

# Инна Щепетова

СКИДКИ  
НЕ ДАЮТ  
ЛОЯЛЬНОСТЬ

УЛУЧШАЙТЕ  
ГОСТЕВОЙ ОПЫТ  
МЕНЮ ДОЛЖНЫ  
ЗНАТЬ ВСЕ

ОПТИМИЗАЦИЯ  
НАЧИНАЕТСЯ  
С ПРОДУКТА

БУДЬТЕ МАРКЕТОЛОГОМ,  
А НЕ СПЕЦИАЛИСТОМ  
ПО ВКУСОВЩИНЕ



НА РЫНКЕ  
ВРЕМЯ  
ГОТОВЫХ  
РЕШЕНИЙ

ПОВАР —  
НЕ «СВЯЩЕННАЯ  
КОРОВА»

САЙТ — ЭТО  
ПРОЦЕСС,  
А НЕ ПРОДУКТ

ВЫЖИВАЕТ ТОЛЬКО  
ГОСТЕЦЕНТРИЧНЫЙ  
РЕСТОРАН

# УЧЕБНИК РЕСТОРАТОРА

УДК 640.43.65.011.65.014

ББК 65.431

Щ56

*Охраняется законом РФ об авторском праве.  
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается  
без письменного разрешения издателя.  
Любые попытки нарушения закона  
будут преследоваться в судебном порядке.*

**Щепетова, Инна Викторовна**

**Щ56** Учебник ресторатора / И. В. Щепетова — М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. — 232 с.

**ISBN 978-5-6040953-3-1**

Книга «Учебник ресторатора» – ключ к построению ресторана, который будет меньше всего нуждаться в продвижении после его запуска на рынок или открытия после оптимизации.

В здоровом ресторанном бизнесе маркетинг присутствует практически в каждом направлении его внутренней и внешней работы. Путь к прибыли, конечно, труден, а результатов можно достичь, только если шаг за шагом следовать детально расписанным инструкциям, данным автором на основе собственных результатов работы в ресторанной индустрии РФ, стран СНГ и Европы за последние 15 лет.

В «учебнике» – кейсы, таблицы, алгоритмы, макеты и схемы, которые значительно упрощают жизнь ресторатору, делая его работу системной и вдумчивой. Это отличный аналог многим курсам по ресторанному маркетингу, который сэкономит время и деньги, а в результате вы получите полное понимание, что делать, чтобы ваше заведение всегда было заполнено гостями.

**ISBN 978-5-6040953-3-1**

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020

© Щепетова Инна Викторовна, 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

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

## ОБ АВТОРЕ



### ИННА ЩЕПЕТОВА

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

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

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

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

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

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

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

## ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## БЛАГОДАРНОСТЬ

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

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

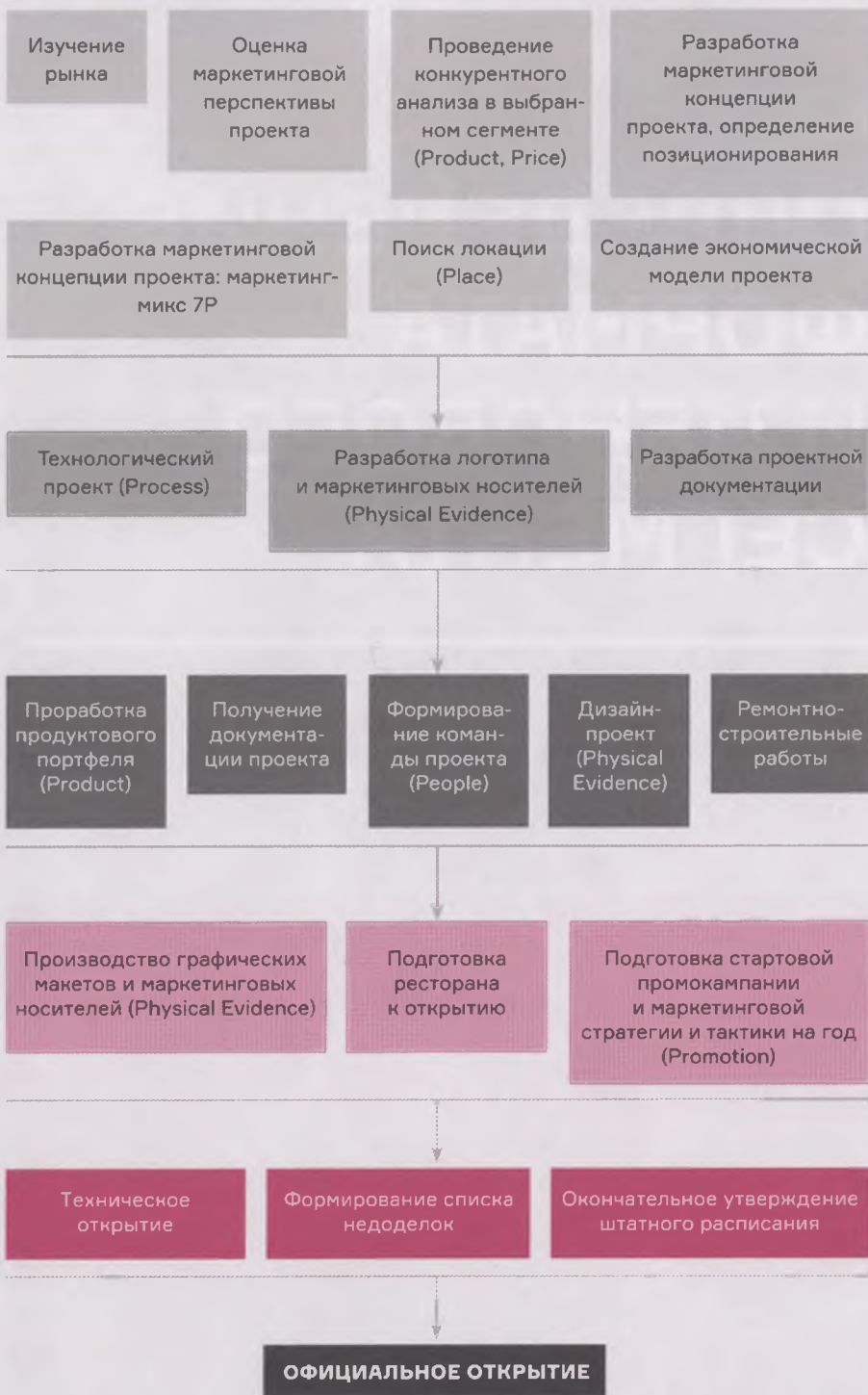
Глава 1

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТА И ЦЕНОВОГО СЕКМЕНТА

---

Формат заведения





## Глава 1

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТА И ЦЕНОВОГО СЕКМЕНТА

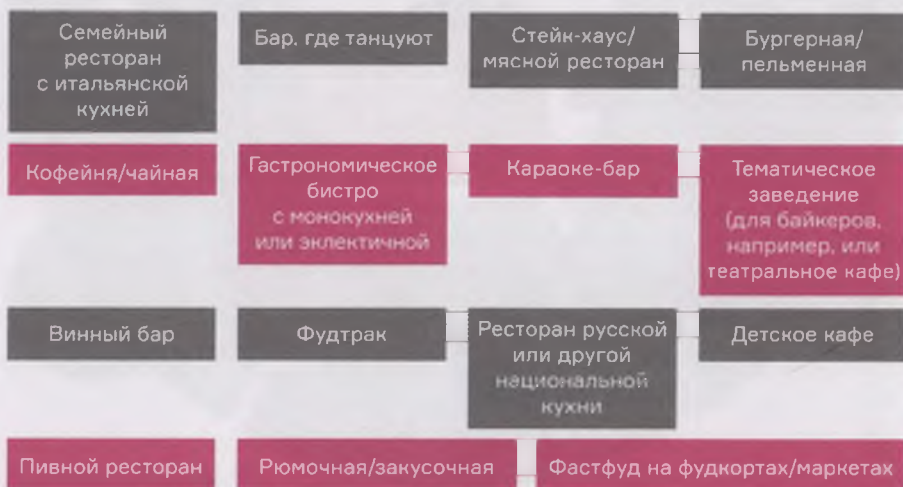
Один московский предприниматель так описывал свои планы по освоению ресторанного рынка: «Я хочу открыть ресторан. Или кафе. Или рюмочную. Или вот при заправках закусочные мне тоже кажутся перспективными. Ведь если я выстроил свою компанию с нуля, сделал ее лидером рынка в своем сегменте, то с ресторанчиком точно справлюсь».

Знакомо, правда?

Или еще достаточно типичные рассуждения: «Все, что угодно, но только не кулинарии. У меня настроение портится, когда я представляю, как их создаю и трачу на них время».

В общем-то у второго персонажа подход здравый. Ваша история в ресторанном бизнесе должна начинаться с того, что вы определяете близкий вам формат, которым с удовольствием будете заниматься. Отсеките варианты заведений общественного питания, абсолютно не близкие вам как личности, потому что за неправильный выбор на этом этапе вы заплатите в будущем.

Выбираем формат по душе из этого условного списка (хотя его можно постоянно дополнять):

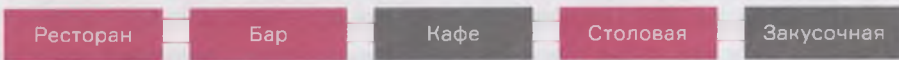


## Формат заведения

Можно и не углубляться в детали, нарисовать эскиз крупными мазками — определить формат своего будущего заведения в зависимости от размера, технологических процессов и продукта. То есть решить, будет это ресторан, бар или кафе.

В России разработан ГОСТ Р 5072-95 «Классификация общепита», которым можно воспользоваться.

Типы заведений общественного питания по ГОСТ Р 5072-95:



Как определяют тип предприятия:



Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса — люкс, высший и первый. Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют. Рестораны, кафе и бары сочетают производство, реализацию и организацию потребления продукции с организацией отдыха и развлечений потребителей\*.

#### Классы ресторанов и баров:

Люкс	Высший	Первый
Изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей для баров	Оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных, заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей для баров	Гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления, в том числе заказных и фирменных, для баров

#### Еще один способ классификации:

<b>РЕСТОРАНЫ</b> разделяют	<b>по ассортименту реализуемой продукции:</b> рыбный, пивной, с национальной кухней или кухней зарубежных стран	<b>по месту расположения:</b> ресторан при гостинице, вокзале, в зоне отдыха, вагон-ресторан и др.
<b>БАРЫ</b> разделяют	<b>по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления блюд:</b> молочный, пивной, винный, кофейный, коктейль-бар, гриль-бар	<b>по специфике обслуживания потребителей:</b> видеобар, варьете-бар и др.
<b>КАФЕ</b> разделяют	<b>по ассортименту реализуемой продукции:</b> кафе-мороженое, кафе-кондитерская, кафе-молочная	<b>по контингенту потребителей:</b> кафе молодежное, детское и др.

\* Источник: dokipedia.ru.

**СТОЛОВЫЕ**  
разделяют

**по ассортименту реализуемой продукции:**  
общего типа  
и диетическая

**по месту расположения:**  
общедоступная,  
по месту учебы,  
работы

**по контингенту потребителей:**  
школьная,  
студенческая  
и др.

**ЗАКУСОЧНЫЕ**  
разделяют

**по ассортименту реализуемой продукции:**  
общего типа и специализированные (сосисочная, пельменная, блинная, пирожковая, пончиковая, шашлычная, чайная, пиццерия, гамбургерная и т.д.)

Часто российские предприниматели пытаются адаптировать европейские, в особенности итальянские, форматы. Важно помнить, что и в Европе никуда не делась классификация по определенным признакам, разделяющая заведения по типам. Например, по словам авторов портала [trip-point.ru](http://trip-point.ru), «траттория в понимании итальянцев — ресторан домашней кухни, то есть там подают то, что готовят мама и бабушка, а это значит, что в меню должен быть полный перечень итальянских яств с обязательными закусками (antipasti), супами, первыми блюдами — пастой и ризотто, а также с горячим — мясом и рыбой»\*.

Траттория — хоть небольшой и уютный, но все же ресторан, а вот остерия — заведение меньшей площади, с более демократичными ценами и упором на вино. Остерия от итальянского *oste* — «гость».

Очень интересно описывает Елена Горелкина в своей книге «Продажи в сфере HoReCa» классификацию ресторанов в Испании:

«Ресторан может иметь от одной до пяти «вилки» аналогично классификации отелей по звездам. «Вилки» присваиваются государственными службами и являются официальным показателем уровня заведения:

- > **«Одна вилка».** Столовое помещение адекватной площади. Телефон общего пользования. Удовлетворительное состояние мебели и отделки помещений. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой.
- > **«Две вилки».** Столовое помещение адекватной площади. Телефон общего пользования. Хорошее состояние мебели и отделки помещений. Отопление. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой. Отдельный туалет для персонала.

\*Источник: [trip-point.ru](http://trip-point.ru).

- > **«Три вилки».** Столовое помещение адекватной площади. Либо раздельный вход для клиентов и персонала, либо запрет на использование персоналом входа для клиентов в часы предоставления клиентам услуг. Гардероб. Телефон общего пользования. Униформа для персонала. Отопление и кондиционер. Качественная мебель и отделка помещений. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой. Отдельный туалет для персонала. Меню, составленное минимум на двух иностранных языках.
- > **«Четыре вилки».** Столовое помещение адекватной площади. Раздельный вход для клиентов и персонала. Гардероб. Телефон общего пользования в звуконепроницаемой кабине. Климат-контроль. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой. Отдельный туалет для персонала. Лифт для помещений, расположенных выше второго этажа. Высококачественная мебель и отделка помещений. Униформа для персонала. Кто-либо из персонала обязан знать два иностранных языка. Меню, составленное минимум на двух иностранных языках.
- > **«Пять вилок».** Столовое помещение адекватной площади. Раздельный вход для клиентов и персонала. Гардероб. Вестибюль или зал ожидания, желательно оборудованный барной стойкой. Телефон общего пользования в звуконепроницаемой кабине. Климат-контроль. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой и дежурным персоналом. Лифт для помещений, расположенных выше второго этажа. Роскошная мебель и отделка помещений. Отдельный туалет для персонала. Униформа для персонала. Ответственный за столовое помещение со знанием минимум двух иностранных языков. Меню, составленное минимум на двух иностранных языках.

Под «вилочную» классификацию не подпадают следующие заведения:

- > **Бары, пабы и т.п.** Бары как таковые, не имеющие на вывеске приставку «кафетерий» или «ресторан», то есть банальные питейные заведения. Легкая закуска обычно подразумевает оливки, вареный картофель в чесночном соусе, пару салатов, маринованные овощи, рыбу под маринадом, бутерброды на базе багетов и прочую бесхитростную снедь. Многие бары, особенно деревенские или те, что могут похвастаться долгой историей существования, представляют собой весьма колоритные заведения, во всех смыслах пропитанные «народным духом». Длинные полки с разнокалиберными бутылками, кофейный агрегат, гриф с бочковым пивом, закуски под стеклянной витриной

стойки, неизменный бубнящий телевизор под потолком и «бюджетный» сортир — это, наверное, и есть портрет типичного для любой местности бара.

- > **Кафе (Cafeteria).** Уже не совсем бар, но еще не совсем ресторан. По рабочим дням — место ежедневной трапезы людей со средним достатком. Практически всегда это расширенный вариант бара, своего рода столовая с барной стойкой, где днем между часом и четырьмя кормят комплексными обедами (так называемые *menu del dia*). Может также предоставлять возможность заказать отдельные блюда в необеденное время, но это скорее исключение, чем правило. Кулинарными изысками не балует, но обеды всегда полноценные и добротные: первое и второе — универсальные и/или типичные для этой местности плюс десерт или кофе. Часто в сумму включены напитки (в том числе алкогольные). Классификация «по вилкам» у кафетериев отсутствует, хотя в некоторых провинциях у них есть собственная двухступенчатая классификация — «по чашкам».
- > **Фастфуд-рестораны.** По существующим нормативным актам, рестораном является заведение, предлагающее клиентам блюда согласно меню или комплексные обеды; имеющее штат официантов и отдельное независимое помещение, предназначенное исключительно для приема клиентами пищи. Любой фастфуд, таким образом, автоматически подпадает под категорию кафетериев. Под ту же категорию подпадают все столовые при отелях, использующие принцип шведского стола с самообслуживанием или «закрытые» столовые (предоставляющие услуги только постояльцам)\*.

В общем, способов классификации, определения форматов — масса. Выбор за вами, главное — исходить из своих материальных возможностей и личных предпочтений.

На мой взгляд, концепции с итальянской кухней будут еще долго востребованы на российском рынке. Могут меняться форматы: просто пиццерия, ресторан полного цикла с упором на семейное посещение, модное кафе с лаконичным меню — неважно. Русскому человеку близка и понятна данная еда, и итальянские заведения будут востребованы.

В Москве в последнее время открывается много кафе и ресторанов с русской кухней. В основе таких концепций — поиски национальной са-

---

\* Горелкина Елена. «Продажи в сфере HoReCa». 2007 г., изд. дом «Вершина».

моидентификации, патриотические настроения и в общем-то заслуженная уверенность в возможности продвижения российской гастрономии на отечественном и даже мировом рынке. Включение фольклорных элементов в современные интерьеры, привлечение шефов, прошедших обучение в Европе, делают эти заведения достаточно интересными.

Также необходимо констатировать тот факт, что формат чайханы (с указанием авторства, с номерами или без) быстро и уверенно занял свою долю рынка. Большие и сытные порции, относительная доступность цен, хорошая линейка по мясу, работа с детским и банкетным направлениями, кальяны, dj-вечеринки — весь этот комплекс заинтересовал и рестораторов, и гостей. Сейчас в таких заведениях уже вовсю справляют дни рождения, свадьбы и корпоративы. И это не кажется чем-то необычным. Хотя еще семь лет назад подобное было трудно себе представить.

Знаковым событием для ресторанного рынка нашей страны стало открытие в Новосибирске Денисом Ивановым проекта «Жан Хуан Лу», панконтинентального изакая-бара. За один визит в данное заведение можно продегустировать десятки блюд классической европейской, популярной латиноамериканской, оригинальной азиатской и русской кухонь. Все блюда представлены небольшими порциям в виде закусок. После запуска этого проекта Денис запускает такой же формат уже в Москве под названием «Рамен изакая бар [ku:]». Наблюдая данный опыт, вы можете попробовать создать подобный концепт, но никто не заставляет «протягивать» паназиатскую линию так явно. Возьмите суть бизнес-модели: маленькие порции на один-два укуса, соответствующие цены. Дайте большой ассортимент, дифференцированный по любому признаку: география кухни, способы приготовления, ингредиенты. Здесь каждый гость увеличивает свой чек небольшими шагами, при этом получая больше гастрономических впечатлений, чем если бы он пришел в обычный ресторан и поел первое-второе-третье привычных объемов и подачи.

Будьте смелее! Ведь Денис Иванов не побоялся сделать это первым. А в маркетинге часто говорят: «Не будь лучшим — будь первым». Этот путь к успеху короче, хоть и труднее. А так как наш бизнес, в принципе, невозможно назвать легким или хотя бы «средней тяжести», то привыкайте как раз к таким путям. Смелых и трудолюбивых Фортуна жалует особенно. Главное в попытках открытий новых форматов, концепций и бизнес-моделей — оставаться реалистом, не давая себе витать в облаках. Потому что ходить в ваше заведение и потреблять продукт будут реальные люди.

## Классификация по ценовому сегменту\*:

Формат	Характеристики	Средний чек на 1 человека, руб.
<b>Street Food</b>	Мобильные точки, киоски	До 350
<b>QSR (Quick Service Restaurants)/ Fast Food</b>	Несложный технологический процесс приготовления	400–650
<b>Fast Casual</b>	Рестораны столового типа, еда готовится/доготавливается на прилавках, есть линия фри-фло	700–1500
<b>Casual Dining</b>	Рестораны с обслуживанием à la carte по демократичным ценам. Подходят для семейного посещения	1500–2500
<b>Fine Dining</b>	Рестораны с большей изысканностью, акцентом на особый сервис, меню и интерьеры. В продуктовом портфеле появляются уникальные продукты. Используются такие инструменты продвижения, как гастроли иностранных шеф-поваров. Вся визуальная атрибутика достаточно дорогая и качественная	3000–7000
<b>Premium Class</b>	Уникальные заведения для «целевых» посещений, в меню — лимитированные, редкие продукты, могут завозиться под гостя	От 10 000

Начинайте свой проект! Определите для себя 5–7 ниш, которые считаете наиболее близкими, например, хинкальная, пивной бар, стейк-хаус, итальянский ресторан. Оцените емкость рынка по каждой: сколько игроков таких концепций на рынке, в каких ценовых сегментах они выступают, какое качество держат. Но если вы увидели, что на рынке города семь хинкальных и одна «семейная Италия», то это не значит, что надо скорее открывать последнюю.

Возможно, характер спроса именно в вашем городе таков, что людям действительно больше нравятся хинкальные, и они готовы к различным

\* Примерные цены по Московскому региону, в других регионах — иные ценовые диапазоны.

интерпретациям этого формата, а вот итальянская еда ну никак не пользуется спросом. А возможно, что просто качественную и вкусную итальянскую кухню еще никто не предложил в нужное время и в нужном месте.

Потратьте свое время на основательное исследование этого вопроса:

- > личные наблюдения,
- > опросы обслуживающего персонала в заведениях,
- > анализ репутации конкурентов в интернет-среде.

Все это даст четкую картину расстановки сил на рынке, вы поймете его сильные и слабые стороны и найдете нишу, в которой сможете реализовать свои идеи.

Кризис 2014 года и общая зрелость рынка Москвы заставили рестораторов так экспериментировать в попытке выжить/удивить/удержать гостя, что стали рождаться эклектичные (гибридные) модели. Появились новые форматы, такие как fast casual — рестораны столового типа с простой и недорогой едой. Развивается пограничный сегмент casual up, который отвоевывает рынок у представителей fine dining, создавая более расслабленные, демократичные концепты, но с особым качеством и «изюминкой». Представители фастфуда пытаются интегрировать в свои концепции атрибуты ресторанов высокого сегмента: McDonald's печатает световые меню на черном фоне (цвет статуса и особой ценности), Burger King вводит позицию «Шеф-бургер», который готовится только после заказа, тем самым предлагая нам новый подход к сервису и приготовлению еды, не типичный для подобных заведений.

Если говорить об оценке перспектив проекта, то я советую поместить близкие вам форматы в таблицу, где будет собрана вся основная информация о них.

Таблица оценки представленности форматов на рынке (пример):

	Итальянские рестораны		
	Милано	Ла Пицца	Фрателли
Количество заведений в городе	3	2	1
Ценовой сегмент (средний чек)	1500	2000	1000
Как давно на рынке	5 лет, последний открыли 2 месяца назад	3 месяца	1 год, последний открыли 6 месяцев назад

Таблица оценки представленности форматов на рынке (пример).  
Продолжение

<b>Градус репутации (offline/online)</b>	Ругают за отсутствие обновлений и новых предложений, слабый сервис	Хвалят большие порции и доступные цены	Заявленный средний чек не оправдывается в реальной жизни, возмущаются высокими ценами и маленьким выбором
	<b>Пивные рестораны/бары</b>		
	<b>Гролш</b>	<b>Прага</b>	<b>За пивом</b>
<b>Количество заведений в городе</b>	1	1	2
<b>Ценовой сегмент (средний чек)</b>	1000	800	1000
<b>Как давно на рынке</b>	1 год	2 года	4 года, открываются каждый год
<b>Градус репутации (offline/online)</b>	Явный уклон на спортивные трансляции	Хорошее, стабильное заведение	Не хватает живой музыки и пивных фестивалей
	<b>Хинкальные</b>		
	<b>Сам Пришел</b>	<b>#1</b>	<b>Пикник</b>
<b>Количество заведений в городе</b>	3	6	1
<b>Ценовой сегмент (средний чек)</b>	1500	1000	2000
<b>Как давно на рынке</b>	3 года, открыли сразу три	7 лет, открывают по два заведения в год	8 лет
<b>Градус репутации (offline/online)</b>	Столики надо бронировать заранее, хорошие шашлыки и хинкали, держат качество и вкус кухни	Заведение на каждый день, доступные цены для обеда в будни	Слишком аутентичная кухня, нет современных хитов гастрономии, расслабленный персонал

Увидев всю картину, вы сможете сделать вывод, что в вашем городе мало пивных ресторанов со средним чеком около 800 рублей, хинкальных и итальянских заведений вполне хватает, но есть некоторый потенциал в итальянском сегменте со средним чеком 1000 рублей. Выявите ниши, в которых, по вашему мнению, можно еще предложить много новых и свежих вариантов, и зафиксируйте окончательную формулировку для себя.

Я не отговариваю вас от работы с агентствами, проводящими профессиональные исследования, результатом которых будут экономически обоснованные картины емкости и конъюнктуры рынка. Но это дорогостоящая история, оправданная в том случае, если вы задумали создать целую сеть заведений с глобальными планами захвата рынка, и не только своего города.

