в данный момент не происходит, а вот новичка они могут поставить в тупик. Спросите о том, как должен выглядеть успешный пресс-релиз, какую информацию он содержит, а также попросите назвать имена известных гастрономических критиков и блогеров...

Кстати, вот пять критериев содержания успешного пресс-релиза, которые помогут и в поиске профессионала на должность пиарщика, и в самостоятельной работе ресторатора:

- четкий и ясный заголовок;
- основная концепция ресторана — в пресс-релизе должна быть отражена главная фишка, которая зацепит читателя;
- новизна — должна быть предоставлена какая-то абсолютно новая информация, дающая повод для размышления;
- легенда, история — эта информация должна быть не только новой, но и запоминающейся;
- контактная информация — должна содержать онлайн- и оффлайн-контакты ресторана или мероприятия, а также часы работы заведения.

Актуальным ходом сегодня являются хвалебные цитаты и отзывы известных изданий, которыми на Западе принято украшать все точки контакта с клиентами, будь то сайт, рекламное объявление или меню. Подобно тому как на коробке с фильмом пишут рецензии уважаемых критиков, можно с гордостью напомнить общественности, как тот же Борис Критик не скупился на комплименты в адрес вашего заведения: «Уходишь, твердя: «Это один из лучших ресторанов, что я видел в России за десять лет». Мой любимый» или рассказать о том, что вы попали в список «Лучшие рестораны Москвы по версии журнала «Афиша».

ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Первое упоминание программы лояльности относится к 1793 году, когда в США один из торговцев придумал выдавать за покупку медные жетоны, которые клиенты потом могли обменивать на товары в его лавке. С тех пор технологии лояльности непрерывно развивались и совершенствовались.

Уже с начала XX века предприниматели стали активно использовать дисконтные промо-купоны и подарки, которые вкладывались в упаковку с товаром. Такие акции производителей часто носили национальный масштаб и пользовались огромным успехом у покупателей. Однако эта простая механика имела очевидный недостаток — у маркетологов не было возможности ни собирать статистические данные о клиентах, ни направлять предложение на узкую целевую группу, ни вести детальный анализ эффективности акций. В итоге мужчина, приобретающий в магазине коробку хлопьев для завтрака, мог получить совершенно не нужную ему детскую игрушку, а вегетарианец при покупке сковородки — купон на скидку в мясном отделе. Общение с потребителем складывалось односторонне.

С развитием бизнеса торговли по каталогам, а затем с появлением современного кассового программного обеспечения программы лояльности вышли на совершенно иной уровень — выстраивание диалога с потребителем. Основной прорыв произошел в 1960-х, когда получили распространение пластиковые карты с магнитной полосой. С тех пор, говоря о программе для привилегированных клиентов или — в случае ресторанного бизнеса — гостей, предприниматели все реже стали ориентироваться на показатели

повышения выручки или количества транзакций как таковых. В первую очередь они начали оценивать возможность создания и развития базы данных покупателей и, уже опосредованно (через заточенные под определенные целевые группы предложения) повышения средней частоты покупок постоянных клиентов.

Сегодня рынок наводнен программами лояльности, большая часть из которых основана на использовании пластиковых карт, позволяющих клиенту получать скидки или бонусы. Представьте себе: среднестатистический житель России имеет 12 дисконтных карт (в крупных городах значительно больше), но использует только треть из них! А ведь многие участвуют еще и в других программах, напрямую не привязанных к карточкам. Поэтому при разработке действительно эффективной программы лояльности необходимо учитывать, что привилегия должна быть не просто полезной, а по-настоящему желанной, то есть давать уникальные преимущества, ценные для определенной категории пользователей.

Существуют два основных вида карточных программ лояльности, активно используемых в ресторанном бизнесе, как в сетевых, так и в несетевых заведениях: собственные и партнерские.

Собственные программы

Наиболее распространенный и простой тип мотивационной программы — выпуск дисконтных карт. Действительно, при должной интеграции с кассовым ПО и тщательном ведении базы данных такая система может приносить выгоду. Однако ввиду того, что дисконт по карте, как правило, стандартная, неизменная привилегия, эта система имеет значительные ограничения по сравнению с накопительными дисконтными или бонусными программами.

Более сложные на первый взгляд бонусные программы обладают рядом неоспоримых преимуществ. Во-первых, механику начисления и списания баллов можно варьировать, даже в рамках одного типа карты. Во-вторых, с помощью карт легко проводить сезонные (временные) акции. В-третьих (и это далеко не послед-

нее преимущество бонусных карт), наличие бонусов на счету клиента является зачастую более сильной мотивацией вернуться в заведение, чем даже существенная скидка.