А в ручном режиме вы можете осуществить именно то, что я описала выше, а также провести исследования из следующей главы.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

100 EAST 57TH STREET, NEW YORK, N.Y. 10022

100 SOUTH UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60607

Глава 2

# ПРОВОДИМ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

---

Продуктовые портфели:  
количество позиций  
и средние цены

Пересекающиеся  
(маркерные) позиции

Маркетинговая активность



## Глава 2

# ПРОВОДИМ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

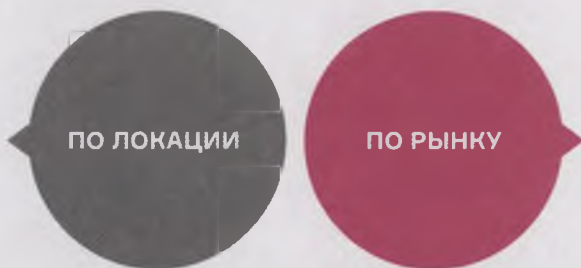
Что делать ресторатору, когда перед ним «туман войны»? Как минимум принять эту ситуацию, а дальше непрерывно искать возможности для активного развития, мониторить обстановку и вооружиться нужным количеством инструментов, подходов и технологий для комбинации их во благо бизнеса.

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

### **Продуктовые портфели: количество позиций и средние цены**

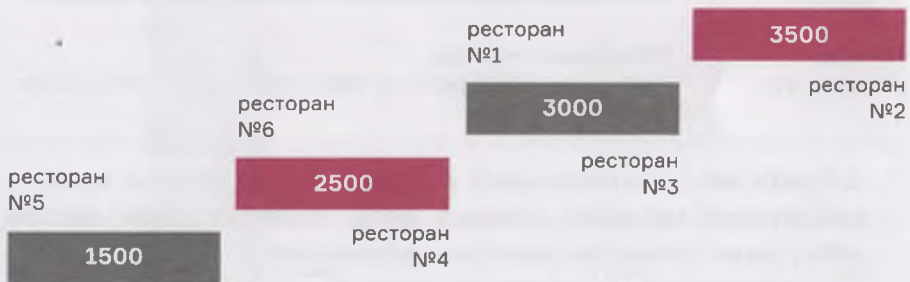
После работы, описанной в предыдущей главе, вы определились с форматом и знаете, какое заведение по формату и уровню цен хотите открыть. Вам нужен именно ресторан (не бар) со средним чеком 1500 рублей на человека, русской оригинальной кухней (без штампов и повсеместных хитов)

Далее действуйте следующим образом:



1. Выделяйте два-три лучших, на ваш взгляд, заведения подобного формата на рынке города. При этом чеки могут быть ниже и выше тех, которые вы планируете для своего проекта.
2. Если вы не будете подбирать помещение под концепт, а уже имеете его (что бывает чаще), то выберите три заведения, которых вы видите своими конкурентами по локальному признаку (в радиусе 1–2 км).
3. Создайте карту средних чеков ваших конкурентов.

Карта средних чеков конкурентов (пример)\*:



4. Соберите ключевые тезисы по каждому концепту (как формулируют позиционирование, на что сделан акцент в работе, в интерьере, через какую личность проводят персонификацию (шеф, ресторатор)). Информацию берите из открытых источников: сайт заведения, описания в социальных сетях.
5. Отдельно по каждому концепту сделайте слайд с фотографиями интерьера. Желательно при этом учесть зонирование проекта и показать все, что предлагает конкурент (кабинеты, банкетные залы, детские комнаты, террасы). Обратите внимание на арт-объекты, которые находятся в заведении. В этом рестораторы сейчас особенно креативны. Я поддерживаю данный тренд, потому что это еще один способ быть уникальными, нестандартными и запоминающимися.
6. Зайдите в каждое заведение, станьте потребителем каких-либо их услуг: ужин, еда навынос, доставка и пр. Необязательно везде устраивать дегустацию всего меню. Но кухню точно надо попробовать. Прочувствуйте атмосферу, изучите предметную среду, уровень сервиса.

\* Вместо «ресторан №1...» ставим логотип выбранного для аналитики заведения.

### Главные тезисы по концептам конкурентов: локальные

<b>Логотип ресторана 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Старинные традиции русской кухни в особняке XIX века</li> <li>&gt; Все залы отличаются друг от друга. Среди декора есть настоящие музейные артефакты</li> <li>&gt; Стиль интерьера — русская классика</li> <li>&gt; Назван в честь литературного героя Ивана Гончарова</li> <li>&gt; 17 лет на рынке</li> </ul>
<b>Логотип ресторана 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Сочетание кулинарных традиций и авторского подхода в приготовлении блюд средиземноморской кухни</li> <li>&gt; Под одной крышей: классический ресторан, итальянская пиццерия, бар и кондитерская</li> <li>&gt; Не объясняют свое название и что за человек в айдентике</li> </ul>
<b>Логотип ресторана 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Панорамный ресторан</li> <li>&gt; Персонифицируют ресторан через итальянского бренд-шефа</li> <li>&gt; Меняли айдентiku</li> </ul>

7. Соберите меню потенциальных конкурентов. Это касается всего их продуктового портфеля: основное меню, банкетное, сеты, детское меню, ланчи. Сейчас это стало легче осуществить, так как все опубликовано на официальных сайтах/страницах ресторанов. Вам нужны название блюда, цена и его выход. Если вы не находите эту информацию в интернете, то тогда просто звоните в сам ресторан и просите сфотографировать для вас меню и выслать в любой мессенджер или на электронную почту. Причина может быть какой угодно. У меня есть чудоспециалист, который всегда справляется с этой задачей с первого раза. Говорит, что главное — быть очень доброжелательным, когда делаешь такой запрос. Ведь все зависит от человеческого фактора, на который в таких ситуациях как раз и нужно делать ставку.
8. Далее создаете таблицу «Сравнение продуктовых портфелей», где фиксируете:
  - > количество блюд в каждой товарной группе основного меню;
  - > среднюю цену по каждой товарной группе (складываете цены всех позиций в группе и делите на их количество, получаете среднюю цену продаж салатов, супов, закусок и далее по списку);
  - > общее количество позиций всего продуктового портфеля каждого заведения, которое вы анализируете в своей работе (с сегментацией на завтраки, бизнес-ланчи, детское меню, специальное предложение от шефа и так далее).
9. Сделайте выводы, на основании которых вы будете формировать собственный концепт.

## Сравнение продуктовых портфелей\*:

		De Wine	La Sala	Magna	Da Bruno	Cino	Vovem Asador
Количество позиций в группе (шт.)	Салаты	4	8	0	7	11	нет в меню
	Закуски	14	18	20	13	15	38
	Супы	2	1	2	4	нет в меню	нет в меню
	Пицца	нет в меню	нет в меню	нет в меню	15	13	нет в меню
	Паста	3	3	7	22	13	1
	Ризотто	2	0	3	5	3	нет в меню
	Мясное горячее	12	14	12	16	6	2
	Горячее из рыбы/морепродуктов	7	9	9	7	3	6
	Десерты	7	9	3	18	6	12
	Гарниры	нет в меню	11	3	нет в меню	6	нет в меню
<b>Всего блюд в меню (шт.)</b>	<b>52 (включая икру)</b>	<b>90 (включая детское меню)</b>	<b>59</b>	<b>115 (включая детское меню)</b>	<b>86 (включая детское меню и блюда на компанию)</b>	<b>60 (включая горячий рис)</b>	
Средняя цена (€)	Супы	11	9	8	9	нет в меню	0
	Салаты	13	16	0	11	11	0
	Закуски	17	12	15	14	10	11
	Ризотто	21	0	24	18	15	0
	Паста	27	21	16	15	15	18
	Пицца	0	0	0	13	12	0
	Мясное горячее	27	24	24	23	18	23
	Горячее из рыбы/морепродуктов	29	23	27	26	20	18
	Гарниры	0	5	4	0	4	0
	Десерты	8	8	10	10	7	7

\* Маркетинговый анализ по конкурентам. Марбелья, апрель 2016.

## Выводы на основании анализа продуктовых портфелей (пример)

- > Самое большое меню у Ресторана 1 (127 блюд), самое маленькое — у Ресторана 2 (35 блюд)
- > Товарные группы «Пицца», «Паста», «Ризотто» есть только у одного конкурента — Ресторана 3. Ресторан 4 ризотто, лингвини, феттучине и два вида равиоли поместил в раздел «Горячие закуски»
- > Официальное позиционирование среднего чека конкурентов — Ресторан 3. Ресторан 4 объективно не соответствует действительности
- > «Деликатесы» (икра/устрицы) есть только у Ресторанов 2, 5, 6
- > Товарная группа «Гарниры» есть у всех, кроме Ресторана 4

## Пересекающиеся («маркерные») позиции

Вы знаете, чем торгуют ваши конкуренты, и по какой средней цене они это делают. Но этого недостаточно. Существует такая гипотеза: гости сравнивают рестораны по так называемым «маркерным» позициям, хитам, которые присутствуют в меню практически всех ресторанов: салат «Цезарь», стейк рибай, бургер, чашка капучино и пр. Цена на такие предложения бывает в большинстве случаев определяющим фактором принятия решения о выборе заведения. А значит, имеет смысл уделить изучению маркерных позиций особое внимание.

Сравнивать в такой аналитике только цены некорректно потому, что выходы позиций везде разные. Кстати, на объем порций потребитель тоже обращает внимание и записывает в плюсы или минусы вашего заведения. Короче говоря, гость собирает пазл: цена + выход + вкус/качество.

Что здесь я рекомендую делать? Создать еще одну таблицу, в которой вписываете цену, выход блюд по выбранным конкурентам и высчитываете коэффициент (цена, разделенная на выход):

$$K=C/V$$

А далее ведете сравнение уже по коэффициентам каждой «маркерной» позиции. Например, вы видите, что в ресторанах одинакового ценового диапазона все салаты «Цезарь» имеют коэффициент от 1,3 до 1,5, а у вас получается около 3.

Если ваше заведение уже работает, то есть несколько вариантов действий:

1. Вы корректируете либо цену, либо выход, стремясь выровняться с конкурентами. Это может стать идеей для промоакции с рекламными сообщениями вроде: «Мы снизили цены на ваш любимый "Цезарь"» или «Мы сделали "Гранд-Цезарь"».
2. Вы ничего не меняете, а в своей маркетинговой активности делаете особый упор на объяснение, почему в вашем ресторане цена именно такая. Говорите об особой рецептуре/ингредиентах, авторском подходе шеф-повара. Подробно и доступным языком поднимаете «завесу тайны», чтобы гость мог сам для себя адекватно объяснить условную «переплату» за ваш «Цезарь».

Важно понимание того, какое из сообщений и действий подходит именно вашему ресторану, языку его бренда, который заложен в концепции. Чтобы беречь гармоничное восприятие вашего заведения потенциальным и существующим потребителем.

Сравнение цен маркерных позиций по конкурентам:

Гарнир	Овощи-гриль			Картофельное пюре		
	В	Ц	К	В	Ц	К
Hadson	165	250	1,52	—		
Три оленя	275	295	1,07	200	150	0,75
Отпі Чайхона	180	260	1,44	150	120	0,80
Отпі Чайхона Веранда	180	260	1,44	—		
Мяснофф	250	380	1,52	200	180	0,90
Чайка-Чайка	250	295	1,18	150	150	1,00
Марракеш	280	290	1,04	—		
Палуба	230	250	1,09	200	90	0,45
Bootlegger-Bar	180	260	1,44	150	90	0,60
Чиполучо	150	185	1,23	150	89	0,59
Черчилль	150	270	1,80	100	150	1,50

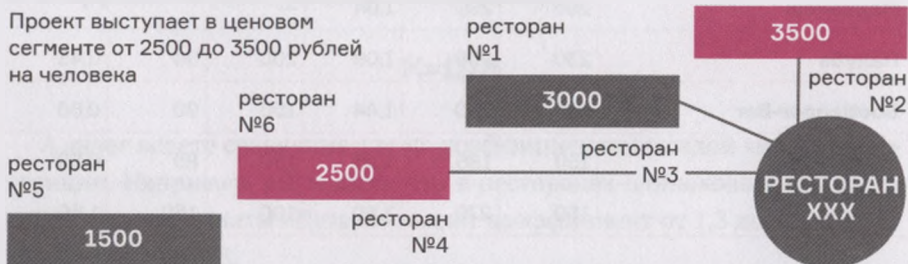
Если же вы только создаете ресторан, то тогда, проведя такой анализ и приступая к ценообразованию продуктовой матрицы, сразу расставьте вместе с шеф-поваром акценты, которые будете обыгрывать описанными способами. Я призываю иметь максимально трезвый взгляд на свой продукт в этот момент. Потому что отличительные особенности действительно должны быть отличительными, качественными, инновационными. В противном случае гость не простит вам завышенные цены, маленькие порции и выдувание мыльного пузыря из ничего. На фоне высокой конкуренции, множества предложений от профессиональных и добросовестных рестораторов потребитель становится все более разборчивым и привередливым.

### Выводы по итогам анализа маркерных позиций:

- > Горячее рыбное — «Палтус» у Ресторана 1 имеет **большой выход** за **меньшую** цену: 980 рублей за 390 граммов. В Ресторанах 2, 3 данные позиции стоят соответственно 950, 890, в Ресторане 4 за 200 граммов — 1150 рублей
- > Позиция «Стейк рибай» есть у **всех игроков**, кроме Ресторана 3. Коэффициенты с сильным разбросом: Ресторан 1 — 5,45, Ресторан 2 — 10,60, Ресторан 3 — 8,40
- > «Овощи-гриль» есть у пяти игроков. Ресторан 1 **дает самую низкую цену** при одинаковом выходе с Ресторанами 3 и 4
- > Самые популярные пересекающиеся десерты: «Шоколадный брауни» (пять игроков) и «Черничный торт» (четыре игрока). Самые низкие цены у Ресторана 1: 360 и 320 рублей соответственно. В то время как у остальных средние цены на **данные позиции**: 483 и 413 рублей соответственно

Глобально при ценообразовании вы должны определить место своего проекта в той карте средних чеков, которую создавали с самого начала, и зафиксировать свою стратегию: с кем вы держите паритет, с кем играете на понижение.

### Карта средних чеков конкурентов (пример)\*:



## Маркетинговая активность

После выработки понимания ценовой политики и состава основного продуктового портфеля конкурентов приступайте к сбору информации о маркетинговой активности каждого конкурента, которого вы исследуете.

Маркетинговый анализ по конкурентам (пример)\*:

Название ресторана	La Sala
Концепция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Sala in Puerto Banus brings you the ultimate social and dining experience, day and night</li> <li>• один из пяти форматов бренда</li> <li>• упор на мотивацию посещения: демонстрация статуса, тусовка</li> </ul>
Кухня	Современная средиземноморская, азиатская
Сайт	<a href="http://www.lasalabanus.com/">http://www.lasalabanus.com/</a>
Часы работы	Вт-чт: 10.00–02.00, пт-сб: 10.00–03.00
Средний чек	50€
Завтраки	С 10.00 до 12.30 — специальное меню завтраков (позиционируют как full english breakfast): 15 блюд по средней цене 6 € + блок healthy drinks (фреши/смузи) и чай/кофе
Комплексные обеды	15€: две закуски или два горячих на выбор (12.30–17.30), налог и сервис не включены
Отзывы TripAdvisor	900
Подписчики в Instagram	12000
Подписчики в Facebook	40180
Event	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-branding в стиле: Porsche Marbella Weekend</li> <li>2. Выступления знаменитостей (Робби Уильямс, например) — повышают cover charge</li> <li>3. По средам с 22.00 — время рок-музыки</li> </ol>

\* Марбелья, апрель 2016.

## Маркетинговый анализ по конкурентам (продолжение таблицы):

<b>Спецпредложения/акции/скидки/особенности продуктового портфеля</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По пн и вт: Steak It Easy (шатобриан или два стейка с подарочной бутылкой вина за 25€ на персону)</li> <li>2. Дневное меню закусок (10 штук по средней цене 17€, сервис и налог не включены)</li> <li>3. При заказе 4 блюд или больше по специальному меню (14 блюд в среднем по 12€) — бесплатная бутылка домашнего вина, с вс по чт — с 18.00 до 20.00, пт и сб — с 12.00 до 01.30</li> <li>4. Воскресное меню из закусок, горячих и десертов: 1 блюдо — 15,95€, 2 блюда — 20,95€, 3 блюда — 25,95€</li> <li>5. Меню Late Night Dining: 9 блюд в среднем по 15€</li> <li>6. Детское меню: 8€, 6 позиций на выбор</li> <li>7. Суп дня в листинге основного меню</li> <li>8. В основном меню — блок «Шеф рекомендует»</li> </ol>
<b>Банкеты</b>	Есть подготовленное предложение по формату и составу
<b>Cover Charge</b>	1,95€ per person, VAT not included

Фиксируйте абсолютно все, что находится в открытом доступе. Прежде всего, как ваши потенциальные соперники формулируют и транслируют свою концепцию и позиционирование. Это можно посмотреть на официальных сайтах или в профайлах в социальных сетях.

Я отмечаю даже часы работы, чтобы и здесь не проиграть конкурентам, закрываясь раньше или открываясь позже.

Особое внимание уделите блоку «Акции, специальные предложения, особенности продуктового портфеля» и досконально опишите, что конкуренты делают. По какой цене они предлагают меню новогоднего банкета и что в него входит, какая работа ведется по детскому направлению и ведется ли вообще, что особенно креативного сделали за последнее время — может, сняли ролик в стиле fun с хештегом #backstage, показывая всему городу, как круто у них на кухне во время полной загрузки ресторана.

Хорошее знание маркетинговой игры конкурентов сделает вас более уверенными в себе, а работу над собственным планом продвижения — глубоко обоснованной. Не довольствуйтесь сбором пары флаеров и одним ужином у конкурента. Проявите профессиональный подход. Не сводите все к гипотезам на совещаниях в стиле «у них битком по вечерам, непонятно почему, ведь там ничего особенного». От бесконечных разговоров о том, как хорошо у конкурентов, вы только расстраиваетесь и сбиваете

себя и своих управленцев с рабочего настроения. Не стройте догадок. Соберите факты, реальную информацию и начинайте помогать своему собственному ресторану.

Не надо быть «выше» или «ниже» сбора информации о конкурентах. Это абсолютно рабочий, нейтральный процесс, и именно с таким настроением его нужно выполнять. Слишком много эмоций в эту работу вкладывают те, чье заведение нуждается в перезагрузке, или у кого вообще еще нет никакого проекта! Анализ конкурентов — классическое направление работы в любом виде бизнеса. Выявление слабых и сильных сторон, определение стиля работы, главной фишки конкурента — почему нет? Конечно — да! Получите эту информацию и, более того, постоянно ее актуализируйте.

#### Выводы после проведения анализа маркетинговой активности конкурентов:

- > Дополнительные **источники заработка**, такие как доставка, кейтеринг, развивают Рестораны 1, 3, 5

---

- > Отдельно сформированное **банкетное предложение** есть у Ресторана 5

---

- > Самое большое количество подписчиков: в **Instagram** Ресторан 3 — 10, 3 тыс. человек, в **Facebook** Ресторан 4 — 8204 человека (почти не работают с Instagram)

---

- > Ужины и гастроли от известных шеф-поваров проводятся только в Ресторанах 6 и 5

---

- > Самый **глубоко продуманный** маркетинг с целью продвижения только у Ресторана 2: система скидок, бранчи, рыбные среды, сертификаты

Рекомендую вам выбрать в качестве ориентира и ресторан на зарубежном рынке. Может быть, вы путешествовали и совершенно неожиданно открыли его для себя, и с тех пор он не выходит у вас из головы. Здесь нужно оформить для себя информацию в виде основных референсов, на которые вы хотели бы ориентироваться: подача, зонирование, форма персонала, особый продукт. Сравнить их в тех таблицах, где вы сравниваете конкурентов по рынку, конечно же, не надо.

После сбора и анализа всей необходимой информации вы переходите к рекомендациям по созданию собственного проекта, а именно: состав среднего чека, продуктовый портфель, средние цены на товарные группы и количество позиций в них, маркетинговая стратегия и тактика.

**Состав среднего чека:**

**СРЕДНИЙ  
ЧЕК НА ГОСТЯ  
С АЛКОГОЛЕМ  
2710**

салат 700  
суп 530  
горячее (мясо) 980  
напиток алкогольный 500

**СРЕДНИЙ  
ЧЕК НА ГОСТЯ  
БЕЗ АЛКОГОЛЯ  
2510**

салат 700  
суп 530  
горячее (мясо) 980  
напиток безалкогольный 300

**Средние цены на товарные группы и количество позиций в них:**

Товарная группа	Количество позиций	Средняя цена
Салаты	8	700
Холодные закуски	14	600
Горячие закуски	5	720
Супы	4	530
Горячее (мясо)	10	980
Горячее (рыба)	7	1000
Стейки	3	1730
Десерты	12	400
Гарниры	4	400

**Пример рекомендаций по созданию маркетинговой стратегии и тактики:**

- > Отрабатывать сезонность в разделах «Кухня» и «Напитки»
- > Делать упор на «более качественную еду за меньшие деньги и за короткое время»
- > Усиленно работать над ассортиментом take away и доставки
- > Давать системный событийный маркетинг: вечеринки, живая музыка, мастер-классы
- > Давать гостям возможность уединиться для ужинов и банкетов

- > Создать сильное и комплексно отработанное детское направление
  - > Осуществлять продажу «с прилавка»
  - > Избегать аскетичного стиля в интерьерах
  - > Организовать свое производство продукта с нуля: собственную копильню, пекарню
  - > Сделать отдельное предложение по банкетному направлению с разными вариантами меню
- 

Я глубоко убеждена, что такая подробная и скрупулезная работа на первом, аналитико-исследовательском, этапе позволит вам создать конкурентоспособный проект, который не только будет дублировать уже имеющиеся на рынке практики, но и окажется на шаг впереди конкурентов, удивляя гостей своим предложением и радуя разнообразием и нестандартностью подходов.

Есть отличная история о том, как было принято решение, где асфальтировать дорожки для людей. Сначала все засеяли травой. Потом дождались, когда пешеходы сами протопчут нужные маршруты, и только потом уложили асфальт. Ваш проект уникален, конечно, но должен отвечать в первую очередь требованиям и ожиданиям потребителя.

### Резюмирующие тезисы

1. Подумать, что самому хочется открыть, что близко вашей натуре, и выбрать из предложенного списка.
2. Обратиться к официальному ГОСТу.
3. Понять ценовой сегмент, в котором хочется стать игроком.
4. Окончательно оформить понимание форматов-фаворитов.
5. Оценить перспективы проекта через сбор и анализ информации о форматах-фаворитах в сравнительной таблице.
6. Определиться с концепцией.
7. Определить конкурентов для исследования по рынку и по локации (если помещение уже есть).
8. Собрать/сформировать главные тезисы по концептам конкурентов.
9. Собрать референсы интерьеров конкурентов.
10. Узнать информацию об изменениях у конкурентов: ребрендинг и пр.
11. Провести анализ конкурентов по продуктовому портфелю (выявить количество позиций по товарным группам и средние цены в них), сделать выводы.
12. Провести анализ конкурентов по маркетинговой активности, сделать выводы.
13. Провести анализ конкурентов по маркерным блюдам, сделать выводы.

14. Определить ценовой сегмент, в котором будет выступать концепт (можно с вилкой в 1000 рублей).
15. Собрать мировые тренды в области гастрономии, маркетинга и стиля ведения бизнеса.
16. Написать рекомендации к созданию маркетинговой стратегии и тактики собственного бренда на основе всех исследований.
17. Написать рекомендации к созданию продуктового портфеля собственного бренда на основе всех исследований:
  - > средние цены по товарным группам
  - > количество позиций в товарной группе
  - > состав чека с алкоголем и без алкоголя
  - > рекомендации по ингредиентам, подаче к каждой товарной группе.

Глава 3

# ФИКСИРУЕМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ

---



## Глава 3

# ФИКСИРУЕМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ

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

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

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

позиционирование обладает яркой ключевой идеей и не нуждается в сильном брендинге, по которому потребитель запомнит и идентифицирует его.

Позиционирование является фундаментом для строительства ресторанного бренда. А его отсутствие — наиболее частая причина закрытия заведения. Мы вместе со своими рестораторами делаем так: прописываем два-три основных положения позиционирования бренда на большом ватмане и вешаем в кабинет управляющего. Такое на первый взгляд детское упражнение дает потрясающий эффект. Работник любого уровня ни на один день не забывает, в каком заведении он работает, в чем сила этого заведения и его особенность. Некоторые добавляют миссию (общую стратегическую задачу) компании, что придает бизнесу еще больше значимости, а каждому работнику — желания стать частью такого интересного проекта и почувствовать свою собственную значимость.

Часто даже сам собственник забывает, «о чем» его заведение, но продолжает требовать от управленцев продвижения. Все начинают предлагать совершенно разные инструменты, акции и механики, пригодные для других концепций, но только не для их собственной. А описанный плакат — маяк, напоминание менеджерам, официантам и всем остальным о том, какой бренд они строят, к какой идее сопричастны.

Выбираете текстиль в ресторан, разрабатываете специальное предложение, программу мастер-классов... Что бы вы ни делали, позиционирование — ваш базис, который стопроцентно направит в нужное русло, оберегая от ошибок и разночтений в понимании и узнавании ресторанного бренда потребителем. Ваша задача на данном этапе — сформулировать позицию бренда заведения, которую он будет занимать в умах гостей, при этом отстраиваясь от конкурентов.

Более того, я убеждена, что позиционирование должно говорить о новизне вашего предложения рынку. Даже если вы открываете седьмой итальянский ресторан в городе, говорите о его отличиях — шеф-поваре-итальянце, семейных рецептах от 1884 года, атмосфере и пространстве, точно передающих дух Тосканы, ярмарках, которые переходят в вечеринки по выходным дням. Делайте упор на то, чего нет у конкурентов.

Когда мы работаем над позиционированием проекта, то создаем следующую структуру:

1. Главная фраза о заведении, которая сообщает потенциальному потребителю о его концепции и отличительной идее.

### Вариант, который можно взять в качестве примера:

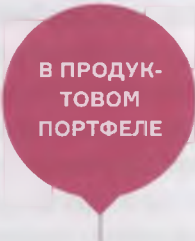
---

«Выполненный в стиле портового города ресторанный проект «Марсель», который дает возможность отдыха и развлечений в разных форматах под одной крышей с меню только из стопроцентных хитов лучших кухонь мира».

---

## 2. Ключевые сообщения для маркетинговых коммуникаций бренда.


### Основы для формулировки ключевых сообщений:



В ПРОДУК-  
ТОВОМ  
ПОРТФЕЛЕ

---

- > БРАНЧИ по выходным и праздничным дням
- > ДЕЛОВЫЕ ОБЕДЫ в авторской подаче
- > СЕТ-МЕНЮ на все случаи жизни
- > БАНКЕТЫ с особым подходом. От 2000 рублей на персону
- > ЧАЙНАЯ КАРТА нового поколения
- > ДЕТСКОЕ МЕНЮ для маленьких гостей



В ПОРТФЕЛЕ  
УСЛУГ И  
РАЗВЛЕЧЕНИЙ

---

- > Кулинарные МАСТЕР-КЛАССЫ для взрослых и детей
- > Ослепительные ВЕЧЕРИНКИ в стиле Гэтсби и не только! Отдыхай, когда хочешь!
- > ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ СПЕКТАКЛИ: мы все расскажем о том, что и как готовим! Незабываемое food-шоу!
- > УЖИНЫ с известными fashion-блогерами
- > DJ&LIVE MUSIC DAYS
- > ДОСТАВКА за 35 минут в любую часть города

**В ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ  
ЗОНАХ ОТДЫХА  
В РАМКАХ  
ЗАВЕДЕНИЯ**

- > Оранжерея, уголок книголюбов и веранда под открытым небом
- > Каминный зал для компактных банкетов и уютных посиделок по вечерам
- > Креативное пространство для маленьких гостей
- > Караоке-залы со сценой для исполнения любимых хитов!

**3. Ключевые ценности бренда, на которых строятся принципы работы.**

**Ценности бренда (пример):**

**Традиции**

Мы их не только чтим, мы видим в них базу, без которой невозможно двигаться дальше. Накопленный опыт — сокровище бренда.

**Общение**

Прочные эмоциональные связи с единомышленниками: нам важно делиться впечатлениями друг с другом, мнениями о еде, событиях.

**Эстетическое  
наслаждение  
едой**

Утоление голода может стать по-настоящему великолепным ритуалом, наполненным множеством красок. Развивая гастрономический вкус — развиваем себя.

Что касается формулировки принципов работы, то мне очень нравится, как в этом направлении постарались специалисты сети «Теремок». Вот принципы, которые они не только отлично сформулировали, но и вывесили на своих торговых площадях, чтобы их смог читать каждый:

---

**1. Приготовление еды без заморозки и консервантов**

Наш цех каждый день готовит свежее тесто, начинки, основы для супов и салатов, и каждую ночь мы развозим их по всем ресторанам.

**2. Мы не признаем заменителей или продуктовых аналогов**

Мы готовим тесто на натуральных сливках, а не на растительных, мы используем настоящий творог, а не «творожный продукт». Мы выпекаем блины на подсолнечном масле, а не на пальмовом.

**3. Еда готовится только под заказ**

Блины выпекаются поварами только после заказа покупателем. Покупатель получает горячее, свежее, только что приготовленное блюдо. Жесткий контроль сроков реализации супов — по его истечении блюда списываются.

**4. Мы готовим блюда русской кухни:** сытные и сладкие блины, варим супы и гречневую кашу, разливаем морс и квас. «Теремок» — русская компания, работающая с 1998 года.

**5. Авторская кухня от шеф-повара**

Наш шеф-повар работает в «Теремке» со дня основания. Он подбирает необычные и гармоничные сочетания ингредиентов и вкусов, совмещая традиции и новые тенденции.

**6. Еду готовят только повара — квалифицированные сотрудники**

Все наши сотрудники проходят специальное обучение. Каждое блюдо — результат настоящего ручного труда. Качество и вкус блюд гарантированы опытом и мастерством наших повара.

**7. Вкусно, как в ресторане, но не нужно долго ждать.**

Приготовление заказа из нескольких блюд занимает не больше нескольких минут. Мы работаем так, что можем честно смотреть в глаза покупателей!

---

Небольшое примечание. Когда я запрашивала у руководства компании «Теремок» разрешение использовать данные формулировки в своей книге, Михаил Гончаров, владелец сети, озвучил еще один принцип: «Не просто декларируй красивые принципы, но и доказывай их на деле ежедневной работой. Это обычно труднее всего».

### Метафорическая личность бренда:



Как будто заведение — это человек со своими привычками, хобби, работой, ценностями.

Молодая женщина, 40 лет:

- > Имеет опыт и знания, но радуется и наслаждается жизнью с яркими красками и эмоциями, способна на эксперименты
- > Раскрепощена, но сдержана рамками внутренней культуры
- > Имеет смелость делать то, что ей нравится

Современная женщина, умеющая выполнять разноформатные социальные роли:

- > Без фанатизма!
- > Создает уют, но не клуша
- > Гибкая, но знает себе цену
- > Разбирается во всем, что любят ее близкие
- > Изящная
- > Ценит семейные традиции
- > Прощает ошибки себе и близким

### Позиционирование по мотивации гостя:

Завтрак, когда хочется правильно и вкусно начать день	Обед, когда хочется быстро, но качественно поесть	Легкий ужин, когда слушаешь модные треки под сет закусок и бокал вина
Ужин, когда хочется утолить голод за неспешной беседой	Перерыв на кофе, когда хочется «маленького отпуска» в течение дня	Банкет, когда хочется организовать событие сразу со всех сторон
Вечеринка с караоке и баром	Танцы, чтобы отвести душу в конце недели	Занять, накормить детей и отдохнуть самим

Кроме того, разрабатывая позиционирование, я всегда стараюсь понять, какие социальные роли потенциального потребителя соответствуют моему проекту, какой именно частью жизни гостя он станет.

Предостерегаю вас от частой ошибки: разрабатывая новую промокампанию, маркетинговую механику, вы можете играть слоганами, креативными концепциями компаний, но позиционирование никогда не должно меняться.

Вы запустили кофейню в стиле французского Прованса с демократичными ценами, где каждый уикенд поет прекрасная вокалистка, а в это время организован гастрономический спектакль по приготовлению авторских десертов. Вот и не трогайте эту комбинацию. Не пытайтесь в рамках промокампании коммуницировать то, что вы теперь «современная Франция», где гастрономическое искусство ценится очень высоко, и цены на вашу продукцию благодаря ее аутентичности резко прыгнули вверх. Только ценитель это заметит. Лучше стройте тогда новую кофейню, соответствующую новым позиционированию и ключевым посылам.

Итак, вы поняли, на каком рынке вы будете строить бизнес, в каком формате, выбрали нишу, узнали все о потенциальных конкурентах и сформулировали позицию своему проекту, при помощи которой дальше можно будет создавать маркетинговую стратегию и тактику. Самое время приниматься за написание концепции в разрезе маркетинг-микса 7Р. А это основной элемент в вашей генетической программе.

### **Резюмирующие тезисы**

1. Сформулировать главную фразу о заведении, которая дает понимание потребителю, «о чем» ваше заведение, и чем оно отличается от конкурентов.
2. Сформулировать ключевые сообщения на основе продукта проекта.
3. Сформулировать ключевые сообщения на основе услуг проекта.
4. Сформулировать ключевые сообщения на основе предоставляемых зон отдыха в рамках заведения проекта.
5. Прописать/продумать ключевые ценности/принципы бренда.
6. Создать метафорическую личность бренда. Продумать, каким бы был ваш проект, если бы стал человеком.
7. Прописать ситуации потребления, которые релевантны вашему проекту.



# СОЗДАЕМ МАРКЕТИНГ- МИКС 7P

---

Product / Продуктовый  
портфель

Price / Цена

Process / Процесс

People / Люди

Place / Место

Promotion / Продвижение

Physical Evidence /  
Материальная атрибутика



## Глава 4

# СОЗДАЕМ МАРКЕТИНГ-МИКС 7P

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

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

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

### **PRODUCT PRICE PLACE PROMOTION PEOPLE PROCESS PHYSICAL EVIDENCE**

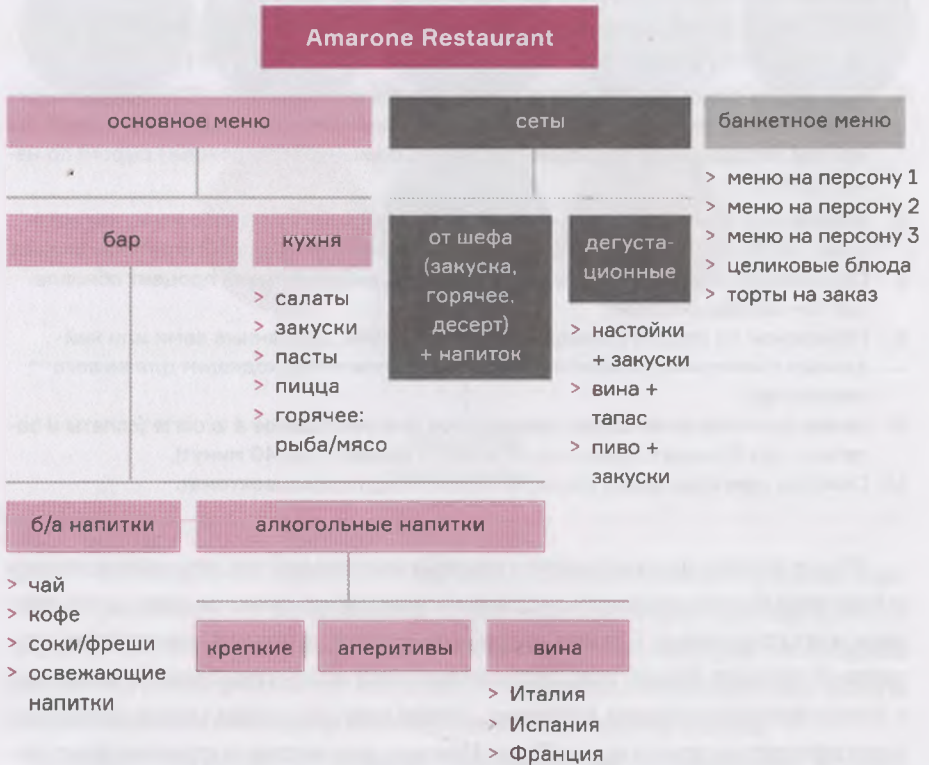
По каждому элементу я дам несколько рекомендаций, чтобы вам было с чего начать.

## **Product/Продуктовый портфель**

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

мому себе по созданию продуктового портфеля. Я особенно рекомендую использовать современную, очень удобную схему построения mind map, где вы сразу можете видеть все продукты, которые собираетесь реализовать в своем ресторане.

Схема формирования продуктового портфеля:



Формировать продуктовый портфель можно одновременно с техническим заданием бренд-шефу.

Техническое задание бренд-шеф-повару (пример):

1. Основное меню: ядро — итальянская кухня в симбиозе с блюдами стран Скандинавии.
2. Гастрономическая линия: понятная и простая еда, привычная для большинства в авторской интерпретации бренд-шефа.
3. Рекомендованный количественный состав основного меню: до 60 позиций.
4. Наценка: 350%.

5. Количество и средняя продажная цена по товарным группам:
  - > Восемь салатов по средней цене 400 руб. Из них один овощной, два теплых, два с тяжелой заправкой, один «женский», с использованием моцареллы, один — с модными видами круп: киноа, кускус.
  - > Четыре горячие закуски по 450 руб. в среднем. Из них два вида брускетт (с помидорами и с рыбой), сырные рулетики.
  - > Четыре холодные закуски по 450 руб. в среднем. Из них два вида карпаччо, три вида паштета (желательно с хрустящими слайсами).
  - > Три вида сета из закусок под разные виды вина.
  - > Пять супов по 500 руб. в среднем. Из них один гаспачо, три крем-супа, один куриный бульон (придумать уникальную подачу и необычный ингредиент).
  - > Пять видов пиццы по 750 руб. в среднем, двух размеров (25 и 50 см), на классическом тонком тесте и с нарочито неправильным толстым хрустящим краем. Из них три несладкие, две сладкие (например, с вишней и творожным сыром) по наполнителям и т.д.
6. Желательно присутствие таких ингредиентов в блюдах основного меню, как артишоки, трюфельное масло, четыре вида сыра, вяленые помидоры, гигантские оливки.
7. Обновление основного меню: один раз в год, максимальный процент обновления 15–20 позиций.
8. Референсы по подаче (накидываете фотографии, сделанные вами или найденные в интернете, в книгах, — все, что считаете подходящим для вашего ресторана).
9. Время приготовления блюд: стандартное для ресторанов à la carte (салаты и закуски — до 25 минут, супы — до 15 минут, горячее — до 40 минут).
10. Способы приготовления: гриль/на пару/су-вид/пароконвектомат.

---

Это не значит, что вы сделаете за шефа всю его работу, это значит, что вы и ваш шеф будете смотреть в одном направлении, помогая друг другу своими компетенциями. Слаженная работа — и как результат гармонично созданный продукт. Кроме того, обязательно ваш продукт должен быть описан с точки зрения точечных настроек. Лучше всех на нашем рынке подобную классификацию предложила Дарья Цивина, основатель и главный консультант ресторанной консалтинговой группы Prosto Expert, первый ресторанный критик России, шеф-повар французской гастрономии с 1995 года:

- > сочетание цветов — контраст или монохромность
- > сочетание объемов и плоскостей — архитектура блюда
- > сочетание фактур
- > использование несъедобных элементов в декоре
- > дымы и прочие доминирующие ароматы, цвета, игра температур.

Обычно, разрабатывая продукт для нового заведения, я разделяю его на 13 отдельных направлений.

Красным отмечены те направления продуктового портфеля, которые релевантны большинству заведений независимо от концепций. Темно-се-



рые — это направления второго порядка, которыми можно «играть», пробовать развивать и с их помощью увеличивать валовую выручку. Светло-серые — это не просто продукты, а готовые решения, которые необходимо давать в рамках работы по банкетам и с детьми. Безусловно, вы можете корректировать этот набор в зависимости от вашего формата.

Давайте подробнее остановимся на некоторых составляющих продуктового портфеля.

### Основное меню

Каждому заведению надо подобрать оптимальное количество позиций в соответствии с его посадкой и форматом.

Если у вас небольшое европейское кафе на 200 квадратных метров и 70 посадочных мест, то оптимальное количество постоянных позиций в меню может быть 50–60. Если считаете, что этого мало, то не забывайте про сезонные специальные предложения на вкладках в меню, сеты, промосеты дня и пр. Таким образом, вы «доберете» себе богатый портфель, с которым не будете казаться аскетичными по ассортименту.

Этот момент всегда является причиной жарких споров между рестораторами. Вот свежий случай, произошедший с одним моим клиентом в феврале 2018 года в Москве. К нему приехали потенциальные партнеры из Европы и Азии. Необходимо было выбрать ресторан для ужина и вечернего досуга, который должен был скрасить командировку гостей столицы. Я посоветовала известный ресторан в самом центре столицы, ассистентка забронировала столик. А дальше происходит непредвиденное! Он заходит в указанный ресторан, на входе у хостес просматривает меню и видит, что там не более 50 позиций, включая все товарные группы. И... пугается, что его гости не смогут наестся, а более того, подумают, что их привели в подобное заведение, чтобы не сильно тратиться на угощение, хотя ресторан этот был высокого уровня, с именитым шефом и так далее. Он выходит и идет в ресторан рядом, где представлен продуктовой портфель в достаточно классической манере по ассортименту и подаче. Вечер прошел прекрасно, все остались довольны, включая моего клиента.

Данная история — не призыв отказываться от лаконичных меню. Это сигнал обратить внимание на то, под какие ситуации потребления подходит ваш продуктовой портфель, а под какие нет. Хотя я понимаю, что в описанном случае большую роль сыграла российская ментальность. Вполне возможно, что в других странах не сформировалось подобного поведенческого паттерна.

Количество позиций до 90–120 наименований подходит крупноформатному заведению, где больше 200 посадочных мест, специфичная локация с трафиком, «куда стекается весь город».

Надо также сказать, что большой выбор затрудняет принятие решения о покупке, размывает гастрономическую ценность достойных, авторских позиций, даже если на них сделан акцент в визуализации. Кроме того, я постоянно сталкиваюсь с тем, что из-за раздутого меню в товарном запасе находится огромное количество закупленных продуктов без какого-либо движения. Это значит, что вложенные вами деньги просто лежат на складе и не работают.

## **Карта бара**

Сейчас карта бара — не дополняющий продукт, как это было ранее, а вполне самостоятельное направление, более того, выполняющее функцию стимулирования продаж позиций кухни. Все чаще мы видим в пресс-релизах заведений: «Шеф-бармен Дмитрий Карасик поставил авторскую карту бара, где вы встретите совершенно уникальные смешанные напитки, открывающие неожиданные вкусы». Сами бармены стали развивать себя

как шефы. Я поддерживаю данный тренд, но только в том случае, если это не заканчивается лишь созданием продукта за барной стойкой, во время которого никто ничего толком не успел записать, так как новоиспеченный шеф-бармен слишком крут для того, чтобы заниматься технологичками, тендером на входящее сырье и оптимизацией эргономики своего пространства. Настоящий шеф-бармен — управленец, создающий продукт с нуля и отлаживающий всю работу по его производству и реализации потребителю.

Распространенная ошибка — брать в раздел крепких напитков несколько позиций одного вида. Семь марок виски, шесть — текилы, коньяка — не меньше девяти. И вся эта «дискотека» тяжелым грузом лежит на складе в ресторанах, обесценивая денежные вложения из-за инфляции.

Нелишним будет в карте бара также проявлять авторский подход, предлагая гостю как новые, так и классические вкусы. Я имею в виду настойки, согревающие напитки (гроги, глинтвейны, пунши), коктейли, а также дегустационные и праздничные сеты.

Напитки в карту бара надо подбирать, строго исходя из того, в какой ценовой сегмент вы определили свой ресторан. Привлекайте на данном этапе концепт-бармена, который введет вас в свой мир и обучит многочисленным важнейшим вещам.

В одном из своих проектов я увидела совершенно выдающуюся историю, когда процесс создания барной карты показался жене владельца настолько творческим и интересным, что она вмешалась в него и стала выбирать оригинальную посуду, адаптировать к местным реалиям коктейли, попробованным где-то в Дубае. Это все можно и нужно делать собственнику! Но только в согласовании со специалистом, который имеет профильный опыт и может нести ответственность за результат, полученный после всего этого креатива. Потому что в итоге в описанном выше ресторане вина подавали в бокалах, где 150 мл казались кошачьими слезами, коктейли все раслаивались, а капучино был без пенки, но зато в дорогой чашке.

Лучше каждое направление закреплять за одним человеком, чтобы он развивал его как полноценный проект внутри концепции. Тогда будут гармония и баланс, о которых я не устаю повторять и которые столь необходимы в нашем ресторанном деле.

### **Винная карта**

Самый яркий и очевидный текущий тренд — это большое количество позиций по бокалам, а также раздел «Малый формат», где вы продаете мини-бутылочки по 325 и 200 мл.

Но недостаточно будет просто внести в листинг ваши 20 позиций по бокалам и ждать, когда начнется бешеный спрос. Здесь, как, впрочем, и в любом маркетинге, обязательно комплексно представить гостям ваше предложение: вынесите листинг бокальных позиций на тейбл-тенты или плейсметы, если ваша концепция допускает такие носители, стимулируйте покупку бокальных позиций десертом или мини-закуской с минимальной себестоимостью. Плюс личный канал коммуникации — официанты, профайлы в социальных сетях и официальный сайт.

Особый момент — «протягивание» эногастрономической линии в составлении винной карты. Профессионально это называется *food&wine pairing* — искусство выбора вина к определенным блюдам: какие позиции основного меню особенно удачно, ярко раскрывают свой вкус с тем или иным вином, дополняя и его букет. Термин «эногастрономия» появился из сочетания слов «эно» — вино и «гастрономия» — комплекс правил и обычаев приготовления пищи.

Для современной винной карты важна и визуализация. Никто не читает эти огромные простыни с непонятными длинными названиями вин и их переводом на русский язык. Сейчас такие документы могут быть только рабочим материалом для маркетолога и графического дизайнера. Нужно отталкиваться от понимания того, что этот листинг должен быть подан инфографично. Может быть, это будет карта мира с выносами по регионам производства вин. Может, это будет рисунок застолья, где Австралия, Испания, Франция и ЮАР сидят за пышной трапезой и распивают свой же ассортимент. В общем, больше цепляющего визуала, меньше текста со слипшимися межстрочными интервалами, делающими винные карты настоящим кладбищем позиций. Честно сказать, у меня просто еще «руки не дошли» до этого носителя. На следующем проекте обязательно сделаю бомбу!

## **Деловые обеды**

Из своего опыта знаю, что заведения общественного питания *à la carte* должны разрабатывать в своем продуктовом портфеле данное направление. Это нисколько не удешевит вашу концепцию, напротив — вы дадите понять гостю, что цените его деньги и время в самые активные рабочие часы дня. Уж после того, как в знаменитом ресторане «Кафе Пушкинъ» ввели ланчи, сохраняя высокую ценовую политику, сомневаться в целесообразности такого предложения не приходится.

### Схема формирования деловых обедов:


- > Четыре недели месяца — четыре вкладки меню: (лист, который подается отдельно, поверх основного меню).
- > Три варианта цены и комбинации: салат/закуска + суп — 280 руб.  
салат/закуска или суп + горячее — 390 руб.  
салат/закуска + суп + горячее — 550 руб.
- > Черный/зеленый чай или домашний морс к каждому ланчу — бесплатно.

Делюсь с вами схемой формирования ланча. Главное — уяснить ее принцип, а внутреннее наполнение можете разрабатывать, исходя из специфики своей концепции.

В одной вкладке на неделю представлены: пять салатов (один овощной, пара закусок, два салата с тяжелой заправкой), три супа (один крем-суп, второй классический, третий суп дня, который каждый день разный). В основном меню также можно поставить позицию «Суп дня», четыре гарнированных горячих (пару из курицы, одно из говядины, одно из рыбы).

Я не даю в ланч кофе, десерт и пиво. И даже не делаю на них специальную цену в эти часы.

Пример визуализации вкладки делового обеда на одну неделю (может быть с фотографией, может без)



**Ланч**  
По будням 12.00–16.00

Салат/Антипасто + Суп + Фокачча 350,-  
Салат/Антипасто или Суп + Пицца или Горячее 450,-  
Салат/Антипасто + Суп + Пицца или Горячее 550,-

*Салаты*

- Микс-салат с сыром Манури, помидором черри и сыр Манури. Заправкой: бальзамическим соусом
- Салат Цезарь классический салат с курицей
- Брускетта с вялеными томатами три запеченные хрустящие брускетты, смазанные зеленым песто с вялеными томатами и Пармезаном
- Свекольный салат с сыром, орехами и рулетом
- микс-салат с сыром Буфф, грецкими орехами, уксусом и свеклой. Заправкой: оливковым маслом

*Супы*

- Суп куриный Орикьетте на прозрачном бульоне с пастой Орикьетте
- Суп тышвенный крем суп с дольками печеного яблока
- Суп дня спросите у вашего официанта

*Пицца*

- Маргарита/Пепперони/Трибана

*Горячее*

- Куриные наггетсы куриное филе в панировке с соусом Барбекю и салатом коул слоу
- Ризотто с грибами на основе риса Арборио с грибами соусом и обжаренными шампиньонами
- Треска-кикс две котлеты из трески на горячем соусе

+ с *Вашим ланчу*

Черный/зеленый чай / Домашний лимонад 50,-

**M**

The philosophy is simple.  
www.iconfood.ru

Дорогие рестораторы! Стараясь привлечь людей в период с 12.00 до 16.00, не нужно одновременно вводить обеды и давать скидку на основное меню. Предложите гостю что-то одно. Хотя я категорически против скидок. У каждого направления есть своя экономика, которая складывается из трудозатрат, себестоимости и еще нескольких индивидуальных факторов. Основное меню — это неприкасаемый базис, который должен быть таким, каким ваша команда его задумала и создала. Не снижайте его цену и ценность. Лучше сделайте дополнительное направление для деловых обедов, отвечающее конкретной потребности гостя в конкретный промежуток дня.