Основная цель программ лояльности: сделать нового гостя регулярным, а регулярного — частым, причем так, чтобы каждый почувствовал себя особенным.

Нередко в розничной торговле и ресторанном бизнесе реализуются и кратковременные проекты с использованием карточек. Их основная задача — заинтересовать новую аудиторию, постепенно включить в игру и «втянуть» в базу данных тех клиентов, которые по тем или иным причинам пока не перешли в категорию регулярных.

Реже временные карты используются без вовлечения клиента как инструмент повышения общего числа чеков.

Наиболее распространены два вида непостоянных карт:

- сезонные, реализующие механику вроде «Купи на сумму от X рублей в январе и получи карту на 10-процентную скидку, действительную только в течение февраля»;
- накопительные, на которых с помощью печати, наклеек или специального дырокола фиксируется количество покупок, а бонус выдается по достижении определенного числа отметок. Примечательно, что в качестве бонуса может предлагаться не только бесплатный продукт, но и эксклюзивный фирменный подарок или постоянная дисконтная карта высокого номинала.

Партнерские программы

Часто такие программы создаются для объединения партнеров, работающих в рамках одного холдинга, к примеру, проекты Club Carlson или Marriott Rewards. Основанные как «домашние» программы лояльности, они, как правило, расширяют пул партнеров, приглашая присоединиться профильные компании (прокат автомобилей, страховые агентства, ресторанные сети и т.п.).

Чаще всего участие в подобных программах не обязывает пользователя держать карту при себе, а его идентификация, зачисление и списание бонусов происходят по имени и уникальному номеру, при этом человек имеет возможность отслеживать состояние своего счета в онлайн-кабинете.

Если для холдинга такой проект — в первую очередь программа развития отношений с собственными постоянными пользователями их услуг, то для партнеров вступление в нее (участие, как правило, бесплатное) означает привлечение новых покупателей, а также имиджевые выгоды, связанные с сотрудничеством с более крупным брендом.

Второй тип партнерских программ — мультибрендовые, или коалиционные, позволяющие пользователям получать бонусы, совершая покупки в торговых точках разных сетевых ретейлеров, и накапливать их на счету одной карты. Примерами могут служить «Малина», или «Связной Клуб» в России, или программа Nectar в Великобритании. Такие программы часто похожи по механике накопления бонусов (баллов), однако различают две схемы их последующего использования: монетизация в виде скидки на очередную покупку или приобретение подарков и привилегий из специального каталога.

Оператор программы зарабатывает процент от суммы чека, с которого были начислены баллы, а также, если механика предусматривает монетизированное списание, процент от суммы чека, по которому прошло их снятие. Как и в случае с холдинговыми программами, основная выгода для ресторана от вступления в коалиционную программу — расширение базы данных клиентов и только потом повышение лояльности существующих гостей. Ведь чем больше у программы партнеров, тем меньше внимания пользователь обращает на ваши спецпредложения и тем более изощренные ходы нужно изобретать, чтобы остаться заметными и повысить частоту покупок гостей, участвующих в программе.

Новые форматы

В последние годы с развитием информационных технологий карточные программы лояльности активно вытесняются новыми виртуальными аналогами. Заменителями карт становятся QR-коды, мобильные приложения и даже сами смартфоны. Только в США сейчас насчитывается более 30 таких программ. И несмотря на то, что пока они не получили активного распространения в нашей стране, очевидно, что в ближайшие годы на рынке появится много подобных проектов. При этом следует понимать, что не все они выдержат технологическую гонку и будут существовать на протяжении многих лет.

В некоторых странах приобрели распространение автономные программы, не интегрируемые с кассовым ПО. Обычно они управляются с помощью мобильного устройства, установленного в зоне кассы в магазине или ресторане, просты в запуске и эксплуатации и позволяют собирать достаточно глубокую информацию о клиенте и его покупках.

Один из трендов последнего времени, о котором мы уже упоминали, — программы лояльности, интегрируемые с социальными сетями. Основное их преимущество состоит в том, что пользователи, участвующие в проекте, не только получают баллы за покупки, но и поощряются, когда делятся опытом приобретения товаров и услуг с друзьями в популярных социальных медиа.

«Секретные» приемы

Безусловно, не все рестораны могут позволить себе создать собственные сложные программы лояльности или вступить в крупные партнерские альянсы. Как правило, это привилегия национальных и региональных сетей. Однако и для несетевых заведений существует множество простых, эффективных и недорогих приемов, позволяющих сделать опыт от посещения гостем ресторана поистине незабываемым.

Не отказывайте забывчивым

Хорошо, если клиент готов всегда носить с собой вашу карточку — это будет напоминать ему о заведении. Но зачастую человек просто не в состоянии уместить в своем портмоне все дисконтные и бонусные карты, которыми он пользуется. Если по какой-то причине постоянный гость забыл или потерял карту, дайте ему возможность получить скидку, назвав свое имя, номер телефона, предъявив документ или кредитку. Да, не исключено, что привилегией будут пользоваться также и его друзья. Но разве это не то, чего вы хотели? В таком случае вы не только повышаете лояльность к заведению и количество посещений постоянного гостя, но и привлекаете новых клиентов!

Поощряйте лучших из лучших

Вместо создания сложной бонусной системы просто организуйте своеобразное соревнование постоянных клиентов. Наградите 10 или 20 наиболее частых гостей специальным подарком или возможностью приоритетного бронирования лучшего стола и т.п.

Удивляйте гостей

Настроив программное обеспечение соответствующим образом, вы можете собирать информацию о гостях, расплатившихся кредитной картой, и по достижении определенной суммы или количества покупок порадовать их подарком-сюрпризом. Не забудьте при этом поблагодарить клиента за постоянство и будьте уверены: он вернется вновь!

Поздравляйте с праздниками... заранее

Не ленитесь собирать информацию о днях рождения постоянных гостей, ведь загодя отправленный сертификат на бесплатный праздничный торт при бронировании стола от шести человек может обернуться банкетом на тридцать!

Не увлекайтесь скидками

Для многих людей скидка может означать, что продукт или услуга на самом деле не стоит своих денег или уступает по качеству. Поэтому предлагайте подарки, сертификаты и приятные бонусы, ведь их себестоимость для вас может быть намного ниже, чем потеря маржи от прямой скидки, а ценность для гостя — несоизмеримо выше.

Предлагайте гостям персональные привилегии

Несложно проследить, какие блюда, напитки или развлечения предпочитает ваш постоянный гость. Поклоннику «Маргариты» подарите большую порцию, а если кто-то из гостей часто просит диджея поставить определенный трек, включите в его честь любимую композицию.

Держите марку

Договоритесь о сотрудничестве с компаниями и брендами, соответствующими уровню вашего заведения. Если у вас ресторан высокой кухни, попросите представителя виноторговой компании выделить несколько уникальных вин в подарок постоянным гостям. А если заведение ориентировано на семейный отдых, попробуйте договориться о сотрудничестве с производителем игрушек или спортивным магазином.

Следите за временем

Планируйте привилегии в зависимости от загрузки ресторана: в часы сниженной посещаемости начисляйте двойные баллы по картам или предлагайте более ценные подарки.

Выбор пути создания своей программы лояльности для каждой ресторанной компании — вопрос сугубо индивидуальный, и ограничиваться одним из описанных решений вряд ли стоит. Но будь то участие в партнерских проектах, ненавязчивый комплимент гостю или акции с использованием временных карт, конечная цель одна: откуда бы ни пришли клиенты,

проложите им дорогу в вашу базу данных! Ведь как гласит одна из древнейших маркетинговых аксиом: поддержание одного постоянного клиента обходится в три раза дешевле, чем привлечение нового.

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 сразу я не спешу давать советы или 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. По своей сути локальный маркетинг — это «районный» маркетинг. Поэтому очень важно понимать его отличие от бренд-маркетинга. В первую очередь системная работа по локальному маркетингу важна для сетей или ресторанных групп — выделение этого направления маркетинга позволяет эффективно наладить работу внутри компании и разграничить зону ответственности между маркетинговой и операционной службами.

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, анализ и про-

гнозирование. 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.

Руководство по локальному маркетингу

Практика крупных и успешных зарубежных ресторанных сетей показывает, что для эффективной и быстрой работы в области локального маркетинга незаменимым инструментом является всего один ключевой документ — «Руководство по локальному маркетингу». Это план, который предназначен для директора или управляющего ресторана. Благодаря этому плану он сможет четко определить проблему своего заведения и для ее устранения применить конкретный набор инструментов, располагая описанием механик и целей, а также шаблонами маркетинговых материалов. Конечно, для единственного заведения инвестировать в создание многостраничного гида нецелесообразно, но сделать простой план локального маркетинга, руководствуясь моими подсказками, без труда сможет каждый маркетолог и управляющий.