### Сеты\*

Сеты настолько захватили ресторанный рынок, что один из лидирующих холдингов в Москве, Maison Dellos, запустил в своих ресторанах фестиваль «Сетомания» с собственным сайтом [setomania.ru](http://setomania.ru) и набором правил участия. В фестивале настоящий «сетоман» даже может выиграть приз — туристическую путевку.

Сеты имеют самые разнообразные формы и содержание, но суть у всех одинакова: вы предлагаете комбинацию позиций из кухни, бара и еще какие-либо дополнительные услуги или продукты по более выгодной цене, чем если бы гость заказал это все по отдельности. Есть и другой подход, когда в сете дают позиции, которых вообще нет в обычном продуктовом портфеле ресторана.

Дополнительная привлекательность — предложение готового решения гостю. Вы продумали за него сочетаемость напитков и еды, вовлекли его в особые правила гастрономии, он может почувствовать себя экспертом без ущерба для кошелька. Ну, а если мы говорим о микс-сетах, то они отлично удовлетворят потребность «всего по чуть-чуть».

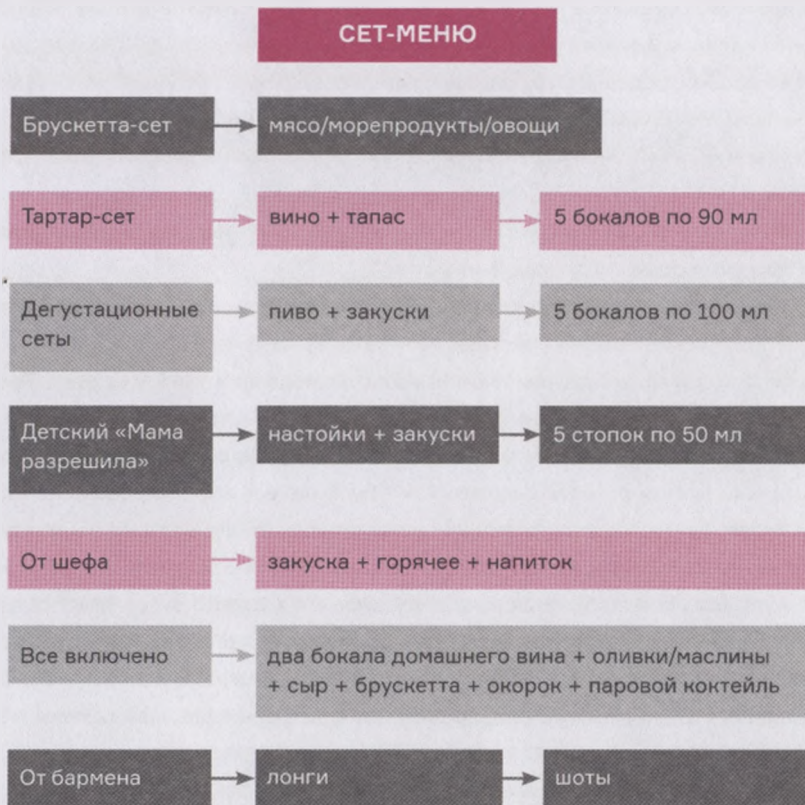
Сеты вы можете менять в течение года согласно маркетинговому календарю, а можете оставить на постоянной основе и обновлять только дважды или один раз в год.

Суть в том, что сеты — хороший маркетинговый инструмент, с помощью которого можно не только заработать, но и завоевать лояльность и интерес гостей. Просто стоит проявить креативность и быть смелым. Придумайте сет «Удачная сделка», если ваше заведение находится в бизнес-центре и подходит для того, чтобы служащие отметили свой рабочий

---

\*Сет (от англ. *set* — ряд, серия) — набор чего-либо.

успех. Не ограничивайте себя привычными рамками. Миксуйте продукты, исходя из окружающих обстоятельств, характерных именно для вашего ресторанного проекта.



### Банкетное направление

Я сознательно написала не меню, а именно направление! Потому что рестораторам сейчас недостаточно просто сесть с гостем и по основному меню «накидать» банкетное предложение. Забудьте эту механику навсегда.

Рестораны должны показывать свой экспертный подход при подготовке банкетов и проявлять особый профессионализм. Здесь также важно иметь готовые, продуманные решения для гостя, которые он сможет выбрать и адаптировать под себя. У вас должен быть готовый «конструктор» — каждый раз создавать банкет с нуля, мягко говоря, неразумно.

Что должно быть проработано в ресторанах в этой части продуктового портфеля? Представим, что это красивая, выполненная в концептуальном графическом стиле папка, а в ней:

1. Три варианта меню на персону по цене и комплектации — текстовое красочное описание и фото.
2. Целиковые блюда — текстовое описание и фото.
3. Легкие наборы для фуршетов для доставки на 10–15 персон.
4. Торты и кондитерские изделия на заказ — текстовое описание и фото.
5. Планы рассадки гостей в залах ресторана (схемы): стили «кабаре», «буквой П», «театр», «класс», «фуршет» — исходя из возможностей помещения, а также вместимости (посадка или стоя).
6. Подготовленный пул подрядчиков: шародизайн, флористы, фотографы, операторы, дизайнеры по текстилю, аниматоры, ведущие, оборудование для слайд-шоу. И не просто список контактов, а с перечнем услуг и ценами. Плюс портфолио уже проведенных событий с этими подрядчиками непосредственно в вашем заведении. Кстати, первое мероприятие с вами некоторые подрядчики могут провести бесплатно, чтобы было все зафиксировано на фото и видео. Да, не все согласятся, но после четырех отказов пятый скажет «да». Конечно, вы не зарабатываете здесь на данной услуге. Подрядчик, с которым вы установите подобные партнерские отношения, просто будет помогать вам представлять то самое готовое решение для гостя, которое избавит от необходимости ломать голову над организацией праздника.
7. Описание возможных кулинарных мастер-классов как альтернативного формата проведения банкета.
8. Подарок от ресторана в день проведения банкета.
9. Готовое решение по кейтерингу (англ. catering от cater — «поставлять провизию», выездное обслуживание) — портфолио возможностей закупленного вами кейтерингового оборудования. Я не рекомендую сразу инвестировать в это направление. Дождитесь момента, когда ваш проект окупится, а бизнес встанет на ноги. Обычно это случается на третий год жизни ресторана.

Остановлюсь на важном моменте. Для каждого заказчика банкета нужно подготовить подарок. И это не алкоголь, или ординарный торт, или скидка. Подарок должен быть максимально персонализированным. Для этого всегда нужно заранее узнавать имя виновника торжества и повод праздника, чтобы продумать специальный сюрприз, которого он не ожидает: дорогой блокнот, палантин из кашемира или шелка, цифровая рамка и пр. Главное здесь — продемонстрировать дружеское отношение, по-



казать, что вы тоже готовились к этому празднику. Чтобы именно между ресторатором и гостями возникали и завязывались прочные эмоциональные связи: благодаря им вы получите постоянных гостей, которые наверняка вернутся в ваше заведение. Формальный подход — «отдариться» бутылкой «Асти Мондоро» — здесь никак не годится.

Хорошим инструментом тут может быть открытка-благодарность гостю за выбор вашего заведения для его банкета.

Открытка-благодарность для гостя (пример):

**Уважаемый \_\_\_\_\_!**

Большое спасибо, что вы выбрали наш ресторан для празднования своего торжества. В знак благодарности и надежды на то, что и в дальнейшем вы будете нашими гостями, имеем честь преподнести вам в качестве подарка

---

в случае следующего заказа банкета в нашем ресторане при предъявлении данной открытки.

Любим и ценим вас

Имя управляющего \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Телефон, сайт, адреса соцсетей \_\_\_\_\_

Подарком может быть и торт весом пять килограммов — прекрасная и ощутимая потребительская выгода, которая стимулирует гостя вновь прийти к вам для проведения торжества или посоветовать другим сделать это. Впрочем, это будет зависеть, конечно, не только от вашего подарка, но и от того, устроили ли гостя все остальные составляющие организованного вами праздника.

## Детское направление

Конечно же, все индивидуально, но я склонна думать, что большинство ресторанов должны иметь в продуктивном портфеле столь же подробно проработанное детское направление. Особенно если у вас есть отдельное помещение под банкеты. Узкоспециализированных детских заведений, где родители могли бы воспользоваться готовым решением, на рынке пока еще немного, да и для взрослых в детских кафе не всегда имеются приемлемые и кухня, и атмосфера.

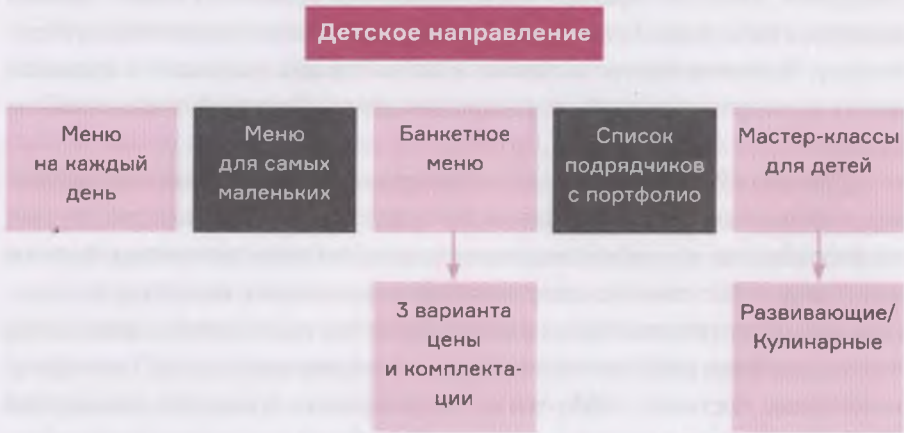
Не считаю, что ресторатору надо пытаться размыть концепцию в попытке угнаться за продажами любых услуг, но полагаю, что мы должны быть как минимум kid friendly («дружелюбными по отношению к детям»), где для детей разработано хотя бы простое меню из пяти позиций. Оно может быть в единичных экземплярах и использоваться лишь один-два раза в неделю. Тем не менее, это показатель цивилизованного подхода к бизнесу.

В семейных ресторанах, итальянских ресторанах детское направление также может включать в себя «меню для самых маленьких», где предлагаются детские пюре и творожки таких марок, как «Агуша», «Тёма» и пр. Естественно, эти позиции не должны быть дороже, чем в ритейле. Это особенно актуально для ресторанов в спальных районах, в отдельно стоящих зданиях или на первых этажах жилых домов. В таких локациях вы, в принципе, должны быть «решателем проблем» мамочек своего района, и «меню для самых маленьких» — лишь одна форма помощи.

Что еще можно предложить гостям с детьми?

- > Кулинарные или обучающие мастер-классы для детей. Можно не зависящие друг от друга, а можно в рамках клуба и целой программы, когда, пройдя, например, три занятия, ребенок получает «Серебряную пельмешку», пройдя еще пять занятий, — «Золотую», а завершив весь цикл, становится «Магистром пельмешек».
- > Встречи с модным блогером, который пишет на тему материнства и имеет хорошую репутацию среди вашей целевой аудитории.

- > Праздники, когда заведение занимает детей и родителей, не дожидаясь особого повода. Просто сегодня у вас в ресторане «дискотека в стиле Дисней», где жители вашего района могут отдохнуть и расслабиться всей семьей.



## Specials/Спецпредложения

Данная часть продуктового портфеля абсолютно эластична и может отражать практически любые ваши желания и фантазии. Я чаще всего использую это направление продуктового портфеля как динамический маркетинговый инструмент. Например, при помощи specials в моих проектах отрабатывается сезонность: вкладка в меню с холодными супами, меню «Праздник урожая», постное меню.

Кроме того, specials могут запускаться на несколько дней только в вашем заведении. Это становится сильным информационным поводом, если касается какого-либо лимитированного продукта, привезенного именно для вас. Можно запускать спецпредложения даже на один день, в формате «только сегодня и только с шести до девяти вечера».

Если говорить про ценообразование в данном продуктивном направлении, то я всегда ставлю по позициям specials такую же наценку, как по основному меню. Их особенность не в цене, а в продуктах, способах приготовления, сочетаниях с напитками и так далее.

Большим успехом в режиме спецпредложений пользуются так называемые гранд-позиции: «гранд-бейгл», «гранд-мохито», «гранд-бургер» и пр.

Подачу таких предложений необходимо делать очень яркой и внушительной, чтобы гостя действительно эпатировали их гигантские размеры. Возможен вариант подачи на две персоны, опять же по более привлекательной цене.

Безусловно, важный момент — тестовый период для каждого из ваших продуктов. Часто рестораторы тратят много сил, времени и денег — вводят продукт, а он за первый месяц показывает слабенькую положительную динамику. Терпение быстро иссякает, и новый продукт снимают с продажи, не давая ему раскрыться, быть распробованным достаточным количеством гостей.

Проблема может быть и в том, что не продукт плох или оказался не к месту, а в том, что его вообще никак не представили потребителям. Не воспользовались ни одним каналом коммуникации из всех возможных. Если вы запускаете тейбл-тенты с ассортиментом согревающих напитков, то недостаточно просто поставить их на столы. Далее мы еще будем говорить о том, что в маркетинге работает исключительно комплексный подход. Так и здесь: необходимо поставить тейбл-тенты, сформировать служебную записку для персонала о запуске нового продукта с подробным описанием всех особенностей и способов продаж, провести дегустацию, чтобы ваши продавцы оперировали описанием конкретных ощущений и впечатлений. Далее — рассказать о новинке в ваших соцсетях, на сайте, разослать пресс-релизы в СМИ. Одним словом, действуйте технично и пошагово. Подробный алгоритм я даю в главе 11, говоря об оптимизации существующего предприятия.

## Price/Цена

Работу над этой частью концепции вы уже начали на этапе исследования конкурентов и формирования рекомендаций по собственной стратегии и тактике.

Вы определили свой ценовой сегмент, «вилку» среднего чека, чтобы понимать, как сохранить позиционирование, в том числе в процессе работы вашего ресторана. Если под Новый год рестораны-конкуренты делают банкетное меню по различным ценам, то вам надо ориентироваться строго на те концепты, которые вы посчитали для себя равными. И не залезать в сегмент ниже и выше. В отдельных случаях, выбирая демпинговую стратегию, вы можете коммуницировать это в своей промокампании как преимущество, если сама концепция вам позволяет такой прием и не будет размыта, потеряв особый статус и привлекательность.

Прописывая эту ценовую политику при создании концепции, вам следует указать среднюю стоимость по маркерным блюдам. Вы уже провели конкурентный анализ и подготовили рекомендации, которые послужат основанием для определения этих величин. Если вы организуете предприятие формата фастфуд, укажите, например, цены продажи гамбургеров, картофеля фри, питы, цезарь-ролла, супа-лапши.

Ну и, конечно, определитесь с показателями: food cost (себестоимостью позиции) и наценкой. Оба показателя измеряются в процентах.

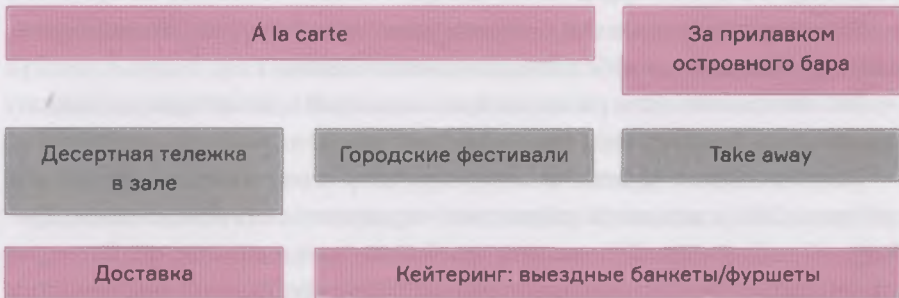
Также пропишите максимальную скидку, которую может получить гость в вашем заведении. Вполне вероятно, что вы задумали устраивать «черные пятницы» каждые три месяца с предложением 70% дисконта на все основное меню. Этот момент важен, потому что скидка и то, какая она и как часто делается, — это маркер для восприятия бренда потребителями.

Я также считаю необходимым фиксировать здесь методы управления продажами в смену: sales-day (план продаж на день по выручке и по процентному соотношению внутри продуктового портфеля проекта), стартлисты.

## Process/Процесс

Опишите, как вы будете реализовывать весь спектр своего продуктового портфеля.

Схема реализации продуктового портфеля:



Если ценовой сегмент и позиционирование позволяют добавить в этот процесс какие-либо нестандартные приемы вроде обращения «Добрый день, сударь/сударыня!», то смелее пробуйте, потому что если не вы, то кто-то это сделает за вас! Или, может быть, уже сделал.

**... а кто не хочет,**  
**тот вечно гоняет**  
**по ресторану**  
**своих бездарей**

Геймифицируйте свои процессы — используйте игровые мышление и динамику для вовлечения аудитории в решение задач\*. Например, в одном очень необычном краснодарском ресторане, «Пинноккио Djan», где стиль общения —

один из ключевых маркетинговых инструментов, придумали забавный вынос салата «Цезарь» в зал. Официанта одевают в мантию, на голову — корону, ставят вместо фоновой музыки фанфары, и этот новоиспеченный император вместе со своей свитой (парой-тройкой других официантов) торжественно подходит к столику, где заказано это блюдо, и громогласно произносит: «Я, великий Цезарь, пришел к тебе!» Подобные фишки ограничены только двумя факторами: позиционированием (хотя я считаю, что здоровый юмор спасет мир) и вашей фантазией. Экспериментируйте на здоровье! А если не получается, то и здесь есть выход.

Так, в одном из лучших ресторанов Сочи, «Баран-Рапан», который позиционирует себя как романтический ресторан с живой музыкой, много внимания уделяется эмоциональной связи гостей и официантов. И официант, который обслуживал ваш столик, проводит вас аж до ступенек крыльца после завершения ужина. Без всяких речевых модулей, а просто с пожеланиями хорошего вечера и надеждой увидеться в ресторане вновь.

В казанском ресторане «Приют холостяка» однажды, когда я там обедала с партнерами, и мне пришлось встать из-за стола, чтобы поговорить по телефону, я присела за барную стойку с трубкой возле уха. Бармен сразу же поздоровался и налил мне стакан простой питьевой воды.

В ресторанах сети «АндерСон» на выходе детям вручают брендированный шарик и печенье собственного приготовления.

Это не креатив. Это милая деталь, одна из тех, из которых и состоит весь ресторанный бизнес.

Маркетинговые фишки ко всему прочему могут иметь вирусный потенциал. Они с огромной скоростью «заражают» потенциальных потребителей информацией благодаря своей яркости и необычности. Гости ресторана редко делятся мнением о еде, которую пробовали в том или ином заведении. Гораздо чаще они обсуждают атмосферу, сервис и все необычное, что происходило во время визита, потому что все бегут от обыденности и боятся сами казаться тривиальными.

---

\*Источник: [ru.wiktionary.org](http://ru.wiktionary.org).

## People/Люди

Вам нужно отнестись к будущим сотрудникам как к реальному маркетинговому инструменту и не придумывать никаких отговорок о том, что с кадрами беда, никто работать не хочет, только денег много хотят, или что вообще населения не хватает, чтобы был хоть какой-то выбор.

Я скажу так: кто хочет, тот не жалеет сил, выращивает жемчужины и потом получает дивиденды. А кто не хочет, тот вечно гоняет по ресторану своих бездарей. Везде с кадрами беда, готовые хорошо трудиться и «сами себя делающие» люди давно работают на себя или в выгодном партнерстве. Просто уделите этому блоку внимания больше, чем поиску дорогих диванов в велюре со стразами, и у вас все получится!

Для начала нужно разобраться, кто такие самые настоящие адепты бренда. Ключевые информационные ресурсы определяют этот термин как «последователь, обычно ревностный приверженец какого-либо учения, идеи, знания». Каким образом это проявляется в бизнесе? Например, есть такой бренд косметики — MAC. Если вы зайдете в их бутик, то увидите продавцов-консультантов — панков! С проколотыми носами, губами, розовыми и иссиня-черными волосами, но при этом достаточно сдержанно одетых в черные костюмы. Вот таких адептов бренда нашла себе компания после того, как сформулировала для себя, какая она, каковы ее ключевые ценности и какие ей подходят поведенческие паттерны. Это индивидуальность, смелость в поступках, качество даже в самых необычных проявлениях.

Конечно, не в каждой концепции есть возможность сделать такую яркую дифференциацию своего персонала за счет использования тематики субкультуры. Но вы можете сделать это за счет глубокого знания сотрудниками предмета и их приверженности продукту ресторана. Один мой коллега в рынке говорит про персонал своего ресторана во Владивостоке: «Они настоящие адепты бренда! Знающие все, что нужно, о каждом нашем блюде, ингредиенте, истории всей предметной среды интерьера. Они заражены атмосферой и силой самого места, чувствуя свою сопричастность ему».

Если вы делаете стейк-хаус, не надо набирать веганов. Казалось бы, это очевидно, но я видела и такое. Сама слышала, как официант в мясном заведении рассказывал, сколько трупного яда человек поглощает, съедая порцию стейка. Если человек строго придерживается семейных ценностей, предпочитает досуг в виде посиделок с женой перед телевизором и с чипсами, а выходные проводит, играя в лото с родителями, бабушкой и тетей из Алупки, то не надо пытаться навязать ему любовь к свингующему бару в стиле «гадкий койот», где каждый день творятся безумства. Если

человек в повседневной жизни не способен сказать незнакомому человеку простое «Привет, друг, как дела?», то на работе у него будет сильнейший когнитивный диссонанс. Казалось бы, это очевидно. Но нет! Раз за разом ресторатор не уделяет достаточного внимания рекрутингу, впопыхах нанимая всех подряд, кто хотя бы без синяков и не пьяный.

Вкладываться и делать упор на работу с персоналом — это форма уважительного отношения к себе и своему проекту. А также абсолютная необходимость, без которой вы в разы снижаете шансы на успех своего проекта.

#### Кто подходит для вашей концепции?

Молодые люди мужского пола  
с бородами и в татуировках  
на видных местах

Девушки ростом 170,  
с короткими черными волосами,  
азиатской внешности

Молодые люди обоих полов от 30  
до 40 лет, европейской внешности

Мужчины от 40 лет с сединой  
в волосах и ростом не менее 175

На всякий случай напоминаю, что по КЗоТу РФ работодатель не имеет права в своих объявлениях о поиске сотрудников и описаниях вакансии дифференцировать кандидатов по социально-демографическим и каким-либо другим характеристикам. Это незаконно, так как все имеют равные права при трудоустройстве. Но никто не мешает вам смотреть всех, а брать того, кто вам нужен.

И поверьте: такая работа исключительно важна, как бы грустно вам ни казалось тратить столько сил на просмотр и отбор кандидатов. Ваш персонал — одна из важнейших частей концепции. Сотрудники — равноценный всем остальным коммуникационный посыл бренда. Кстати, не случайно сама модель маркетинг-микса изначально состояла из 4Р, а только спустя время, с ходом развития рынков и изменений в восприятии информации потребителями, добавились еще три Р: Process, People, Physical Evidence.

## Place/Место

Не каждому концепту подходит любой локейшн\*. Уясните это с самого начала. Это тоже элемент, который складывает в умах потребителя определенный ассоциативный ряд, переходящий в позиционирование бренда.

\*Location — от англ. «место размещения».

## Где открыться?



Не забудьте продумать, может ли быть организован какой-либо другой формат присутствия вашего проекта.

Например, фудтрак на центральной площади города или палатка на сезонном трехдневном фестивале. И если да, то тогда заранее продумайте, что для этого необходимо: оборудование, мощности, штат и пр. Потому что это тоже ваш инструмент продвижения, а не только способ дополнительного заработка. Человек, который увидел на мобильной точке неслаженную работу, некачественный продукт, думает, что и в стационарном помещении у бренда все выглядит именно так.