Идея плана локального маркетинга становится очень понятной на примере годичных колец дерева. Мы видим всю структуру дерева — так же и в маркетинге: создав наглядную схему, можно удобно и качественно проработать каждое «кольцо» локального плана. Круг номер 1 относится к активностям, которые можно воплотить внутри заведения, круги от 2-го до 6-го расположены в порядке географической удаленности маркетинговых активностей от заведения.

1. Первый круг: внутри ресторана
2. Второй круг: фасад и прилегающая территория
3. Третий круг: визуальная доступность
4. Четвертый круг: пешая доступность
5. Пятый круг: транспортная доступность
6. Шестой круг: транспортные узлы и другие места скопления людей

Такая схема визуализирует наш план и показывает, что главный фокус локального маркетинга находится внутри ресторана. Получается, что, если наладить все точки контакта внутри заведения, приложив к этому определенные усилия, есть реальный шанс того, что вам не придется подключать отдаленные круги.

Перед тем как рассказать подробнее о каждом из кругов, нужно отметить, что план создается до начала всех акций. Он должен поддерживать маркетинговый календарь бренда и дополнять его с учетом специфики места и состава целевых групп. План должен быть четким и понятным для реализации, он также должен содержать конкретные маркетинговые инструменты, сценарии их применения, шаблоны всех маркетинговых материалов.

Для соблюдения последовательности в выполнении плана локального маркетинга необходимо следовать определенному алгоритму. Он подходит для всех мероприятий и включает в себя 7 этапов:

1. Анализ внешних параметров: карта торговой территории (анализ местоположения ресторана и конкуренции).
2. Анализ внутренних параметров (SWOT-анализ): слабые места, сильные места, упущенные возможности, точки для роста.
3. Определение приоритетов: повышение транзакций, повышение частоты покупок, повышение продаж в «тихие часы», повышение среднего чека и др.
4. Составление плана действий.
5. Подготовка к проведению мероприятий: подготовка маркетинговых материалов, обучение персонала.
6. Реализация: следование цели согласно намеченному плану и поддержание мотивации персонала.
7. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Карта торговой территории

До того как приступить к созданию плана локального маркетинга, составьте карту торговой территории. Это поможет увидеть

ресторан со стороны, оценить его сильные и слабые стороны. Это в прямом смысле карта — зона в радиусе 1,5–4 км вокруг вашего заведения: ее описание и схема на карте города. Для начала вы описываете ваш микрорайон: территория, краткая история, хозяйство и промышленность, отдых и досуг, улицы и проезды, жилые дома, стоимость жилья в различных кварталах вашей зоны.

Затем изучаете демографию — население, возраст, пол, социальное положение и т.п. В зависимости от типа вашего заведения замеряете пешеходный и/или автомобильный трафик.

Такое упражнение дает понимание аудитории, кого именно можно привлечь максимально быстро и просто. Однако это не совсем верно для так называемых ресторанов специального посещения (destination), поскольку основная их аудитория может жить или работать далеко, но ради уникальной атмосферы, кухни, обслуживания готова намеренно тратить время на путь до них.

Затем вы анализируете внешний вид вашего заведения: как хорошо видны фасад и вывеска (если только вы не speak easy бар и труднодоступность заведения — это ваша фишка, идеология), есть ли загораживающие конструкции.

Обязательный пункт — анализ конкурентов вблизи и по городу: количество точек, направления их бизнеса (ресторан/навынос/кейтеринг/доставка), ассортимент, ценовая политика (сравнение по основным категориям и блюдам), их маркетинговая активность, отзывы гостей о ваших конкурентах. Это даст четкое понимание того, кто действительно составляет вам серьезную конкуренцию, как вам можно усилить ваши слабые стороны и почерпнуть новые идеи. Ведь иногда может оказаться, что ваш настоящий конкурент — совсем не соседнее кафе, а супермаркет на автозаправке, который предлагает большой ассортимент готовых продуктов (блюд) навынос и качественный кофе с собой.

Немаловажно в рамках локального маркетинга изучение транспортной инфраструктуры, схемы движения городского транспор-

та, развязок и плана дорожных работ, расположения станций и транспортных узлов. Особенности организации движения в зоне вашего ресторана влияют не только на эффективность службы доставки, но и на изменение пешеходного трафика, и поэтому их стоит учитывать при анализе карты торговой территории для любого заведения, не только ориентированного на доставку.

Инструменты локального маркетинга

В первую очередь необходимо определить, какие именно инструменты подходят вашему ресторану с точки зрения вашей философии, ценового сегмента, аудитории и какие из них наиболее эффективно сработают для достижения поставленных целей. Далее приведу некоторые из них на примере уже известных вам древесных колец.

Круг 1: внутри ресторана

Существуют основные точки контакта в заведении, которые помогут привлечь, а также удержать гостей, такие как качественный сервис, отражающий концепцию вашего заведения. Например, в TGI Fridays официанты очень открыто и расслабленно общаются с гостями, могут присесть за столик и спросить: «Как ваши дела?», поскольку такая манера общения отражает всю идеологию заведения.

Различные карты лояльности (штамп-карты), акции на чеке и «карты привычек» позволяют повышать частоту посещений за счет того, что предлагают привлекательные и выгодные для клиента сценарии посещения.

Также, если, проанализировав все нюансы, вы понимаете, что гости с детьми — это ваша аудитория, имеет смысл проводить глубокую работу в этом направлении: внедрить раскраски для детей, регулярно проводить детские мастер-классы и мероприятия, создать специальное предложение по банкетам с детской программой.

Круг 2: фасад и прилегающая территория

Фасад — первое, что видит ваш гость, и по нему он составляет первое впечатление от заведения. Поэтому крайне важно уделять особое внимание этой составляющей вашего успеха. Значение имеет все: оклейка на окнах, баннеры, входная группа — штендеры, напольные граффити и наклейки, а также грамотно составленные листовки, которые ваш работник раздает около заведения.

У одного из моих клиентов в Подмоскowie был уютный ресторан с превосходной кухней, интересным интерьером и хорошим сервисом. Однако прилегающая территория была грязной, неухоженной, в окнах висели непонятные наклейки, и это во многом отпугивало посетителей, которые проецировали внешний вид фасада на то, что находится внутри. Изменив фасад, облагородив территорию, поставив цветы и столики рядом с входом, ресторан смог по-новому заявить о себе и привлечь новую аудиторию.

Также для привлечения внимания гостей отлично работают вывески музыкальных колонок на улицу, меню, размещенное в рамке рядом с входной группой, а также дополнительная подсветка фасада.

В последнее время все большую популярность приобретает размещение привлекательных «инстаграбельных» объектов в непосредственной близости от входа в заведение. Это могут быть гигантские ложки и чашки, фигуры персонажей и животных, необычные автомобили или другие транспортные средства. В целом такой подход часто бывает успешным. Ведь объект не только останавливает прохожих и заставляет обратить внимание на ваш ресторан, но и провоцирует их на то, чтобы лишний раз сфотографироваться и выложить фотографию в социальные сети. Главное, не забудьте сделать ваш объект уникальным, узнаваемым и, если это уместно, брендировать его.

Круг 3: визуальная доступность

Порой наши гости могут сами быть «ходячей» рекламой. Этого можно достичь с помощью качественной и красивой бренди-

рованной продукции, будь то холщовые сумки, стаканчики или другая упаковка. Сейчас особенно модно ходить со стаканчиком кофе с известным брендом на нем.

Не стоит пренебрегать оформлением фасада парусами, воздушными шарами или флагами, конечно, если это опять же подходит вашей концепции. Например, на открытии нового заведения или на праздник/юбилей такое украшение фасада привлечет новых гостей, обратит на вас внимание проходящих людей. Очень важно, чтобы каждое новое оформление кардинально отличалось по цвету, форме и послы, поскольку у людей через какое-то время просто «замыливается» глаз и они перестают обращать внимание на однотипные украшения.

Отличный способ протестировать новый продукт и увеличить поток новых посетителей — это провести дегустацию. Основные правила: она должна проходить в визуальной доступности от заведения, ее должен проводить обученный человек в униформе вашего заведения, вместе с продуктом необходимо давать листовку с четким призывом и понятной акцией — «Приди сейчас и получи...»

Круг 4: пешая доступность

Важными элементами локального маркетинга являются навигация, указатели и сити-форматы (в том числе повышающие узнаваемость бренда), которые помогают гостям ориентироваться и быстро находить ваше заведение.