## Учитывайте специфику вашего региона

Один раз я поехала в Красноярск — выбирать для своих клиентов площадку под новый проект. Было одно помещение в центре, с внутренним, очень уютным двориком, куда так и просилась веранда. Но мне сказали, что веранды, которые закрыты от основного трафика, никому не интересны, потому что красноярские посетители ресторанов, присаживаясь на веранде, преследуют только одну цель — продемонстрировать себя и свой статус. Не знаю, насколько это действительно так, но от внутреннего дворика отказались сразу два учредителя.

## Опишите важность фактора парковки

Вы решительно смотрите помещения только с возможностью парковки или вам все равно, потому что главное — близость к метро или транспортному узлу? Один из моих клиентов взял помещение, очень хорошее по всем, кроме парковки, параметрам. Ее там не было. Тогда он сделал постоянной акцию от

своего ресторана: «7 дней в неделю с 20.00 до 24.00 мы оплачиваем вам такси туда и обратно при сумме счета от XXX рублей». Понятно, что дополнительно оговаривался радиус разездов (ведь всегда найдутся желающие прокатиться в соседний город, раз устроен такой аукцион невиданной щедрости).

И короткое лирическое отступление. Не забудьте, что с акциями, подобными описанной выше, нужно быть очень аккуратным. Давая столь ощутимую потребительскую выгоду, вы очень болезненно будете ее забирать. Возможно, даже не сможете, потому что лояльность гостя при таких механиках длится ровно столько, сколько длится акция. Отменяя эту привилегию, вы получите недовольных или разочаровавшихся клиентов. Потому что, если человек хотя бы раз получил что-то бесплатно, он уже не захочет платить за это.

## Promotion/Продвижение

В следующих главах я еще много внимания уделю продвижению. А здесь поговорим о языке бренда и инструментари.

### Маркетинговые инструменты

Говоря о маркетинговых инструментах, в наше время лучше всего делить их на смешанные, offline и online. Какие использовать, какие нет, в каком объеме — все зависит от специфики конкретного проекта. Это всегда индивидуальное решение. И эффективность конкретного инструмента в условиях местного города будет различаться от проекта к проекту. В Москве может прекрасно работать контекстная реклама для пивного ресторана, если рекламировать банкеты, деловые обеды. Для этого же проекта прекрасно подходят купонаторы. Ресторан не страдает от засилья халявщиков, а кого-то даже превращает в постоянного гостя. Но для какого-то другого проекта подойдут исключительно PR в печатной прессе и участие в профильных фестивалях.

Ваша задача — прописать на первоначальном этапе, какие инструменты релевантны вашей концепции, чтобы они направляли к вам трафик именно «ваших» людей. Понятно, что семейному ресторану на окраине города в первую очередь нужно работать с местным жилым фондом, оформляя свое присутствие в лифтах, почтовых ящиках, устраивая пышные праздники с шарами, яркими столами и программой для детей. У такого ресторана баннерная дорогостоящая реклама с адресной программой по всему городу не будет в приоритете. Использовать ее стоит сдержанно для попадания в информационное поле города и становления проекта в своей нише. И то, если собственник преследует такие амбициозные цели.

## Виды маркетинговых инструментов:

Смешанные	Offline	Online
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Работа с партнерами</li> <li>&gt; Нетворкинг</li> <li>&gt; Активные продажи</li> <li>&gt; Работа с лидерами мнений</li> <li>&gt; Сарафанное радио</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; PR в печатной прессе</li> <li>&gt; Организация мероприятий на своей территории</li> <li>&gt; Участие в профильных мероприятиях: выставки/фестивали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Официальный сайт</li> <li>&gt; SEO</li> <li>&gt; SMM</li> <li>&gt; Реклама в поисковых системах</li> <li>&gt; Контент-маркетинг на целевых ресурсах</li> <li>&gt; E-mail-маркетинг</li> </ul>

## Язык бренда

Это стиль общения с гостем и потенциальным потребителем, это язык, на котором должен общаться ваш персонал в зале и какой вы используете на рекламных макетах и любых других носителях визуальной коммуникации.

Опишите конкретные формы языка бренда своего проекта. Это молодежный стиль, немного дерзкий, с обращениями в стиле «хай, гайз»? Или это классические формы с теми речевыми оборотами, которые подчеркивают вашу изысканность, например: «Дамы и господа, чего изволите?»

Не забудьте определить, каким должен быть визуальный язык: особенности графики, стилистика материалов, креативный контент. Что допустимо и гармонично для вашего проекта, что не подходит, затрудняя правильное восприятие и позиционирование бренда.

Вот в Самаре кофейня Carrie с сильной линейкой кондитерских изделий сформировала для себя такой язык бренда.



Большая доля целевой аудитории кофеен — девушки. И маркетологи Polyana Group, которой принадлежит бренд, решили обратиться к своим гостям на их же языке, удовлетворяя потребность посмеяться над бывшим или отомстить ему. Визуальная композиция из продуктов, безусловно, сразу же стимулирует тот ассоциативный ряд, который задумали специалисты. Подтекст ясен, визуал, что называется, «на грани». Задачи подобного приема и языка бренда — эпатировать, вызывать ответную реакцию. Да, она может быть неоднозначной у разных потребителей. Но для нас важна именно целевая аудитория, а не широкие массы общественности.

Говоря о языке бренда, можно вспомнить знаменитую питерскую пышечную, которая, ввела как устойчивое выражение фразу «Всем #пыш-пыш!», еще и сформировав хештег.

Стоит описать, как вы будете обращаться к своим подписчикам в социальных сетях. Например, могут быть допустимы варианты:

- > «Мы приготовили одно из самых необычных блюд»
- > «Я жду вас на вечеринку в пятницу»
- > «Как у вас настроение?»
- > «Как настроение, друзья?»

Установите для себя, может ли ваш проект коммуницировать на языке юмора, давая название вечеринке «Уж полночь близится, а Германа все нет», или вы просто напишете на своей афише: «Ждем всех в 21.00 в ресторане Икс!»

Я уделяю этому вопросу немало внимания потому, что язык бренда как раз и может стать той фишкой или «вирусом», которые «уйдут в народ» и запомнятся. И еще потому, что выйти на бытовой коммуникационный уровень своего гостя — цель труднодостижимая, но дающая хорошие долгосрочные результаты.

## Physical Evidence/Материальная атрибутика

В рамках создания концепции не нужно сразу разрабатывать айдентику и фирменный стиль. Но первым делом все же необходимо прописать концептуальность графики логотипа, дать общее направление по стилю, цветовой гамме и, возможно, графическим паттернам. Зафиксируйте одну-две цветовые палетки с различными оттенками, а главное — коммуникационный посыл, который необходимо заложить в логотип вашего бренда. Например, лаконичность, изысканность, современность.

Также важно понимание с вашей стороны факта, что абсолютно каждый цвет имеет два варианта трактовки с точки зрения психологии восприятия. Так, белый — это свобода, чистота, совершенство, но этот цвет может быть и символом изоляции, печали, неуверенности. Обо всех скрытых смыслах цветов, их воздействии и значениях опубликовано множество статей и книг.

Логотип и фирменный стиль графических атрибутов могут отличаться от цветов интерьера, но при этом быть релевантными последним. Например, логотип у вас в черно-белых тонах, вы используете тонкий лаконичный шрифт без засечек, а мебель в заведении травяных и лиловых оттенков с использованием натуральных материалов — грубо обработанного дерева. Это вполне допустимо, если соответствует задуманному посылу.

Следующим шагом опишите зонирование заведения с указанием функционального предназначения каждой зоны.

#### Зонирование ресторана или кафе (пример):

<b>Основной зал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Две зоны: основной зал и на помосте у витринных окон</li> <li>&gt; Есть место для пульта DJ</li> </ul>
<b>Карaoke-зал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Трансформируется под банкетный, но работает в режиме à la carte</li> </ul>
<b>Кабинет</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Возможно адаптировать под мини-библиотеку</li> <li>&gt; Гостю должно быть здесь интересно и разрешено «все трогать»</li> </ul>
<b>Веранда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Искусственное газонное покрытие, плетеная мебель, подушки, текстиль на столах</li> </ul>
<b>Ресепшн</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Зеркало, консоль для сумочек</li> <li>&gt; Мерчендайзинг продукции в индивидуальной упаковке</li> </ul>
<b>Контактный бар</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Выкладка несладкой и сладкой выпечки.</li> <li>&gt; Выкладка напитков. Контактная стойка</li> </ul>

Пропишите маркерные атрибуты предметной среды. Например, винные бочки, коврики из пробок, глиняные горшки и прочее.

Определитесь со стилем интерьера. Один раз мое агентство занялось данным вопросом, и мы насчитали, что всего существует около семидесяти их видов. Для каждого стиля характерны свои особенности.

Затем опишите принципы проектирования и оформления интерьера.

## Примеры стилей для интерьера:

### Стилевое новаторство

Богатая цветовая палитра

Оригинальный декор

Нетривиальные сочетания

- > Свежий, одухотворенный и одновременно комфортный интерьер
- > Практичная обстановка
- > Качественные, экологичные отделочные материалы, хорошее освещение
- > Арт-изображения

### Хюгге

Комфорт

Теплота

Уют

- > Натуральные материалы
- > Светлые, приятные тона
- > Теплые деревянные полы
- > Обилие осветительных приборов, свечи
- > Мелочи, дорогие сердцу
- > Подушки, пледы, ковры
- > Природный декор
- > Винтаж

## Принципы проектирования и оформления интерьера:

### ОПЦИЯ «КОНСТРУКТОР»

Днем:

едим,  
общаемся

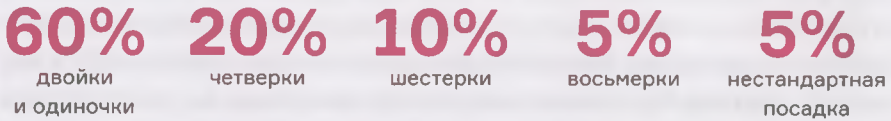
круглые столы,  
мягкая посадка

Вечером:

выпиваем  
и развлекаемся

сцена, бар,  
танцы

Определите, как должна распределяться посадка в ресторане по столам:



Укажите минимальное расстояние между посадочными местами. В больших городах некоторые проекты выдерживают и 350 мм, но в городе с населением до двух миллионов человек лучше делать от 550 мм. И не забывайте, что даже расстояние между посадочными местами зависит от концепции: где-то уместны коммунальные столы, шум, гам и знакомства с чужими людьми во время трапезы, а где-то нет.

Отдельно укажите необходимые элементы интерьера и экстерьера: витражи, колонны из подсвеченного оникса, кованые элементы. Сделайте особый акцент на фишках: «Оформление на зоне ресепшн одной стены в виде гигантской страницы из книги», «Разграничивающую функцию между столами в обеденном зале выполняют ширмы в стиле XVIII века» и пр.

Важно, чтобы все элементы поддерживали задуманную концепцию, а не становились поводом для исполнения вашей давней мечты приобрести что-то очень дорогое и необычное, поставить и любоваться этим. Крайне нецелесообразно увеличивать свой инвестиционный бюджет за счет столешницы за полмиллиона или люстры за восемьсот тысяч рублей, состоящей из пяти голых лампочек и пяти таких же голых железных коряг. Не забывайте: вы строите бизнес, а не создаете игрушку или легальное поле для безумного творчества, полет которого сдерживать все труднее и труднее. Обои, плитка, отделочные материалы различного формата — у всех материалов есть доступные аналоги в таком же качественном исполнении. Конечно, это не касается предметов из лимитированных коллекций, выпущенных в количестве пяти экземпляров. Но все же хорошенько подумайте, так ли нужна вам эта ваза цвета колотого льда перед рассветом.

Обязательно нужно определиться с тем, в каком объеме и какого качества будет использоваться текстиль в вашем ресторане. Присутствует он в сервировке или нет? Есть варианты, когда дневная и вечерняя посадки сервируются двумя разными способами: днем — более сдержанно, с подстановочными тарелками, а вечером — более изысканно, со скатертями, салфетками, бокалами под воду. Решите, носят ли ваши официанты рушники, заправленные за фартуки. И, естественно, продумайте текстильное оформление окон, сочетающееся со всем прочим оформлением.

Складывайте из всей материальной атрибутики и предметной среды бренда единую картину, которую сможет прочесть ваш гость при первом же своем входе в помещение. Вы задумали грузинское кафе домашней кухни или изысканный французский ресторан середины XIX века? Вот и следуйте этим идеям. Не размывайте материальной атрибутикой изначальную задумку. Как только начнутся противоречия, все покатится как снежный ком: продуктовый портфель без единой гастрономической линии, эксперименты с событийным направлением в виде живой музыки, восточных танцовщиц и со спортивными трансляциями вперемешку.

И вот еще совет: не забывайте об аудиоконтенте. Какая музыка будет звучать в зале в фоновом режиме? Это ведь тоже создает целостность атмосферы и поддерживает концепт. Не делайте это для галочки, закачайте плейлист кавер-версий известных хитов в стиле лаунж. Такие решения уже сделали близнецами огромную часть московских заведений, где независимо от концепта мы слышим мяукающее прочтение «The winner takes it all». И да, конечно, важно помнить о существовании таких организаций, как РАО и ВОИС, которые на законном основании собирают плату с каждого посадочного места за проигрывание на территории заведения практически любого музыкального контента.

Что еще может быть атрибутами бренда? Меловые доски, упаковка, посуда, аромат в зале и даже таблички «стол заказан» — здесь нет незначительных мелочей, все играет главную роль. В этом сложность нашего бизнеса. И одновременно — интерес.

Специалисты по нейромаркетингу утверждают, что человек сначала видит, потом формирует мнение о чем-либо и только потом осознает его. Он руководствуется многократным опытом, культурными кодами и общепринятыми нормами, системой обозначений, которые складываются в систему автопилота — по ней в основном и формируются мнения и оценки. Подробнее об этом рекомендую прочитать в книге Фила Бардена «Взлом маркетинга».

Исходя из принятых решений по материальной атрибутике бренда, вы после подбора и согласования помещения будете формировать техническое задание дизайнеру интерьеров. Но я однозначно рекомендую предоставлять дизайнерам и техническое задание, и весь маркетинг-микс. Не жадничайте, погрузите художника в проект полностью — без этого невозможны гармоничная работа и хороший результат.

Итак, ваша концепция готова. Причем не с абстрактными рекомендациями самому себе, а с конкретными цифрами и ориентирами. У вас на руках основательно проработанные данные и документы, возвращаться

к которым вы будете постоянно в ходе всей своей последующей деятельности.

Концепция ресторана в рамках модели маркетинг-микса 7P — это своеобразная защита от ситуации, когда ресторатор изначально запустил ресторан с внутренними противоречиями и пробелами, для закрытия которых приходится снова платить по счетам, переписывая суть проекта. Причем когда уже все построено и запущено, платить собственнику просто не с чего. Поэтому давайте на первоначальном этапе, еще на бумаге распишем весь проект, который хотим реализовать, поймем, что он объективно жизнеспособен и разумен, а потом приступим к активным действиям!

### Резюмирующие тезисы

1. Сформулировать, какую именно кухню предлагает ваш продукт, его гастрономическую линию.
2. Определить структуру продуктового портфеля, выявить главные и второстепенные направления.
3. Создать техническое задание бренд-шефу.
4. Определить структуру в каждом направлении продуктового портфеля (можно схемой).
5. Зафиксировать, какие форматы присутствия (виды локаций) будут релевантны именно вашему бренду, возможно, найти свежее решение для города.
6. С учетом среднего чека определить значение наценки, food cost, максимальную скидку, приемы ценообразования.
7. Описать все возможные пути реализации товара.
8. Придумать маркетинговые фишки.
9. Описать людей, которые могут быть в команде бренда, будут создавать и реализовывать продукт: их ценности, качества, социально-демографические характеристики.
10. Определить релевантные инструменты продвижения и их приоритетность.
11. Описать язык бренда: визуальный (фотосессия, верстка меню) и вербальный (общение с гостями).
12. Определить главную коммуникационную идею логотипа и значение цветов фирменного стиля.
13. Расписать зонирование и особенности в каждой из зон с точки зрения посещения гостя.
14. Придумать релевантные атрибуты бренда с целью освежить концепт, сделать его более запоминающимся, гармоничным.



Глава 5

# СОЗДАЕМ НЕЙМИНГ, АЙДЕНТИКУ И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПАСПОРТ

---

Нейминг

Логотип и фирменный стиль

Маркетинговый паспорт



## Глава 5

# СОЗДАЕМ НЕЙМИНГ, АЙДЕНТИКУ И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПАСПОРТ

## Нейминг

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

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

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

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

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

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

### **Открытые на хайпе: «Dухless бар» (Москва)**

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

в течение недолгого промежутка времени, но получившем очень яркий, характерный отклик у всех слоев общества.

#### **Основанные на легенде истории: «Ив.Дурдинъ» (Москва)**

Создатели этого бренда действительно взяли историю реального русского пивовара, который разработал особые рецептуры приготовления ячменного напитка. Было получено официальное разрешение у потомков использовать их фамилию как зарегистрированную торговую марку пивных ресторанов.

Часто названия-легенды основаны на том, в каком помещении запускается проект. Это может быть историческое здание — особняк, в котором жил и творил Александр Блок, например. Или это здание бывшей некогда очень прибыльной мануфактуры. Здесь главное — не переборщить с фантазией и стараться ориентироваться на реальные факты. Людям надоели наши коммерческие сказки, которые лопаются, как мыльные пузыри, уже после первого уточняющего вопроса.

#### **Устойчивая фраза: «Никуда не едем» (Москва), «Аджикинежалъ» (Новосибирск), «Сампришел» (Москва)**

Одинаково популярный и в регионах, и в столицах прием в нейминге. У таких названий очень сильный fun-фактор для потребителя плюс «вирусность» благодаря запоминаемости.

#### **По названию якорного продукта: «Ньокки» (Москва)**

Все четко, понятно, без лишнего креатива. Сюда же отнесем хинкальные, хачапурные. Можно здесь же обозначить подраздел и привести пример, когда ресторан называется по продукту, который не является самодостаточным, чтобы стать якорным, но сразу указывает на принадлежность к кухне по географическому признаку. Например, кафе «Песто» (Москва).

#### **Имена собственные: «Кафе Пушкинь» (Москва)**

На мой взгляд, очень удачный тип нейминга. Да, он привязан к легенде, особенной истории и связан с выдающимся человеком, который уже стал народным достоянием. Фамилии писателей, путешественников, изобретателей, людей, знакомых большинству, — короткий путь объяснения того, про что ваше заведение. Но здесь очень важно помнить об уважении к исторической личности, вокруг которой вы решили построить ресторанный бренд. Поэтому Лермонтов гот, Ленин танцор, другие вариации придумок и шуток о реальных исторических персонах, на мой взгляд, плохая идея. Соблюдайте рамки, господа. Все должно быть комильфо.

### **Указывающие на прямое предназначение:**

#### **«Приют холостяка» (Казань)**

Это креативный нейминг, очень цепляющий слух потребителя, но обязывающий обыгрывать название в каждой детали концепции. Если вы делаете приют холостяка, то наполняйте его теми маркерами, которые ожидает там увидеть потребитель. В конкретно приведенном примере это картины с женскими обнаженными телами, жесткие, грубые и холодные отделочные материалы типа железа и камня, тусклое освещение и пр. Для полноты картины было бы хорошо создать нестандартный речевой модуль для обслуживающего персонала вроде: «Все, что было в «Приюте», остается в «Приюте», а также ввести креативные позиции в продуктовый портфель с характерным неймингом, например, салат «Когда не знаешь, какую выбрать».

#### **Англицизмы: Selfie (Москва)**

Заимствованные из английского языка слова, прочно укоренившиеся в русском. Надо признать факт риска стать в течение короткого промежутка времени немодным в связи со снижением популярности, новизны и свежести конкретного англицизма. И, кроме того, имейте в виду, что, называя так свое заведение, вы должны быть уверены в том, что именно ваша целевая аудитория вас правильно переведет и расшифрует семантику. Без раздражения от того, что им не хватает грамотности и эрудиции, чтобы правильно разобраться с вашей идеей. В противном случае могут начать коверкать название, придумывать рифмы с негативными коннотациями, чего вы, несомненно, не заслуживаете.

#### **Двойные: «Ухо и медведь» (Новосибирск),**

#### **«Свинья и бисер» (Красноярск)**

Этот тип нейминга часто основан на русских народных поговорках, которые имеют массовую узнаваемость и понимание смысла. Но данный прием вдохновил рестораторов на переделывание не только народного фольклора. Один челябинский ресторатор назвал свою чайхону «Шах и мята», просто изменив один слог в устойчивом речевом выражении. Естественно, эту свою «мяту» он, как принято сейчас говорить, «протягивал» и в продуктовом портфеле, и в интерьере, и в полиграфии.

Данную классификацию можно постоянно обновлять и дополнять, так как рынок не стоит на месте, а креатив маркетологов и рестораторов становится все смелее. Главное, помнить, что правильное название — это экономия на инвестициях, которые вы не тратите на коммуникации для разъяснения, про что же ваше заведение.

Для оценки и сравнения вы также можете воспользоваться таблицей, критерии в которой определяете сами\*:

Вариант названия	Оригинальность	Модность	Молодежность	Веселье	«Не стремно прийти»	Специализация	Благозвучие	Запоминаемость	Тусовочное место	Суммарная оценка
Вес критерия от 0,1 до 1										
Вариант 1	0,1	0,1	0,2	0,3	0	0	1	0,8	0,1	2,60
Вариант 2	0	0,2	0,3	0	0,5	1	0,5	0,7	0,7	3,90
Вариант 3	1	0,3	0,4	0,3	0,3	0	0	0	0,1	2,40

## Логотип и фирменный стиль

Определились с именем? Сразу необходимо, скажем так, «сшить ему одежду» — придумать его визуальное воплощение, в котором заложен именно тот коммуникационный код, который вам нужен. Работа эта аккуратная и тонкая. Ведь у трех итальянских ресторанов с одинаковым средним чеком и продуктовым портфелем могут быть совершенно разные логотипы и фирменный стиль, которые указывают на специфику каждого заведения. На рисунке вы видите как раз такой пример.



Эти краснодарские рестораны итальянской кухни со средним чеком в промежутке от 1000 до 2000 рублей на персону своей айдентикой передают совсем разные коммуникационные послы. Сколько бы семинаров я ни

\* За основу данной таблицы я взяла вариант моих коллег Якова Пака и Глеба Орлова, но кое-что изменила для собственного удобства.

вела и ни показывала данный пример, на вопрос, про что каждое из этих заведений, абсолютно все отвечали одинаково: Don Bazilio — классический ресторан для очень взыскательной, избранной публики, с высоким средним чеком, возможно, связан с закрытым клубом избранных («Дон Корлеоне»); «Итальяшка» — ресторан, где основная аудитория — дети, все легко и непринужденно, демократичные цены и динамичный сервис; Nonna Mia — демократичное место для влюбленных, где главная еда — пицца и паста. И дело-то все в том, что два последних ответа были всегда безошибочно правильными, а первый — нет. Ресторан Don Bazilio — это кафе в торговом центре, с демократичным средним чеком, ориентацией на современный шумный итальянский город и семейное посещение с маленькими детьми.

Айдентика должна вызывать тот комплекс ассоциаций в сознании потребителей, которые будут мотивировать выбор посещения именно вашего заведения.

В данном разделе снова стоит поговорить о нейромаркетинге, который так явно набирает обороты в ресторанной индустрии, что вам стоит перенять опыт своих коллег и воспользоваться результатами исследований, которые провели прогрессивные компании.

Я не претендую на экспертность в этом направлении, я уверенно отсылаю вас к Филу Бардену и его потрясающей книге «Взлом маркетинга: наука о том, почему люди покупают», а также к Даниэлю Канеману — «Думай медленно... решай быстро». После прочтения работ этих авторов вы поймете важность выбора своих фирменных цветов, правильного написания цены и получите массу советов, как сделать так, чтобы гость в вашем заведении принимал нужные вам решения.

Но имейте в виду, что ни тот, ни другой автор не специализируется в сфере общественного питания, и вам будет необходимо адаптировать под свой проект кейсы из абсолютно разных видов бизнеса. В общем, в этом блоке запомните для себя ключевое словосочетание — коммуникационная идея. Именно ее необходимо передать при работе в команде с графическим дизайнером. Ему тоже стоит презентовать маркетинг-микс полностью и, главное, четко проговорить позиционирование своего заведения. (Как раз тот абзац, над которым работали в самом начале.) Покажите художнику примеры айдентики других заведений, обращая внимание на отдельные элементы, шрифты, цвета. Все это существенно облегчит вашу совместную работу. Потому что даже с очень творческими людьми надо скрупулезно и методично работать, а не давать процессу плыть по течению и в случае необратимого хаоса оправдываться, что «невозможно договориться и что-то создать с этими художниками!»

На самом деле при правильном подходе, с оптимальной долей вашего участия на этом этапе, вы получите мощную долгосрочную поддержку в виде специалиста, который будет постоянно помогать вам держать ваш бренд на плаву, развивать и открывать его новые грани.