С развитием современных технологий появилась возможность отправлять смс- и push-уведомления (если у гостя установлено ваше приложение), а также таргетировать рекламу в социальных сетях на людей, которые находятся поблизости от заведения. Короткие смс с четкими и привлекательными предложениями способны существенно увеличить приток целевой аудитории. Это хорошо работает в офисных центрах, так же как и скидки, и специальные предложения для работников офисов и студентов (если рядом расположено учебное заведение).

Круг 5: транспортная доступность

Продуманное сотрудничество с партнерами позволит значительно расширить аудиторию. Для этого надо выявить, где именно могут находиться ваши потенциальные гости. Например, если это детское кафе, то ваша аудитория — это мамы (для влияния). Значит, вашими партнерами могут стать близлежащие салоны красоты, детские центры и т.п.

Составьте список потенциальных партнеров в вашем районе. Необходимо разработать несколько типовых механик, с которыми вы придете к ним, например, предложить купон с подарком на выбор (не скидку!), ограниченный по времени. Если у компании есть e-мейл рассылка, то стоит договориться с ними об участии в их рассылке, а затем создать свою базу данных этих контактов.

Круг 6: транспортные узлы и другие места скопления людей

Наружная реклама и реклама на транспорте повышают узнаваемость бренда, увеличивают приток новых гостей, формируют имидж. Важно выбирать транспорт с определенными маршрутами, пролегающими недалеко от вашего ресторана.

Несмотря на то, что я рекомендую своим клиентам подробно прописывать план и руководство по локальному маркетингу по всем шести кругам, я уверена: 80 процентов усилий необходимо сосредоточить в кругах номера 1 и 2. Сделайте так, чтобы ваш ресторан выглядел аккуратно внутри и снаружи, чтобы маркетинговые материалы четко доносили идею бренда до гостей, а сотрудники были готовы уделить максимум внимания каждому клиенту. Ведь в конечном итоге это послужит стимулом прийти в ресторан снова. И если данная работа была проведена качественно и с душой, результаты проанализированы, то дополнительные рекламные меры придется применять только в особых случаях.

РАБОТА С ОТЗЫВАМИ ГОСТЕЙ

Если верить данным национальной ассоциации розничного маркетинга США, 95 процентов недовольных клиентов ресторанов возвращаются, если их проблема решена быстро и эффективно.

Представьте: вы продаете высококлассный продукт и совершенно не сомневаетесь в том, что он нравится клиенту. Ваша пицца (бургер, мороженое) — лучшая в городе. Но в один прекрасный день ресторан по соседству закрывается, и толпа голодных гостей устремляется к вам. В тот же самый момент из-за ремонта в соседнем помещении обрубается телефонная линия. Не готовые к такому повороту событий, вы физически не можете всех обслужить и даже не способны ответить на звонки. Новые гости обрушивают лавину негодования на вас, ваш персонал, заведение в целом и клянутся больше никогда сюда не заглядывать.

Выхода из этой ситуации два. Можно просто не обращать на это внимания — ситуация форс-мажорная, вы ни в чем не виноваты, и претензии людей не имеют под собой фактической почвы. Результат — потеря почти всех новых клиентов. Другой вариант: отвечать каждому, извиняться и предлагать что-то взамен. Результат — почти все новоприбывшие останутся.

Мораль этой истории проста: жалобы — это хорошо. Даже если они иногда возникают на пустом месте.

Провоцируйте отзывы

Чем больше отзывов, тем лучше. Как правило, недовольный клиент не пишет претензий, не просит жалобную книгу и не

оставляет комментарий на сайте. Он просто уходит. А потом не-принужденно рассказывает о своем негативном опыте друзьям и знакомым.

Напротив, человек, оставляющий даже самый яростный отзыв, как правило, желает ответа. Тем самым он просит, чтобы его проблему решили, и выражает готовность остаться лояльным к вашей компании.

Тут все однозначно. Доказывайте гостям, что вы готовы прислушиваться к их мнению. Говорите об этом в рекламе на столиках, упоминайте на сайте, общайтесь с ними лично, размещайте визитки менеджера на видном месте в зале. Просите сообщать вам о любом впечатлении, как негативном, так и положительном. Заставьте молчаливых разочарованных посетителей заговорить.

Назначьте ответственного

При работе с отзывами очень важно, чтобы все коммуникации с клиентами сводились к конкретному ответственному лицу. Если в вашем ведении один или несколько ресторанов, этим может заниматься управляющий или менеджер по маркетингу. Когда ресторанов более пятидесяти, работа становится достаточно существенной и требует выделения специального сотрудника, менеджера по работе с гостями (customer relations manager). В список его функций разумно внести не только переписку и общение с клиентами, но и разработку акций лояльности, ведение общей клиентской базы или продажу услуг корпоративным клиентам.

В любом случае важно, чтобы все отзывы направлялись в единый канал, а если конфликтная ситуация разрешилась в ресторане — до передачи ее в ведение ответственного лица, — его все равно оповестили о сути проблемы и о найденном способе ее решения.

Ведите учет

Недостаточно, чтобы каждый отзыв был прокомментирован. Нужно документально подтверждать и фиксировать все перегово-

ры с гостем. Рассмотрение жалобы сродни судебному процессу: вам необходимо иметь объективные доказательства и ни в коем случае не опираться на слова или чье-то видение данной ситуации.

Лучше всего, если это возможно технически, вести запись телефонных разговоров — как с клиентами, звонящими в ресторан, так и с недовольными посетителями. Однако зачастую для ресторана это бывает слишком затратно, поэтому иногда стоит ограничиться наиболее объективным каналом коммуникации — перепиской по электронной почте. Обязательно ведите реестр всех отзывов, которые получаете, и храните их копии. Только имея письменное обращение клиента, можно эффективно разобрать ситуацию с менеджером ресторана.

Отвечайте быстро

Время — деньги, и чем быстрее проблема клиента будет решена, тем выше вероятность того, что из категории недовольных он перейдет на сторону лояльных. В идеале, представьте ответ в тот же день, когда поступила жалоба, либо в течение 24 часов, если письмо пришло вечером. Обеспечьте сотрудника, ведущего эту работу, беспроводным устройством, с которым он, при необходимости, смог бы отвечать в нерабочее время и в выходные дни, когда количество откликов традиционно возрастает.

Благодарите и извиняйтесь

Начните письмо с благодарности клиенту — это сразу настроит адресата на положительный лад. Затем, если отзыв связан с жалобой, извинитесь перед гостем, даже если полагаете, что он может быть не прав. Человеку будет приятно личное участие представителя компании в решении его вопроса.

Однако не стоит увлекаться извинениями и использовать негативные слова. Простые фразы от первого лица «Мне очень жаль, что сложилась такая ситуация» или «Примите мои искренние извинения за неудобство» создадут правильное впечатление.

Предлагайте что-то взамен

Клиенту не понравилось обслуживание, блюдо было холодным или, по его мнению, невкусным? Никто не безупречен. Возможно, в тот день повар действительно был не в духе или даже сам гость пребывал не в лучшем состоянии. На самом деле у каждого бывают ошибки, да и мнение некоторых людей часто можно назвать субъективным. Но чем такая обратная связь не повод обратить претензию в новую покупку? Есть вероятность того, что повторный визит к вам окажется более удачным, а получив скидку, гость вернется не один или как минимум с хорошим настроением.

Предложите разочарованному посетителю купон на существенную, 15- или 20-процентную, скидку, бесплатное блюдо или напиток при следующем посещении, пригласите на вечеринку. И не забывайте еще раз его поблагодарить.

Избегайте сложных анкет

Часто для опроса посетителей рестораторы прибегают к различного рода анкетам, которые распространяются в печатном или электронном виде. Это классический пример сбора маркетинговой информации, и в отдельных случаях такой метод может быть полезным — например, если необходимо узнать, как ваш посетитель оценивает дизайн помещения, логотип, какие ассоциации вызывает у него бренд.

Такие узкофокусированные исследования часто незаменимы, но для обеспечения их эффективности требуется особый подход. Чтобы сделать адекватный срез данных, нужно определить репрезентативную выборку и, желательно, адресно обратиться к клиентам с просьбой принять участие в опросе, обязательно предложив достаточно весомый подарок в качестве благодарности.

Размещение анкет «Оцените наш сервис по 20 параметрам» в папке для чека или в салфетнице, как правило, приводит к однотипным непоказательным ответам, не говоря уже о том, что такой низкоэффективный опрос требует ручной обработки данных и, соответственно, достаточно затратен.

Готовя опрос, всегда определяйте его конкретную цель, а также старайтесь заботиться о том, чтобы выражение мнения было для клиента максимально простым и не отнимало более минуты. Для упрощения анализа результатов удобно проводить опросы онлайн, используя специальные программы-приложения.