Потому что даже  
с очень творческими  
людьми надо  
скрупулезно  
и методично  
работать

## Маркетинговый паспорт

Я придумала такое серьезное название по той простой причине, что этот момент действительно очень важен для вашего бизнеса. Но, по сути, здесь нет ничего сложного. Это мой очередной призыв все систематизировать и сохранять, чтобы, проделав одну механику, больше ее не повторять.

После того как вы придумали логотип и дали техническое задание по дизайн-проекту, проработайте вашу визуальную коммуникацию, но не контент и графическое оформление, а именно места и виды ее размещения. Лучше это делать вместе с дизайнером интерьеров на этапе создания эскизов, чтобы он органично и грамотно интегрировал ваши меловые доски, афиши, рейглеры, световые табло и прочее внутри и снаружи ресторана.

Воссоздайте путь вашего гостя с улицы до его столика. Где и какого размера лучше повесить вывеску, чтобы заведение просматривалось для пешеходного и автомобильного трафика. Если человек увидел вывеску и подошел к крыльцу ресторана, но еще не решил войти внутрь, так как это обязывает его здороваться с хостес, сесть за стол и т.д., то повесьте на фасаде лайтбоксы, поставьте стелы, стойки или что-либо в этом роде, где будете транслировать цитаты из меню (берите популярные и ваши авторские позиции по средним ценам). Далее человек прочитал, прикинул, что готов потратить за ваш салат, суп, горячее 1500 рублей, и ему понравилось описание самих блюд. Также на носителях фасадной группы можно коммуницировать события, происходящие в вашем заведении: мастер-классы по четвергам, живая музыка по субботам, ну, или розыгрыш автомобиля каждый месяц.

Заходя в ресторан, человек видит стойку хостес, гардероб. Подумайте, возможно, и там должен присутствовать какой-либо элемент брендинга: номерки, хештег на зеркале, выклейка на полу...

Дальше — туалетные комнаты, где часто вешают плакаты с календарем дат, которые отмечаются в ресторане и когда предлагают гостям что-то интересное.

Гость заходит в зал, его усаживают за столик. Что ему дают в руки и что попадает в его поле зрения? Основное меню, сверху — вкладка со спецпредложением, меню кальянов, на столе — сезонный трехсторонний тейбл-тент от ресторана, еще один тейбл-тент от пивного или винного поставщика, а на стене напротив — доска с ассортиментом коктейлей по акции «два по цене одного». Не смейтесь! Это пример из реальной жизни. Все перечисленные носители нужны, они приносят деньги в конце концов, и иногда совсем немалые. Кстати, из моего опыта скажу, что тейбл-тент зарабатывает на 30–40% больше, чем вкладка, которая подается сверху меню. Но, разумеется, все зависит от контента на каждом носителе.

Тем не менее соблюдайте баланс и не закидывайте листингом вашего продуктового портфеля все точки контакта с гостем. Сдержанность в комплексе с выверенным контентом обеспечит здоровый процесс принятия решения о покупке, а это уже пятьдесят процентов успеха в задаче оставить о вашем проекте самые хорошие впечатления. В следующих главах я еще буду писать о точках контакта на этапе запуска ресторана.

Хочу поделиться своими наблюдениями маркетингового паспорта на примере двух ресторанов, которые, кстати, стоят друг напротив друга в одном из бизнес-центров в Москве.



В Steak It Easy мы наблюдаем три маркетинговых носителя, каждый из которых можно отнести к фасадной группе:

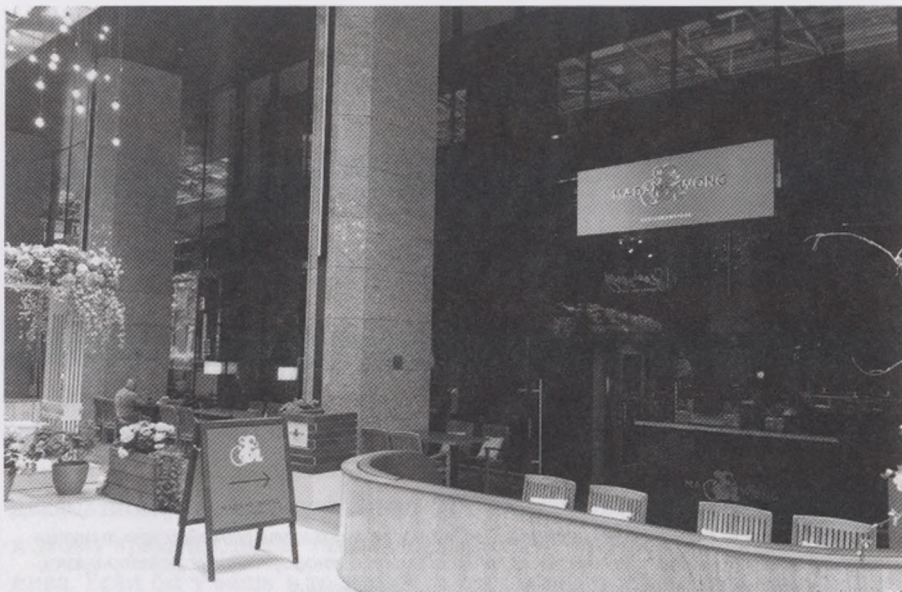
- > вывеска с дескриптором Jospet/Wine/Bar, коммуницирующим главные особенности и специализацию заведения,
- > штендер, на каждой стороне которого меню деловых обедов на русском и английском языках,
- > «плоский официант» в человеческий рост, держащий табличку с ценами на бургер, стейк и еще что-то.

На мой взгляд, все очень продуманно и сбалансированно. Потенциальный гость, проходящий мимо, сразу понимает, о чем данное заведение, на каком продукте специализируется, какие направления продуктового портфеля предлагает и по какой цене — исчерпывающая информация.

У Madame Wong ситуация противоположная. Что мы имеем:

- > вывеска с дескриптором Restaurant/Bar,
- > двусторонний штендер, транслирующий ровно то же самое, что и вывеска.

Здесь хотели привлечь внимание пешеходов, проходящих мимо бизнес-центра с торцов здания, которые не заходят на эту внутреннюю аллею. Но даже в этом случае ничто не мешает разместить там цитаты из меню, афишу, специальное предложение в дневные часы и т.д. А так получилось что-то вроде «Я никогда не повторяю «два раза» два раза!»



## Маркетинговый паспорт:

Тип носителя	Размер, мм	Технические характеристики	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Подрядчик	Текстовка	Фотопривязка* с графическим макетом
<b>ФАСАДНАЯ ГРУППА</b>							
Вывеска							
Выклейка витринных окон							
Баннер							
Лайт-бокс							
Стела							
Штендер							
<b>ГАРДЕРОБНАЯ ЗОНА/ВНУТРЕННЯЯ ВХОДНАЯ ГРУППА</b>							
Стойка ресепшн							
Зеркало							
<b>ЗАЛ 1</b>							
Меловая доска							
Рейглеры							
<b>ЗАЛ 2</b>							
Меловая доска							
Панно на стене							
<b>ВНУТРЕННИЕ</b>							
Основное меню							
Карта вин							
Тейбл-тенты							
Вкладки в меню							
<b>ДРУГАЯ ПОЛИГРАФИЯ</b>							
Визитки							
Карта лояльности							

\* Фотопривязка — сильно уменьшенное фото, которое вы можете спокойно «растянуть» мышкой в любой момент. Если есть желание сделать полноформатные фотопривязки, придется на каждый носитель отвести отдельную страницу.

Сертификаты на посещение							
Флаеры							
<b>ФОРМА</b>							
Официанты							
Шеф-повар							
Бармен							
Менеджер							
<b>ОФОРМЛЕНИЕ СОЦСЕТЕЙ</b>							
Facebook							
ВКонтакте							
Instagram							

В маркетинговый паспорт я вношу всю исчерпывающую информацию о каждом маркетинговом носителе, которые в свою очередь поделены на блоки: «Фасадная группа», «Гардеробная зона», «Залы 1, 2».

Естественно, в вашем заведении могут быть другие блоки, описывающие внутреннее зонирование, но после этого обязательно должны идти такие разделы, как:

- > внутренняя полиграфия — тейбл-тенты, основное меню, карта вин, вкладки в меню;
- > другая полиграфия — визитки, карты лояльности, сертификаты на посещение, флаеры для коллаборации;
- > форма — официанты, повар, хостес и т.д.;
- > оформление социальных сетей — Facebook, ВКонтакте, Instagram.

По каждому носителю вы заполняете семь столбцов, досконально указывая все данные так, чтобы этой базой мог легко воспользоваться любой новый сотрудник, не дергая никого из коллег или контрагентов в попытках по обрывкам собрать нужную информацию.

Мы обговорили техническую сторону и базовые маркетинговые носители. На самом же деле решение о том, что станет атрибутами вашего бренда, зависит только от вашего желания. В 2011 году в ресторане «Шнайдер Хаус», который был одним из первых моих авторских проектов, каждый вечер в 20.00 официантки, которым мы сшили сногшибательную форму (поверьте, вполне пристойную), выходили в зал и танцевали двадцатисекундный танец. Впоследствии гости стали собираться как раз к этому времени, после танца аплодировали и заказывали еще кружечку пива. Если бы у меня в то время были такие инструменты, как Facebook

## Не рискуйте и не берите в качестве примера феномены концептов именитых рестораторов

рывать цены, договориться об особых условиях, индивидуальных сроках исполнения и пр. Это же позволит вам сформировать базовый бюджет — его можно закладывать при бюджетировании на следующий год или квартал.

Еще одна рекомендация: всегда выпускайте и подписывайте пилотный носитель с цветопробой, качество которого вас абсолютно устраивает. В дальнейшем принимайте тиражи только после сравнения с этим эталоном. Так в ваших материалах не будет 50 оттенков серого, и они всегда будут хорошо смотреться.

До появления социальных сетей нейминг, брендинг и разработка маркетингового паспорта были любимыми игрушками рестораторов, с которыми каждый развлекался, как мог, руководствуясь многими соображениями, среди которых здравый смысл был далеко не на первом месте. По мнению инвестора, это приятная часть работы, так как на первый взгляд не требует экспертных знаний и умений, а значит, можно этим заняться самому! Можно и нужно — говорю я. Но только не в одиночку или с другом, супругой или официантом Пашей. Впоследствии такие игры приведут только к оплате новых счетов за переделки логотипа, оптимизацию маркетинговых носителей или их разработки с нуля, то есть придется опять переписывать всю платформу бренда. Делать это, когда нервы ресторатора на пределе, не всегда эффективно.

### **Резюмирующие тезисы**

1. Определиться с названием заведения, исходя из предложенной классификации, или придумать новый, собственный вид ресторанного нейминга.
2. Предложить выбранное название на обсуждение в специально сформированной фокус-группе по нескольким имеющим определенный вес критериям. Если вариантов названий несколько, посчитать сумму баллов каждого и определить победителя.

и Instagram, то я бы сделала из этого настоящий «вирус». Тогда мы были первыми и делали все забавно и легко, без надрыва.

Закончив сбор маркетингового паспорта, вы получите не только его, но и проработанный пул подрядчиков, с которыми можете зафиксировать

3. Дать техническое задание графическому дизайнеру на разработку логотипа. Вам должно быть предложено не менее трех вариантов.
4. Продумать, что должно быть в маркетинговом паспорте заведения по каждой из зон, исходя из сформированного «пути гостя», и дать соответствующие технические задания графическому дизайнеру и дизайнеру интерьера.
5. Сделать образцы, цветопробы, пилотные выпуски маркетинговых носителей.
6. Сформировать бюджет на производство всех маркетинговых носителей после проработки их с выбранными подрядчиками.
7. Зафиксировать все параметры разработанных и произведенных маркетинговых носителей в таблице. Включить туда все мелочи и индивидуальные особенности каждого носителя. Здесь, как, впрочем, и везде, конкретика — ваш друг, за которую вы сами себя потом поблагодарите.



Глава 6

# ИЩЕМ ПОМЕЩЕНИЕ

---



## Глава 6

# ИЩЕМ ПОМЕЩЕНИЕ

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

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

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

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

Коллеги, либо погружайтесь в битву за крутую локацию, либо ждите счастливого случая, одного на миллион, когда вам будет сделано предложение аренды. Но не идите на компромиссы! Локация — это тот фактор, который другими преимуществами, как сейчас принято говорить, не «докрутишь». Если людям неудобно, если они вас не видят, то направить трафик в нужную вам сторону будет тяжело.

Здесь стоит упомянуть геомаркетинговые исследования.

Геомаркетинг является формой маркетингового исследования, позволяющей проанализировать внешние и внутренние геопространственные (имеющие географическую привязку) показатели компании, различные аспекты ее прошлой, текущей и будущей деятельности, включая инфраструктуру и конкурентную среду\*.

В большинстве случаев лучше обратиться к компании, которая обладает экспертизой в данном направлении и имеет узкоспециализированный опыт. Я же могу дать вам типовое техническое задание, которым можно воспользоваться для начала работы по данному вопросу. Техническое задание должно отражать главную задачу: если на данной локации вы откроете заведение общественного питания, то какой трафик там можно прогнозировать, какие средний чек и продукт будут там оптимальными.

Техническое задание на проведение геомаркетингового исследования:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	
Номер, название проекта	
Автор, контакт	
ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ (ЗАКАЗЧИК)	
Наименование проекта	Булочная (чай&выпечка)
Сфера деятельности компании	Общепит
Реализуемый продукт	Кулинария, выпечка, чай&кофе
Модель и география продаж	Стационарный объект, локальные продажи
Адрес объекта	Город, улица, дом
Жизненный цикл проекта	Вывод на рынок нового продукта (оценка)
Подписчики в Facebook	40180

\* Источник: Википедия.

## ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

На данный момент по адресу: г. \_\_\_\_\_ ул. \_\_\_\_\_, д. \_\_\_\_\_ располагается \_\_\_\_\_, а также \_\_\_\_\_ (является ли данный объект памятником градостроительства и архитектуры регионального значения).

Объект «\_\_\_\_\_» — это небольшая, но интересная достопримечательность в историческом центре города, находится в тихом переулке, отделяющем ее от главной улицы города.

В рамках расширения компании ООО «\_\_\_\_\_» было предложено в аренду помещение площадью \_\_\_\_\_ кв. м для организации точки общественного питания.

Концепция точки продаж предполагает посещение кафе:

- > посетителями,
- > жителями города (уточнить целевую аудиторию).

## ПРЕДПОСЫЛКИ НЕОБХОДИМОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ГЕОМАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

С учетом специфики расположения объекта и неочевидной экономической привлекательности геомаркетинговое исследование призвано помочь с оценкой и определением целесообразности открытия нового проекта общепита и минимизацией издержек на конкретно выделенном адресе.

Оптимизация предложения торговой точки:

- > оптимальность местоположения в пространстве,
- > оптимальность продукта выбранному местоположению.

## ЗАДАЧИ ГЕОМАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ пространственного распределения факторов, благоприятно/негативно влияющих на экономическую привлекательность объекта.

Население	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Плотность населения, объем в радиусе 1 км</li> <li>&gt; Половозрастная структура</li> <li>&gt; Покупательная способность</li> <li>&gt; Транспортная доступность</li> </ul>
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Анализ конкурентов и зон влияния</li> </ul>
Локация	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Объем и структура трафика (пешеходный, автомобильный)</li> <li>&gt; Визуальная доступность участка</li> <li>&gt; Расстояние до остановки, объем трафика</li> </ul>
Размещение	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Анализ целевой аудитории и ее размещения</li> <li>&gt; Выявление зон обслуживания, уровня проникновения услуг</li> <li>&gt; Изучение факторов «соседства»</li> <li>&gt; Расчет потенциальных показателей объекта</li> </ul>

## ТЕРРИТОРИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Адрес: \_\_\_\_\_

## ОБЪЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Клиенты текущие и потенциальные:
  - a. Анализ целевой аудитории
  - b. Мотивы и способы посещения объекта
  - c. География
  - d. Структура
2. Транспортная доступность  
Трафик (по часам):
  - a. пешеходный
  - b. автомобильный
3. Объем и качество населения в радиусе до 1 км от объекта
4. Конкуренты:
  - a. Местоположение и зоны влияния
  - b. Прямые и косвенные конкуренты
  - c. Аудитория

## МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СБОРУ ИНФОРМАЦИИ

В рамках геомаркетингового исследования возможны следующие методы:

- > Анкетирование
- > Наблюдения
- > Опросы
- > Сбор статистики и анализ данных, доступных инструментов ГИС и геолокационных сервисов

## ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Аргументированные рекомендации к открытию объекта общественного питания, подтвержденные цифровыми данными и обоснованными прогнозами.

## СРОКИ

14 календарных дней

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ	
ФИО директора	
Почтовый адрес	
Адрес офиса	
ФИО менеджера по маркетингу или контактного лица	
Телефон, факс	
E-mail	
Web-страница	

И еще раз повторюсь: «Сыроварня» Аркадия Новикова, «Честная кухня» Сергея Ерошенко — это концепты-феномены с мощным бэкграундом: личность рестораторов, профессиональный пиар, подходящая ситуация на рынке и пр. Не примеряйте их счастливые истории на себя. Похолоднее тут к себе. Похолоднее.

Ну, а если вам удалось-таки найти помещение, о котором мечтали и которое отвечает всем требованиям и ожиданиям, то берите маркетинг-микс, все цифры по данной локации — и вперед, переходите к построению финансово-экономической модели.

### Резюмирующие тезисы

1. Если помещение предстоит подбирать, то зафиксировать главные критерии, по которым будете определять лучшее предложение.
2. Погрузиться в цепочку риэлторского рынка. Найти ЛПР (лиц, принимающих решения).

Глава 7

# ДОКУМЕНТАЦИЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ПРОЕКТА

---



## Глава 7

# ДОКУМЕНТАЦИЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ПРОЕКТА

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

**1**

Технологический проект: цеха, участки, потоки

**2**

Режим работы заведения

**3**

Организационная структура и штатное расписание

**4**

Наличие прачечной

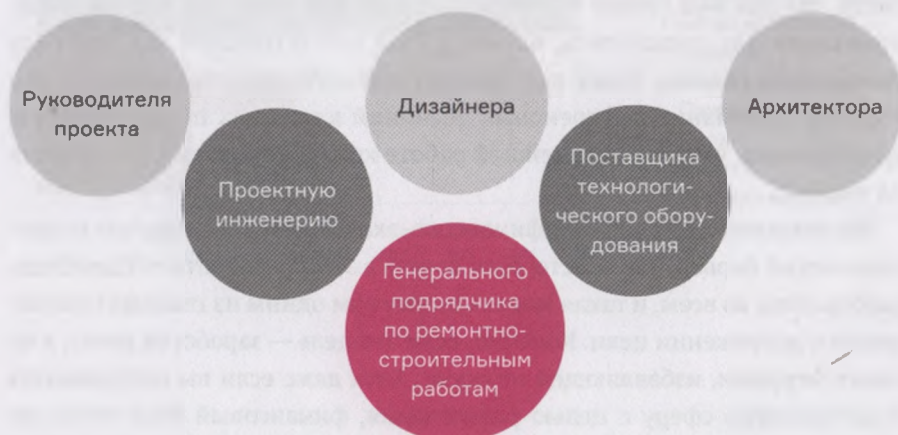
**5**

Сервировка в залах и формат подачи блюд

### Проверка арендуемого объекта:

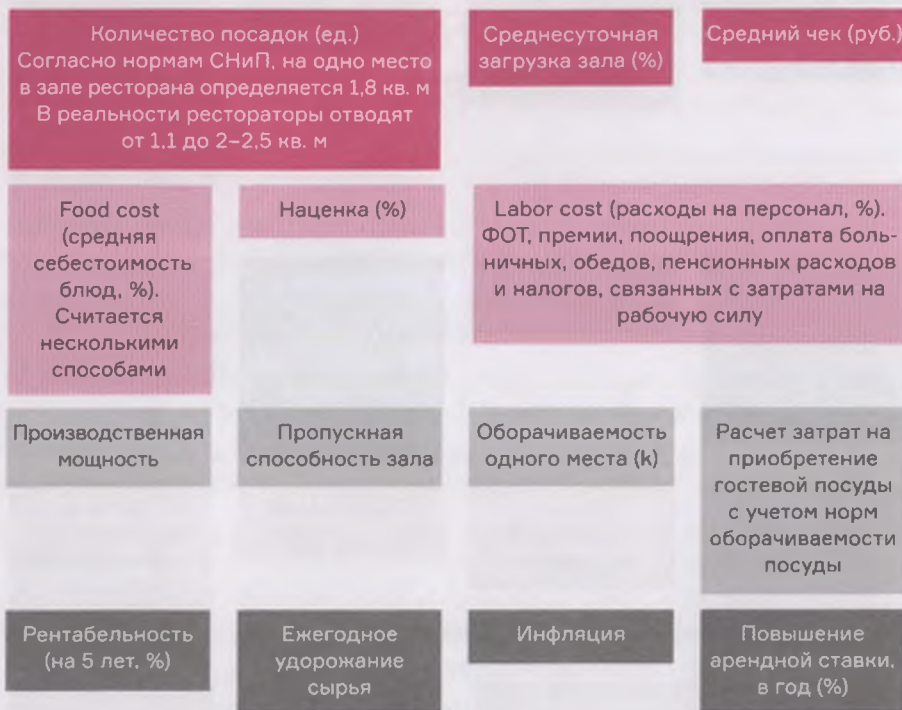


### Набираем команду для стройки:



и другие компании, согласно инвестиционному проекту.

**Просчитываем и фиксируем необходимые показатели:**

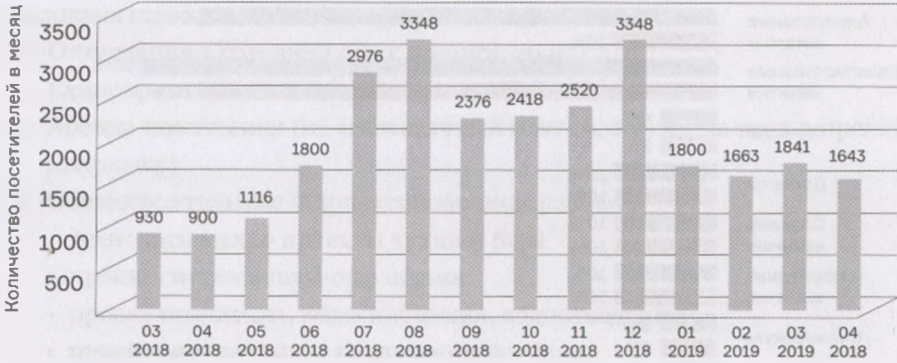


Для всех показателей есть формулы, которые оперируют фактически-ми данными. Безусловно, это работа очень квалифицированного финансиста, так как вам самим будет сложно сориентироваться в данном направлении. Но, согласитесь, наценку, food cost и средний чек под силу посчитать каждому. Один раз проконсультируйтесь у эксперта, чтобы обрести понимание референсных значений ключевых показателей вашего бизнеса, чтобы в дальнейшей работе контролировать и удерживать их уровень.

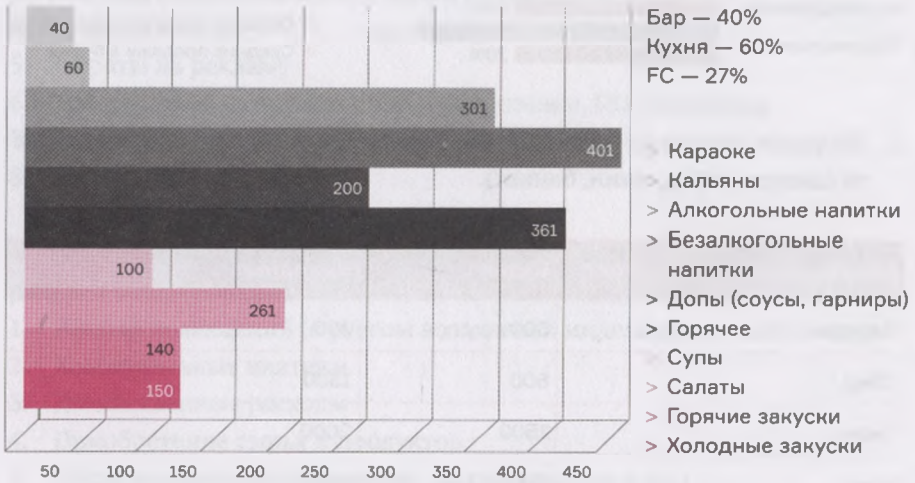
Не ставьте между собой и финансово-экономической моделью психологический барьер. Все просто, если хотеть в этом разобраться. Единожды разберитесь во всем, и такая модель станет вам одним из главных помощников в достижении цели. Конечно, если эта цель — заработок денег, а не поиск игрушки, избавляющей от скуки. Хотя даже если вы погружаетесь в ресторанный сферу с целью развлечения, финансовый блок точно не даст вам скучать. Мы с моим финансовым директором похожи на шах-

матистов, разбирающих варианты развития партии в зависимости от изменения одного хода.

**Планируем загрузку объекта по месяцам:**



**Планируем соотношение продаж внутри продуктового портфеля (пример):**



**Важно!** Формируя прогноз продаж, вы можете использовать два метода:

1. Процент средних продаж по товарным группам (салаты, закуски, супы, горячее, десерты и т.д.) в будни и в выходные дни.



2. Продажи, исходя из средних чеков по времени суток и по виду продукта (завтрак, обед, ужин, банкет).

Вид продукта/время суток	Будни	Выходные
Завтрак	500	300
Обед	800	1300
Ужин	1500	2000
Ночь	1000	2000
Банкет	2000	2000

Прогноз продаж вашего проекта основывается на концепте, локации и продуктовом портфеле, которые вы разработали. В какое время дня и на что делается упор, какие дни недели что предлагают из дополнительных

развлечений или услуг, прорабатывается ли вообще банкетное направление — все это вы уже должны знать, имея на руках концепт.

Наконец, создаем инвестиционный бюджет, где отображена общая сумма инвестиций, которая оформляется как график платежей и детализирована по всем видам расходов:

- > Отчисления в головной офис (опционально)
- > Единовременные выплаты:
  1. Аренда помещения (не ежемесячный платеж, а взнос за вход в проект, например)
  2. Общестроительные и проектировочные работы:
    - технологические проекты кухни и бара
    - проект системы пожаротушения
    - проект отопления, водоснабжения, водоотведения
    - проект вентиляции и кондиционирования
    - проект электроснабжения
    - архитектурный проект (с зонами усиления при необходимости)
    - оплата услуг генерального подрядчика по ремонтно-строительным работам
  3. Покупка оборудования для бара и кухни
  4. Покупка мебели
  5. Затраты на рекламу
  6. Приобретение компьютерной и оргтехники, ПО, телефонии
  7. Дизайн, декорирование
  8. Изготовление вывески

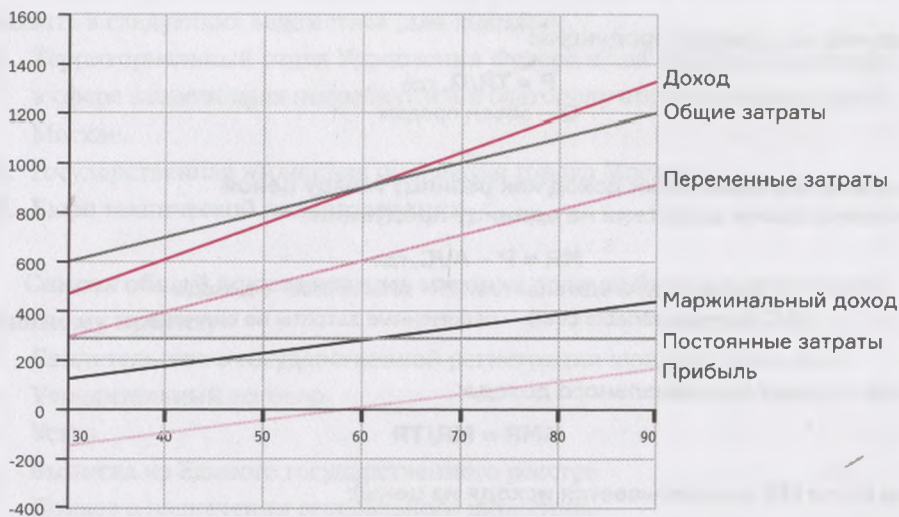
Ежемесячные выплаты (на время строительства и подготовки ресторана):

1. Аренда помещений (с учетом возможной индексации по договору)
2. Коммунальные платежи
3. Хозяйственные расходы
4. Приобретение сырья и продуктов
5. Обслуживание (оборудование, кассы, пожарка и т.д.)
6. Затраты на рекламу
7. Расходы на телекоммуникацию
8. Услуги охраны
9. Зарплата
10. Налоги
11. Премия

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОЕКТА			1	2	3	На 10 лет (до 2028 г.)
			2018 г.	2019 г.	2020 г.	
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ P&L (отчет о прибылях и убытках)			01.01.18	01.01.19	01.01.20	
<b>Показатель</b>	<b>ед. изм.</b>	<b>Итого</b>	<b>31.12.18</b>	<b>31.12.19</b>	<b>31.12.20</b>	
<b>Выручка</b>	<b>тыс. руб.</b>					
Себестоимость	тыс. руб.					
<b>Валовая прибыль</b>	<b>тыс. руб.</b>					
<b>Операционные расходы</b>	<b>тыс. руб.</b>					
<b>Производственные расходы</b>	<b>тыс. руб.</b>					
Расходы на ТО производства	тыс. руб.					
Коммунальные расходы производства	тыс. руб.					
Содержание/обслуживание оборудования	тыс. руб.					
Прочие расходы производства	тыс. руб.					
<b>Транспортные расходы</b>	<b>тыс. руб.</b>					
Расходы на аутсорсинг	тыс. руб.					
Расходы склада	тыс. руб.					
Расходы на исходящую логистику	тыс. руб.					
<b>Маркетинговые расходы</b>	<b>тыс. руб.</b>					
ФОТ	тыс. руб.					
Отчисления в социальные фонды	тыс. руб.					
АНХ расходы	тыс. руб.					
Налог на имущество	тыс. руб.					

<b>ЕВИТДА — прибыль от собственной операционной деятельности</b>	тыс. руб.				
Амортизация	тыс. руб.				
<b>ЕВИТ — прибыль до учета процентов и налога на прибыль</b>	тыс. руб.				
Начисление процентов по овердрафту	тыс. руб.				
<b>НОРАТ до учета налога на прибыль</b>	тыс. руб.				
Налог на прибыль	тыс. руб.				
<b>НОРАТ — чистая прибыль</b>	тыс. руб.				
Начисление % WACC по инвестициям	тыс. руб.				
<b>EVA — экономическая добавленная стоимость</b>	тыс. руб.				

Расчет окупаемости проекта (пример):



### Расчет точки безубыточности — ВЕР (англ. break-even point):

- > ВЕР (точка безубыточности) — это разница между доходами и расходами, ее можно определить как момент нулевой прибыли.
- > ВЕР нужно знать, чтобы сориентироваться в объемах продаж для выхода к нулевой отметке.
- > В ВЕР расходы всегда меньше доходов.

### Расчет ВЕР в натуральном выражении:

$$\text{ВЕР} = \text{FC} / (\text{P} - \text{AVC}), \text{ где}$$

FC (fixed cost) — постоянные затраты на объем

P (price) — цена единицы или (TR - total revenue) — доходы

AVC (average variable cost) — переменные затраты на единицу

### Расчет ВЕР в денежном выражении, «порог рентабельности»:

$$\text{ВЕР} = \text{FC} / \text{KMR}, \text{ где}$$

FC (fixed cost) — постоянные затраты

KMR — коэффициент MR (marginal revenue) — маржинального дохода

Рассчитываем долю маржинального дохода в выручке, он используется при расчете ВЕР:

$$\text{MR} = \text{TR} - \text{VC}, \text{ где}$$

MR (marginal revenue) — маржинальный доход

TR (total revenue) — доходы

VC (variable cost) — переменные затраты на объем

### Выручка на единицу продукции:

$$\text{P} = \text{TR} / \text{Q}, \text{ где}$$

Q — объем продаж

Считаем маржинальный доход как разницу между ценой и переменными затратами на единицу продукции:

$$\text{MR} = \text{P} - \text{AVC}, \text{ где}$$

P (price) — цена единицы или (TR - total revenue) — доходы

AVC (average variable cost) — переменные затраты на единицу

### Коэффициент маржинального дохода:

$$\text{KMR} = \text{MR} / \text{TR}$$

или (если MR рассчитывается исходя из цены):

$$\text{KMR} = \text{MR} / \text{P}$$

Важный момент в этом блоке — знать, что должны включать в себя дизайн-проект и архитектурно-строительный проект, так как это слабое место наших рестораторов, и они не знают, что должны в итоге получить за достаточно большие суммы.



**Важно!** При переустройстве помещения проекты необходимо согласовывать в следующих ведомствах (для Москвы):

1. Территориальный отдел Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по городу Москве.
2. Государственная жилищная инспекция города Москвы.
3. Бюро технической инвентаризации.

**Список общей документации, которая должна быть у вас по ресторанному проекту:**

- > Свидетельство о государственной регистрации юридического лица
- > Учредительный договор
- > Устав
- > Выписка из Единого государственного реестра
- > Приказ о назначении генерального директора
- > Приказ о назначении главного бухгалтера
- > Алкогольная лицензия

**Будьте**  
**маркетологом,**  
**а не специалистом**  
**по вкусовщине**

- > Договор с ОВД/ГБР и установка КТС (кнопка тревожной сигнализации)
- > Карточка ККМ (контрольно-кассовая машина)
- > Паспорт ККМ
- > Журнал кассира-операциониста
- > Санитарный паспорт объекта
- > Договор на проведение работ по дезинфекции, дезинсекции и дератизации
- > Договор на вывоз пищевых отходов, ТБО (твердых бытовых отходов) и КГМ (крупногабаритного мусора)
- > Договор на утилизацию отработанного жира
- > Договор на утилизацию люминесцентных ламп
- > Протокол бактериологического исследования смывов
- > Протокол исследования питьевой воды
- > Протокол и заключение об измерениях шума и вибрации
- > Свидетельство о поверке весов

**А это по пожарной безопасности и охране труда:**

- > План эвакуации
- > Первичные средства пожаротушения (огнетушители)
- > Договор на обслуживание сигнализации
- > Приказ о назначении ответственного лица за противопожарную и электротехническую безопасность
- > Прохождение ответственными лицами обучения по пожарной безопасности и охране труда, получение удостоверений
- > Журнал по технике безопасности

В общем, как видите, списки немалые. Настоятельно не рекомендую пренебрегать хотя бы одним из пунктов, так как это пойдет вразрез с действующими законами, а такого в самом начале бизнеса вам не нужно. Привлекайте опытных профильных специалистов, которые помогут вам сформировать грамотную базу документов, чтобы один раз качественно проработать этот вопрос и больше к нему не возвращаться.

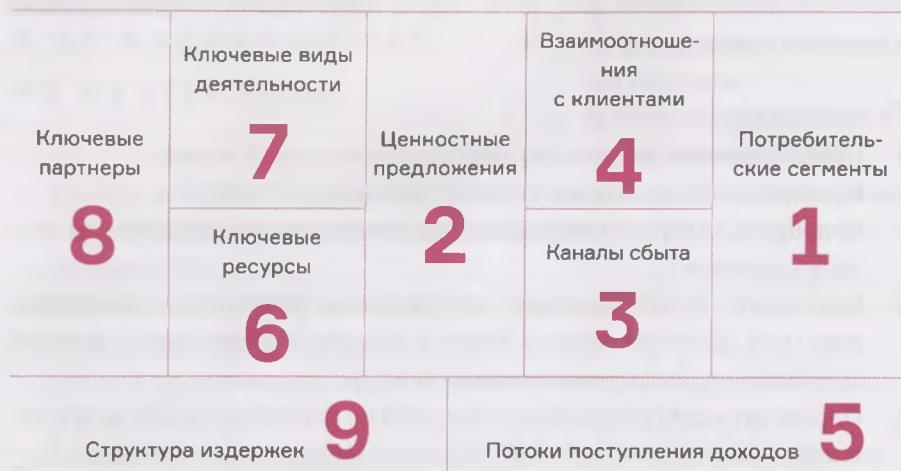
Это сложный, но не менее важный и столь же увлекательный этап, как и любимые предпринимателями нейминг, разработка логотипа и маркетинговых носителей. Не рискуйте. Будьте вдумчивыми с самого начала и берегите свой кошелек.

### Резюмирующие тезисы

1. Собрать нужные данные для создания финансовой модели.
2. Проверить объект с юридической и технической сторон.
3. Подобрать, утвердить подрядчиков, ключевых специалистов для создания проекта.
4. Просчитать и зафиксировать необходимые показатели, определяющие путь развития вашего бизнеса (обратить внимание на методы снижения/корректировок показателей).
5. Определить для себя значение лимитов по статьям расходов и пути их внедрения.
6. Спрогнозировать загрузки объекта по месяцам с учетом сезонности и особенностей локации и продукта.
7. Исходя из концепта, спрогнозировать соотношение продаж внутри продуктового портфеля.
8. Создать инвестиционный бюджет с детализацией затрат.
9. Создать саму финансовую модель.
10. Рассчитать срок и точку безубыточности.
11. Запомнить эти два показателя, и всю работу свести к стремлению их достичь.
12. Зафиксировать и проработать перечень документов, которыми вы должны обладать от дизайнера и архитектора, какая должна быть общая документация, а также по пожарной безопасности и по охране труда.

Я маркетолог и владелец агентства. Заказчики часто просят меня дать как можно больше вариантов решений для достижения той или иной задачи. Поэтому и здесь я кратко познакомлю вас еще с одним способом бизнес-моделирования, который предложен нам Ивом Пинье и Александром Остервальдером в книге «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора». Авторы предлагают девять структурных блоков, отражающих логику действий собственника бизнеса или компании, которые необходимо проработать, чтобы получить прибыль. Замечу, что данный шаблон может быть использован и начинающими предпринимателями, и крупными организациями. И от этого он еще более ценен.

### Шаблон бизнес-модели Ива Пинье и Александра Остервальдера:



Для удобства восприятия каждый блок пронумерован согласно его очередности в процессе проработки.

По определению авторов книги, существуют пять стилей бизнес-моделей:

1. Концепция разделения
2. «Длинный хвост»
3. Многосторонние платформы
4. Free
5. Открытые бизнес-модели

Обо всем подробно рекомендую вам прочитать в первоисточнике. Вполне возможно, что этот способ создания вашего проекта понравится и подойдет вам больше.

# ФОРМИРУЕМ КОМАНДУ

---

Подготовка вакансии

Критерии отбора кандидатов

Адаптационные  
и обучающие материалы

Специфика подбора  
менеджмента проекта

Хантинг

Компания в лицах

Тренинги

Аттестация

Организационная структура



## Глава 8

# ФОРМИРУЕМ КОМАНДУ

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

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

Шаги построения команды:



## Описание вакансии

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

**Составляющие вакансии:**

Описание вакансии

Информация о проекте

Тестовое задание

**Описание вакансии:**

- > Должность
- > Страна, город
- > Место работы (компания): название и ссылки на сайт и социальные сети
- > Обязанности: с учетом перспективы
- > Ожидаемые результаты от сотрудника по прошествии определенного периода
- > Требования: образование, концепции заведений, в которых есть опыт, специализация по кухне, портфолио
- > Условия работы: график, оплата труда, дополнительные преференции, тип трудоустройства (контракт, трудовой договор)

Вместе с вакансией формируйте тестовое задание для ваших кандидатов. Оно может быть напрямую привязано к задачам, стоящим перед специалистом, которого вы ищете. Можете использовать одно из тестовых заданий, которое мы в агентстве даем соискателям. Придумайте свое собственное задание, отражающее суть той информации, которую вам важно получить от кандидата в первую очередь. Не отказывайтесь от данного инструмента. Это дополнительная возможность не только узнать кандидата, но и показать свое отношение к проекту.

**Тестовое задание:**

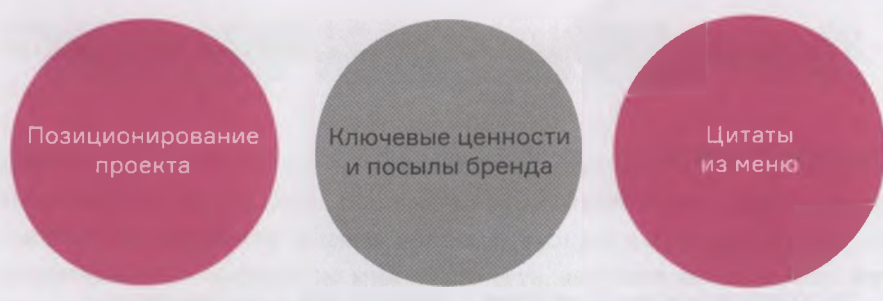
Описать гастрономические тенденции и тенденции сервиса ресторанного рынка в Европе и России. Можно в виде тезисов и фотографий

Какие книги/интернет-ресурсы/журналы и другие отраслевые СМИ читаете и используете в работе? Что и кто является примером?

Составьте список дел, к которым вы приступите в первую очередь, вступая в должность. Исходная ситуация: работающее заведение, требующее оптимизации

Каким был самый смелый эксперимент в процессе работы? Неожиданные открытия, которые сделали работу более эффективной для производства?

### Информация о проекте:



Позиционирование  
проекта

Ключевые ценности  
и посылы бренда

Цитаты  
из меню

## Критерии отбора кандидатов

После того как вы подготовили вакансию, сформируйте критерии, по которым будете отбирать сотрудников и отсеивать уже на входе, так как брать изначально людей, отвечающих вашим конкретным требованиям, — половина успеха. Когда ресторатор берет флегматичного официанта и ждет, что бедняга на вечеринке включит свое второе «я» и станет веселым заводилой, это патовая ситуация. Не надо тратить время на обучение «не тех» людей. Казалось бы, это очевидно, но все равно в очередной раз транслирую вам данный тезис для его лучшего усвоения.

## Адаптационные и обучающие материалы

Во время формирования «команды мечты» нужно подготовить информационную базу для нее. В моих проектах эту часть я прорабатываю особенно тщательно, стараясь учесть каждый элемент операционных процессов в заведении. По сути, вы готовите основы силы и энергии своего проекта, прописываете правила и законы его жизнедеятельности.

Каждый сотрудник сначала получает на руки методическое руководство «Основы гостеприимства и правила работы». Это методическое пособие вы раздаете своему персоналу независимо от должностей.

Вся работа, которую вы проделаете в этом блоке, имеет колоссальное значение, и в первую очередь вы показываете команде, как важно для вас самого данное направление. Пока рестораторы ставят не на первое место работу с персоналом, этот самый персонал аналогично будет относиться к своей роли в проекте.

## Содержание руководства

## «Основы гостеприимства и правила работы» (пример):

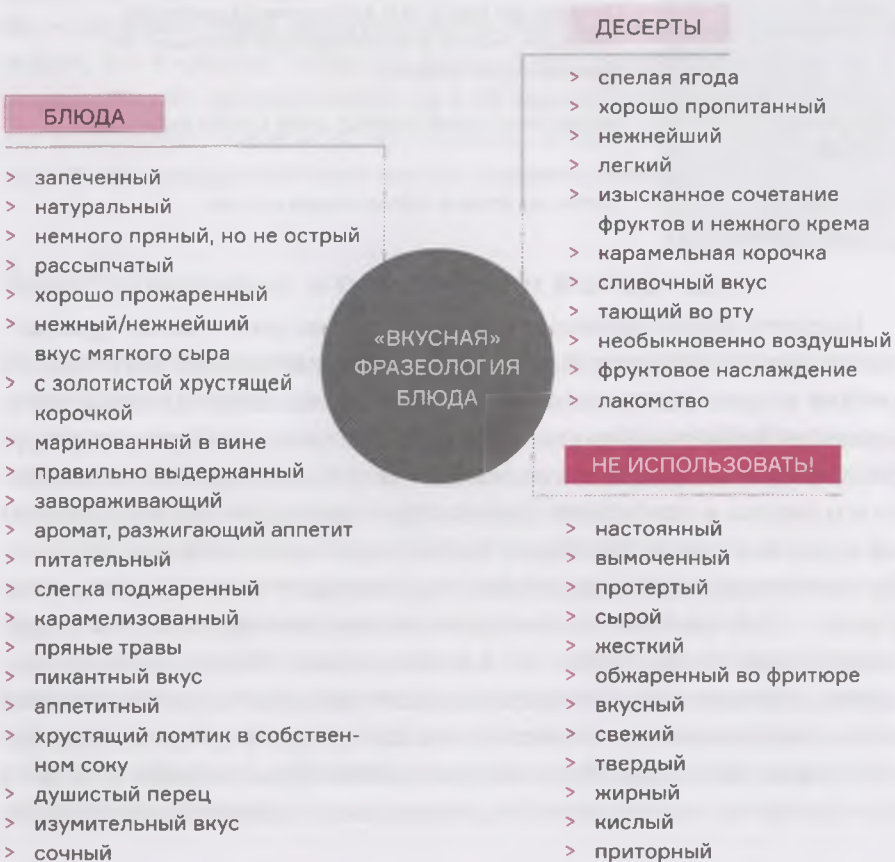
<b>Введение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Приветственное слово от ресторатора</li> <li>&gt; Позиционирование заведения</li> <li>&gt; Ключевые сообщения бренда</li> <li>&gt; Ключевые ценности бренда</li> </ul>
<b>Гостеприимство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Теория ожиданий</li> <li>&gt; Что такое гостеприимное поведение</li> <li>&gt; Невербальные проявления гостеприимства</li> <li>&gt; Специальные просьбы</li> <li>&gt; Приятные мелочи — must have</li> <li>&gt; События</li> </ul>
<b>Общие правила работы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Про сервис</li> <li>&gt; Важные детали и принципы взаимодействия</li> <li>&gt; Правило пунктуальности</li> <li>&gt; Правила санитарии</li> </ul>
<b>Нестандартные ситуации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Примеры и профилактика</li> <li>&gt; Правильная реакция и запрещенные действия</li> <li>&gt; Алгоритм работы в нестандартной ситуации: last</li> <li>&gt; Примеры реагирования</li> </ul>
<b>Типология гостей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Какие типы гостей бывают, и как с ними работать</li> </ul>
<b>Приемы саморегуляции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Самые простые и эффективные методы</li> </ul>

Создание общего командного духа, боевой настрой — все это прекрасно, но должно ложиться на основательно проработанную базу знаний, умений и навыков, которые нужны вам в ваших людях на конкретном концепте. Не бойтесь отсева сотрудников и кандидатов в процессе рекрутинга и обучения. Лучше это произойдет до открытия проекта, чем на этапе его запуска и становления. Да и вообще горевать, что вы вложили время и деньги в людей, а они ушли, чтобы продать себя подороже, не стоит! По-настоящему ваши люди, влюбленные в концепт и его идею, останутся с вами — и это реальное сокровище в современном мире. Найти и воодушевить людей своим бизнесом — именно такую цель необходимо преследовать. А высокомерно сообщать кандидату на первом же собеседовании, что ему невероятно повезет, если он попадет в вашу потрясающую компанию, совсем не годится. Если компания действительно хороша, то ее ценности на рынке понятны всем без декларирования высокопарных тезисов.

Подготовка руководств по специальностям для официантов, хостес, менеджеров, барменов, поваров, гардеробщиков и т.д. по каждой позиции — это не просто скачивание типовых должностных инструкций из интернета. Такие документы не дадут нужного эффекта и никак не повлияют на качество работы сотрудников и как следствие на уровень вашего заведения. Под каждый проект придется готовить адаптированные в соответствии с концепцией пособия, информация в которых подается максимально доходчиво и наглядно. В наших руководствах по специальностям много инфографики, схем, фотографий и минимум «голового» текста.

Чтобы внедрить и успешно использовать в дальнейшем такие материалы, стоит обратиться к экспертам, имеющим в своем портфолио достаточно успешных проектов. Я беру в свою команду новосибирских спецов по данному направлению из компании «Академия сервиса». По их реальным делам видно, что они составят конкуренцию столичным гуру.

«Вкусная» фразеология:

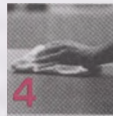


## Уборка стола. Сквозной этап (фрагмент обучающего материала):



1

Начни окончательную уборку стола после того, как гости покинули ресторан.



4

Протри стол, используя специальную влажную салфетку. Она должна находиться на отдельной тарелке или в контейнере в каждой станции официанта. Крошки смахивай на тарелку в исходное состояние — салфетка и тарелка должны быть чистыми.



2

Сначала убери легкую стеклянную посуду, меню и корзины.



5

Проверь чистоту диванов, убери все, что нашел.



3

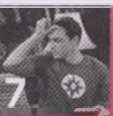
Затем переходи к уборке больших тарелок.

- > Если тарелки пустые (в них нет остатков пищи, салфеток и т.д.), можешь составить одну в другую (не более трех), но не на столе, а в руках. При этом все приборы должны лежать в верхней тарелке.
- > Если в тарелках есть остатки пищи, то уноси тарелки в руках (не более трех), при этом придерживай приборы, чтобы они не упали.



6

Проверь предварительную сервировку стола, при необходимости протри, дополни (соль, перец, сахар, салфетки, зубочистки, визитки).