Развивайте социальные сети. Но осторожно

Страница ресторана на Facebook или «ВКонтакте» предоставляет отличную платформу для общения с клиентом. Однако использовать эти ресурсы нужно с максимальной осторожностью. Именно в интернете люди чувствуют себя наиболее уверенно и могут выражать свои, не всегда положительные, мысли публично. Прежде чем рекламировать свою страничку, заручитесь поддержкой самых лояльных гостей (из числа друзей и партнеров), убедитесь, что публикуемая информация интересна читателю, а вы способны быстро отвечать на комментарии.

В социальных сетях посетители нередко задают конкретные вопросы. К примеру, какой сорт муки используется в тесте. Часто это предоставляет возможность развить определенную тему, превратить ее в своеобразный форум, увлечь других пользователей в обсуждение ценных качеств вашего продукта.

Гордитесь похвалой

Все любят получать положительные отклики, но не каждый решается их публиковать. Тем не менее наличие в ресторане наградных табличек, грамот, а на сайте — благодарных отзывов для большинства клиентов будет служить надежным залогом их положительного отношения к вашему ресторану. И это еще до того, как они сделают свой заказ. Не скромничайте, гордитесь успехами и удовлетворенными гостями.

И не сомневайтесь: при таком подходе к делу довольных посетителей со временем у вас будет становиться все больше!

СТРУКТУРА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Вне зависимости от того, сколько человек предполагается в отделе маркетинга (или агентов на аутсорсинге), его современная структура, на мой взгляд, должна включать в себя профессиональных специалистов по трем ключевым функциям.

Бренд-менеджмент и бренд-коммуникации

Один из людей в вашей команде должен обладать полной информацией о бренде и разрабатывать план его развития. Все, что касается философии, визуальной айдентики и отдельных макетов рекламных сообщений, планирования точек контакта, подготовки маркетингового календаря и управления традиционными каналами коммуникации и PR-деятельностью, должно быть сосредоточено в руках этого человека.

Отношения с клиентами (client relations management)

Назначьте человека, который будет способен ответить на любой вопрос о ваших гостях, об изменении их отношения к заведению или услугам, того, кто будет «бить тревогу», если на сайтах рекомендаций появятся негативные отзывы, и сможет совместно с управляющим определить причину возникшего недовольства, ответит на комментарий, а также проследит за тем, чтобы в следующий раз гостя обслужили как положено. Этот сотрудник будет отвечать за мониторинг отношения к вам клиентов, проведение любых исследований, маркетинговый контроль и поддержку работы call center, управление программой лояльности.

Интернет маркетинг и мобильные технологии

В вашей структуре должен быть человек, который не просто разбирается в онлайн-каналах коммуникации, но знает, как они развиваются и что ждет онлайн и мобильную коммерцию в будущем. Он управляет учетными записями в социальных сетях и создает новые, руководит партнерскими проектами с онлайн-СМИ, внедряет инструменты онлайн-заказа, мобильные приложения лояльности и оплаты, следит за корректностью отображения месторасположения и информации о заведении на картах, занимается созданием и продвижением сайта, разрабатывает и координирует онлайн-маркетинговые кампании. А если для какого-либо проекта требуется интеграция с вашим кассовым ПО, этот сотрудник точно знает, как это сделать.

Интересно, что данная структура почти полностью соответствует разделению точек контакта на три типа:

- **до покупки** — в основном действует digital-маркетинг;
- **во время покупки** — ответственность за эти точки лежит на бренд-менеджере;
- **после покупки** в игру вступает специалист по работе с клиентами.

В отношении распределения маркетингового бюджета в последние годы, безусловно, произошел сдвиг в пользу наиболее актуального канала коммуникации — digital-маркетинга. По словам Аласдера Мердока, генерального директора (CEO) Gourmet Burger Kitchen, в 2014 году 35–40 процентов маркетингового бюджета британской сети было потрачено на цифровые каналы коммуникации. Действительно, этот канал сегодня не только наиболее актуален с точки зрения охвата — возврат инвестиций по нему максимально прозрачен.

На мой взгляд, в большинстве случаев затраты на мобильные и интернет-технологии, включая программу лояльности, могут вполне составлять до 60 процентов бюджета, тогда как 15 процентов использовано на традиционные средства коммуникации, 10 — на PR-поддержку (включая спонсорство), 10 — на дизайн, фото и копирайтинг (создание и перевод рекламных текстов), а около 5 процентов бюджета — на проведение различного рода исследований.

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 смог 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!