7

**ПРИ УБОРКЕ СТОЛА ЗАПРЕЩЕНО!**

- > ставить чашки в пустые тарелки
- > составлять стакан в стакан
- > ставить чайную пару в чайную пару
- > складывать использованные салфетки, зубочистки в стаканы
- > составлять тарелку в тарелку, если там есть остатки пищи и приборы

К руководству «Основы гостеприимства и правила работы» стоит дать пакет приложений, помогающий эффективно организовать процесс адаптации нового сотрудника и формализовать (в лучшем смысле этого слова) дальнейший контроль работы команды.

### Приложения к руководству «Основы гостеприимства и правила работы»:

1. «Вкусная книга»
2. Лист учета учебных занятий
3. Бланк аттестации
4. Личный профиль сотрудника
5. Инструменты контроля (чек-листы, контрольные листы наблюдения)

Например, в приложении «Вкусная книга» мы даем детальное описание всего продуктового портфеля, помогающее персоналу усвоить информацию и стать действительно эффективными продавцами.

### «Вкусная книга» (примерное содержание):

Название блюда

Цена блюда

Описание ингредиентов в блюде с упором на их происхождение

Технология приготовления — особенности

Аллергены, лук, чеснок, специи, острота блюда

Время приготовления блюда

Сочетаемость блюда: с допами по кухне,  
с алкогольными и безалкогольными напитками

А при составлении «Личного профиля» нужно постараться раскрыть личность сотрудника, найти то общее, что свяжет его с вашим проектом. Помогите своему коллеге понять, что, работая именно в вашем заведении, он будет счастлив, сможет реализовать собственный потенциал, развить свои умения, приобрести новые знания и навыки.

Можно в этом документе указать:

- > пол
- > возраст
- > знак Зодиака
- > хобби
- > мечты
- > фобии
- > самое большое достижение
- > нелюбимое слово
- > с каким фруктом себя ассоциирует
- > и т.д.

Такую неформальную информацию реально добыть только в ходе личного общения HR-специалиста или управляющего с сотрудником. И готовить «Личный профиль» нужно лишь после того, как вы уже отобрали кандидатов, которые действительно могут стать частью вашей команды и отлично подходят для работы в вашем заведении.

Данные такого досье можно весьма успешно применять в дальнейшей работе на пользу всего проекта и лично для сотрудника. Бармен в свободное время любит играть в онлайн-шахматы? Купите настоящие шахматы, пусть он сразится с гостями, переходя на новый, более близкий уровень общения. Официантка любит рисовать? Дайте ей возможность провести один из мастер-классов в стиле art&wine, когда гости обучаются рисованию за мольбертами под аккомпанемент вина и мини-закусок.

Если у вас тематический проект, то его специфику можно подчеркнуть образами сотрудников зала. Например, в условном ресторане «В гостях у сказки» каждый официант представит близкого ему по духу сказочного героя. Или более жизненный пример: пивной ресторан с предложениями от всех лидирующих в пивоварении стран. В таком проекте можно распределить между официантами и барменами образы любителей пива из Чехии, Баварии, Бельгии и пр. В их имидже используем все узнаваемые этнические детали, ну и, разумеется, такому баварцу или чеху нужны глубокие знания о своем продукте. В подобной игре с образами, смыслами и ролями нет ограничений — только ваша смелость и умение правильно распознать людей и их потенциал.

## Специфика подбора менеджмента проекта

Не забываем про главную задачу в этом блоке: найти управленца на проект. Кандидат на такую позицию должен иметь стопроцентные командообразующие характеристики. Не надо пытаться сделать его сразу «лицом ресторана». Вам нужен управляющий, благодаря которому ежедневно, синхронно и без вашего вмешательства будут работать все винтики ресторанного механизма. Это сложно, но реально.

Один из ключевых факторов, определяющих эффективность и высокие результаты управляющего проектом, является его расписание, сбалансированное по задачам. Я обычно готовлю такой документ на месяц, так как чаще всего мы «затачиваем» нашу деятельность на валовую ежемесячную выручку. В расписании учитывается абсолютно все: тренинги с персона-

лом, летучки, выезды к поставщикам, обход конкурентов, аналитический обзор текущих показателей, контакты с гостями.

Кстати, после руководства отделом маркетинга в ресторанном холдинге я устроилась работать... управляющей рестораном. А знаете, почему? Потому что все блестящие стратегия и тактика, акции и промо, которые мы старательно вяем в головных офисах холдингов или директорских кабинетах одиночных заведений, рассыпаются мелким прахом, как только дело доходит до адаптации в конечном звене продаж — для официантов, менеджеров, хостес. Будучи офисным сотрудником, я, конечно, посещала заведения, с которыми работала, в любое время суток, по любым поводам, а также с разной продолжительностью. Но за несколько месяцев работы в реальном операционном управлении я увидела совсем другую жизнь, другие процессы, другое поведение гостей, серьезно отличающиеся от моих прежних представлений. И теперь могу со всей ответственностью сказать: даже самые пристальные топ-менеджерские визиты не дают реальных знаний о работе ресторана.

Один мой коллега рассказывал, что в крупных ресторанных компаниях США сотрудников во время стажировки ежедневно переводят на разные производственные участки и включают в общую работу, чтобы новый топ имел представление обо всех процессах на каждом этапе и приобрел собственный опыт. Я знаю, что некоторые российские ресторанные и ритейловые компании практикуют аналогичные подходы к адаптации сотрудников. Я не призываю заставлять официантов побыть на всех циклах производства. Начните с себя. Отработайте на каждой позиции не по пять минут или по часу, а хотя бы один рабочий день или смену. Поверьте, узнаете много нового. Впрочем, это годится только тем, кто реально живет своим бизнесом и заинтересован досконально во всем разобраться, чтобы влиять на конечный результат.

Но вернемся к управляющему. Его лучше вводить на проект за три месяца до открытия, не позднее. Пытаясь сэкономить на зарплате управленца, кидая его, как котенка, и вводя за месяц до начала работы проекта, вы получаете наспех собранную команду людей, которые просто были свободны и поэтому оказались у вас. Но мы уже выяснили, что нам не нужны невостребованные спецы, даже на линейном уровне.

## Хантинг

Иногда мы с заказчиком в ходе посещения заведений-конкурентов знакомимся с такими звездами ресторанного рынка, что понимаем — «надо

брать»! Тут же спрашиваем контакты и выясняем ситуацию человека на данном жизненном этапе. Я считаю, что в хантинге нет ничего зазорного, что говорило бы о вас как о непрофессионале. Да и не надо слушать, что там о вас говорят.

Использовать такой ресурс для поиска, как HeadHunter, — это прекрасно, но сейчас уже нельзя игнорировать социальные сети. Создавая страничку на Facebook и ВКонтакте (а это надо сделать сразу, как только утвердили айдентику), показывая там процесс создания проекта, его backstage, тут же публикуйте посты с приглашениями в вашу команду мечты, которая еще «покажет» рынку! В социальных сетях люди охотнее идут на контакт, механика рекрутмента работает быстрее, так как сняты многие психологические блоки.

Иными словами, личный хантинг по заведениям города, соцсети — да, а уж объявления в местной «ярмарке вакансий» печатного формата совершенно необязательны. Вы же строите бизнес, опережающий рынок, вот и персонал собирайте соответствующий. Да, это трудозатратнее, но оно того стоит.

## Компания в лицах

Все чаще сейчас слышно такое выражение, как «компания в лицах». Заведение общественного питания в первую очередь должно создавать бренд, построенный на конкретных людях, причем не топ-уровня, а на обычной линейке. А это, друзья мои, по волшебству не происходит.

Смело используйте свои маркетинговые инструменты и каналы, чтобы наилучшим образом представить свою команду. Один из вариантов, которым вы можете воспользоваться, — ваше основное меню.

На стр. 120 пример как раз такого подхода. Известный маркетолог Лана Баду для шашлык-бара «Антрекот» в Иркутске сделала потрясающую визуализацию меню, в самом начале которого ярко, подчеркнув уникальность бренда, познакомила гостей со всей командой заведения.

Уважаемые рестораторы, надо сначала вложиться силами и деньгами в поиск людей, потом в адаптацию и обучение, а затем уже в постоянное наращивание их знаний, умений, навыков. И все это в комплексе с яркой мотивацией и формированием желания быть частью команды.

На одной из конференций по ресторанному бизнесу Инесса Ермишкина, руководитель учебного центра сети «Кофемания», рассказала интересную историю. Официант, обслуживая четверых мужчин, увидел, что на



лацкане пиджака одного из них прикреплен значок РЖД. Приняв заказ, он идет к бариста и просит на заказанном для этих гостей капучино нарисовать паровозик. Просто паровозик! Реакция гостей была исключительно

положительной. Вы понимаете, что конкретно этот инструмент для повышения лояльности гостя ничего не стоил? Но для того, чтобы он в принципе возник и привел к успеху, нужно системно и методично работать с персоналом.

Кстати, многие профессиональные рестораторы очень хвалят проект ServiceGuru\*, который помогает им работать с персоналом через геймификацию, постоянно повышая квалификацию и оттачивая профессионализм сотрудников. Огромный плюс данной технологии в том, что она создавалась людьми, имеющими реальный опыт в ресторанном бизнесе, участвовавшими в операционной деятельности на разных уровнях. Я была свидетелем рождения этого проекта и, если честно, как и многие, отнеслась скептически: казалось бы, очередной стартап для наших гаджетов, в девяностый раз забирающий время, деньги и вообще очень сложный. Но нет! Оказалось, что проект прижился, показывает результаты и сейчас стал уже очень серьезным ресурсом. И та же Инесса Ермишкина из «Кофемании» искренне рекомендует использовать ServiceGuru. Я же считаю, что все надо запускать и тестировать. И только после этого говорить, подходит или нет. Пробуйте, а там сами решите, действительно ли вам это помогает.

## Тренинги

Первый, главный и самый необходимый — это тренинг о бренде. Вы должны рассказать всей команде, что же за концепт у вас родился, какое у него позиционирование и ключевые сообщения. В ходе такого тренинга я рекомендую после детального и вдохновенного описания проекта вместе с персоналом создать ключевые характеристики бренда (КХБ), накидать облако ассоциаций, возможно, придумать личность бренда. Не надо генерировать КБХ в своих кабинетах, как раньше, вовлекайте в этот процесс свою команду. От этого вы получите сопричастность персонала бренду и понимание у каждого, где и зачем он работает. Из чего складываются КХБ:

- > миссия проекта/компании
- > ключевые ценности (например, семья, забота, традиции, возможность быть собой, здоровый образ жизни)
- > слоган (если он получился действительно классным)

---

\* [www.service.guru](http://www.service.guru)

Уже во время работы на первом тренинге вы увидите настоящих адептов своего бренда, тех, кому не все равно, и кому вы пришлось по вкусу со своими идеями. И снова предупреждаю вас от ненужных переживаний из-за отсева команды. Этот процесс неизбежен в ходе становления и закладывания фундамента работы заведения. Если у вас ротация кадров до 3%, то смело вручайте себе медальку HR-профи и не переставайте усердно работать в этом направлении. Можно делегировать эти обязанности HR-менеджеру, а если штатное расписание не предполагает такой позиции, то обучите своего управляющего — на этой должности человек должен уметь делать все. Особенно все, что касается персонала.

Содержание вводного тренинга о бренде:



После того как поработали и закрепили материал в первом тренинге, приступайте к классике жанра, которую никто не отменял. Ведь вам нужны не просто вдохновенные сотрудники, а персонал с конкретными знаниями и умениями.

Тренинги для персонала:

1. Стандарты сервиса по специальностям
2. Техника продаж
3. Продуктовый портфель бренда
4. Система чек-листов и точек контроля
5. Командообразующие мероприятия

Если вы новичок, то лучше пригласите человека, который имеет опыт в данном направлении. Ведь скачать сценарий тренинга из интернета — это не значит правильно его провести и зафиксировать информацию в голове каждого сотрудника.

За всем этим обучением и танцами с бубном во имя своего бренда не забывайте, пожалуйста, о таком моменте, как адаптация сотрудников. Я миллион раз наблюдала, как специалисты даже очень высокого уровня без надлежащего алгоритма ввода в должность терялись, закрывались и делали ошибки, приводящие к общему краху. Для каждой должности механика адаптации разная. Здесь точно — к специалисту узкого профиля.

В завершение обучения не забудьте ввести блок тренингов от поставщиков. Виноторговые компании, поставщики мяса, сыров, бакалеи часто дают очень полезную и интересную как для вас, так и для конечного потребителя информацию о своем продукте.

## Аттестация

Вся эта глобальная работа должна завершиться обязательной аттестацией сотрудников абсолютно всех позиций: официантов, управляющего, менеджеров, шеф-повара, су-шефа, поваров, хостес и даже уборщиц. Кстати, именно последние часто портят впечатление о заведении, выходя в зал, как на поле брани, с грязной тряпкой и суровым выражением лица. В заведениях общественного питания нет неважных должностей. Есть общее впечатление, которое складывается от присутствия и работы каждого сотрудника.

Разработайте систему оценки и мотивации, подводя ее к одной общей цели — миссии проекта, о котором вы красноречиво рассказывали на первом тренинге.

### Правила аттестации:

- > Бланк аттестации формируется из руководства по специальностям
- > Аттестацию всегда можно пересдать
- > Аттестацию могут не проходить стажеры/раннеры/коренщики/сотрудники на посылках, в общем все те, кто не контактируют с гостем
- > Меню сдают ВСЕ!

И небольшой лайфхак напоследок. Если у вас сеть или холдинг, а вы открываете новую точку, то по возможности собирайте на свои тренинги

персонал с уже работающих точек. Но только не всех подряд, а в ком вы уверены, и кто не передаст негативные настроения новичкам. Ну, а потом, когда организуете свой учебный центр, будете просто на грузовиках привозить свои команды и устраивать между ними батлы по проверке уровня сервиса. Развивайтесь поступательно.

Один раз мне повезло наблюдать, как потрясающе тонко, но с фундаментальным подходом самарский холдинг Polyana Group занимается HR-направлением, выстраивая обучение, адаптацию, межличностные коммуникации сотрудников в ежедневной, непрерывной работе, формируя такую корпоративную культуру, которой может позавидовать любой ресторатор. О чем я говорю? Да обо всем! О градусе общения между официантом и управляющим, о системе оценки и работе над ошибками, о доступности главного босса (что в нашей стране особенно ценится). В команде Polyana Group собрались люди, которых грамотно «заразили» идеями ресторанных брендов. И не думайте, пожалуйста, что это достижимо только в крупных холдингах и требует больших финансовых вложений. Чаще всего такое мнение просто отговорка. Индальгенция вашей лени.

Вот живой пример работы с персоналом из того уникального ресторального холдинга. Коллективы двух ресторанов разных брендов сделали командные фотографии, максимально отражающие образ ресторана и его концепцию.



People's — бар, который никогда не спит, работает 24 часа в сутки. При взгляде на фото сразу считываются ключевые ценности бренда: яркость, заметность, динамичность, позитивная ирония, современность. И как это показать, придумывали сами сотрудники! Им дали свободу творчества, возможность показать себя такими, какие они есть, под эгидой бренда, где они работают и проводят большую часть своего времени. Это и называется — адепты бренда, о которых я говорила выше.



«Перчини» — ресторан итальянской кухни с комфортной современной атмосферой. Еще его называют демократичным семейным рестораном на каждый день. Здесь ребята демонстрируют другой подход, проявляя вполне здоровый юмор. На фото сотрудники гребут деньги лопатой, пьют шампанское и наслаждаются жизнью. Именно так, по их мнению, воспринимается их ресторанный бренд со стороны. И молодцы! А знаете, почему? Да потому, что если они на фото посадят на диван маму, папу и ребенка с бабочкой на рубашке, а рядом поставят официанта с искусственной улыбкой, вытянутого по струнке, с пиццей или пастой на подносе, то это будет абсолютно безликая, пресная картинка, которую все ожидают увидеть и которая не вызовет никаких ярких эмоций. Ребя-

та подошли к делу без банальностей и снобизма, с достойным уровнем эстетики. Это тоже надо уметь. Так что разрешайте своим сотрудникам иногда похулиганить, что только укрепит микроклимат в коллективе и сопричастность бренду.

Дает ли это стопроцентную гарантию того, что все сотрудники будут работать в Polyana Group до конца жизни и ежедневно благодарить небеса за шанс стать частью концепции? Нет. И если вы считаете, что именно так должно быть, то вас ждут разочарование и разбитое сердце. У каждого человека свой уникальный путь. Кто-то хочет вырасти из официанта в управляющего, кто-то пару-тройку лет «переждать», пока не найдет себя, а кому-то будет все нравиться, но он просто не выдержит общего темпа работы. Здесь нет плохих, все развивается по спирали.

## Организационная структура

Мы всегда адаптируем типовую структуру для конкретного проекта. Ведь везде есть множество тонкостей в работе. Например, у кого-то бухгалтер-калькулятор также выполняет функции закупщика, собирая заявки у менеджера, шеф-повара и бармена. Где-то уборщица на кухне также является коренщицей и мойщицей котлов. У кого-то в обычные дни вообще нет кассиров, и эти функции выполняет бармен, а в периоды большой загрузки здесь приглашают кассиров и еще дополнительного бармена, чтобы сохранять скорость и качество сервиса. Сокращая или расширяя штат, нужно сто раз взвесить все «за» и «против». Не спору, это хорошая статья для оптимизации. Но цель ее — предоставлять услуги в соответствии с теми ожиданиями, которые вы дали гостям, создавая проект.

Персонал и вообще вся команда — незаменимая часть самого ресторатора. Ваша ДНК будет разрушена без этой здоровой составляющей. Работайте над ней, следите за здоровьем, вовремя давайте лекарства.

**Типовая организационная структура заведения общественного питания:**

Общая площадь — 200 кв. м

До 100 посадочных мест

Средняя валовая выручка около 100–120 млн рублей в год



## Резюмирующие тезисы

1. Взять в руки штатное расписание.
2. Понять, кто из команды у вас уже есть, а кого необходимо искать.
3. Сформулировать вакансии правильным образом.
4. Придумать тестовое задание для каждой должности.
5. Создать информационный блок документов о проекте (для персонала любого уровня одинаковый).
6. В первую очередь искать управляющего проектом.
7. Создать учебный мануал (общее методическое пособие, руководство по специальностям, приложение).
8. Провести тренинги о бренде.
9. Провести тренинги по сервису и продажам для каждой должности.
10. Аттестовать персонал.
11. Придумать и провести командообразующие мероприятия.
12. Попробовать оптимизировать ФОТ на основании типовой организационной структуры.

# ПЛАНИРУЕМ ПРОДВИЖЕНИЕ

---

Visual-маркетинг

Digital-коммуникации

CRM-маркетинг

Event-маркетинг

Local-маркетинг



## Глава 9

# ПЛАНИРУЕМ ПРОДВИЖЕНИЕ

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

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

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

---

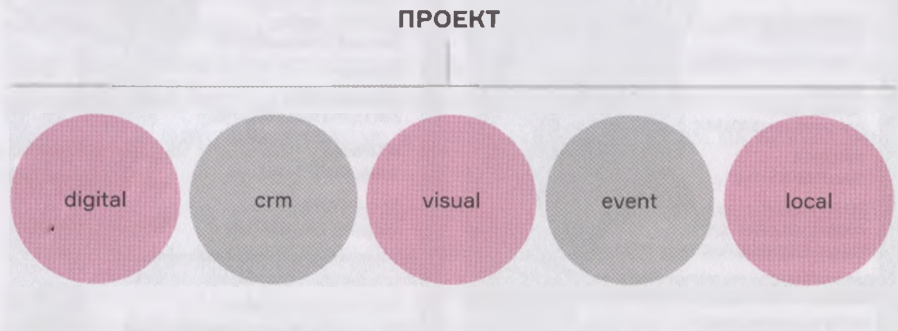
\* Источник: Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. «Маркетинг».

\*\* Источник: Википедия.

позволяющий распространять тот контент, который определен маркетинговой стратегией.

С терминологией разобрались, переходим к парадигме продвижения.

Пять ключевых каналов коммуникации и их использование:



В блоке «Продвижение» я определяю пять ключевых направлений работ и подбираю рабочие инструменты в каждом из них.

## Visual-маркетинг

Это все графические макеты, выполненные в соответствии с вашим фирменным стилем и контентом, отвечающим стратегии и тактике конкретного периода. В данном направлении работы вы будете создавать самый настоящий визуальный код, который ваши потребители будут расшифровывать и относить ваш бренд в тот или иной «ящик» в своем сознании.

Это как раз ваш маркетинговый паспорт, в котором каждый носитель описан и унифицирован. Тейбл-тенты, афиши, вкладки в меню всегда должны иметь единые стандарты оформления независимо от изменяемого в них контента. Порядок и чистота в ваших макетах упрощает их восприятие, упрощает их восприятие гостем, который быстро ориентируется, что из представленной информации ему может быть интересно.

Вот пример афиш одного пивного московского ресторана, «Биродром», который уже достаточно долго — с 2010 года — отличается завидной стабильностью. Их визуальные носители наглядно демонстрируют ту унификацию, о которой я говорю. Логотип ресторана всегда слева, на-

звание текущего месяца — справа и под наклоном, по левой стороне — полоса, которая меняет цвет в зависимости от контента.



Времени у современного гостя немного, и оно слишком ценно, чтобы тратить его на попытки разобраться в чрезмерно креативных макетах, в которые вы пытаетесь впихнуть все и сразу.

Стремитесь избавиться от ненужной информации на тейбл-тентах, где и так мало места, и нужно красиво и доступно представить ассортимент согревающих напитков на сезон. Например, вполне можно обойтись без указания адреса. Тейбл-тенты не раздаются на улице! Гость ведь уже пришел к вам, он сидит за столиком, и, согласитесь, скорее всего, он имеет хотя бы примерное представление об адресе заведения. Я уверена, что каждый ваш маркетинговый носитель можно на 20% вычистить от информационной избыточности и сделать оригинальным. Исключения, конечно, бывают. И я горжусь такими примерами. В них прослеживаются вкус и трепет по отношению к своей работе.

---

Приучайте потребителя к определенной структуре маркетинговых носителей — так легче добраться до его мозга.

---

## Меню

Если говорить о визуализации основного меню, то мне очень нравится работа ресторана La Terrasa в Санкт-Петербурге. Его стиль уже многие стали копировать и перерабатывать, но суть одна: белый фон, фотографии к каждому блюду разных размеров и снятые с разных ракурсов. Да, конечно, меню с картинками продает больше, чем меню без них в одном и том же ресторане. Не зря телевидение продает лучше, чем радио. В русском языке даже есть устойчивое выражение «есть глазами». Это как раз говорит о том, что мы считываем только ту информацию, которая представлена на фото или графике, и лучше всего реагируем на визуальный контент.

И я не считаю, что фотографии каким-либо образом удешевляют концепт. Если это качественная фотосессия с не менее качественной и чистой версткой от графического дизайнера, то почему бы и нет! А вот подавать блюда, не соответствующие фото в меню, — настоящее преступление. И именно это дискредитирует ваше заведение. В качестве примера удачного визуального решения с использованием фотографий могу еще привести меню сети «Две палочки»: стильно, чисто, удобная навигация и читабельность. Все это способствует принятию гостем решения о покупке.

Хотя меню без картинок тоже имеет право на существование. И иногда это единственный вариант для заведения, концепция которого не предполагает каких-либо фотографий. Чтобы успешно играть на этом поле, нужно постичь правила меню-инжиниринга, которые влияют на увеличение прибыли.

Суть меню-инжиниринга — использование разнообразных приемов верстки, порядка подачи информации, графического оформления, оказывающих влияние на принятие решения о покупке тех или иных блюд. Его авторами являются американские специалисты в области ресторанного консалтинга Майкл Касавана и Дональд Смит\*. Специалисты утверждают, что при правильно составленном меню можно увеличить прибыль до 25%.

---

\* Kasavana, M.L. and Smith, D.I. (1982), *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*, Okemos MI: Hospitality Publications.

### Составляющие меню-инжиниринга:



Неплохо воплотили идею меню без картинок в московском ресторане «Барон де Макарон».

Благодарю Наталью Поливанову за предоставленный макет (фрагмент меню на стр. 138–139). Некоторые принципы из этого примера можно взять на заметку:

- > Сегментированность информации: каждая товарная группа выделена и имеет свой графический стиль: шрифты, начертания, рамки и пр.
- > Отсутствие излишней многоцветности: использованы только три цвета — черный, оранжевый, сине-зеленый.
- > Инфографичность: чтобы избежать эффекта wall of text, добавлены небольшие иллюстрации, иконки и пр. Графические элементы, позволяющие выделить именно те позиции, к которым нужно привлечь внимание гостя.
- > Удобная навигация: гостя ведут от закусок к супам, потом предлагают якорные группы «Паста, ризотто» и «Пицца», следом — популярную для большинства современных концептов группу «Бургеры», завершают виртуальное путешествие абсолютной классикой горячих блюд и гарнирами. Расположение всего ассортимента на одной стороне листа позволяет потребителю быстро сравнить выбранные позиции по цене и выходу, а также сориентироваться в сочетаемости выбранных блюд друг с другом.

- > Много «воздуха» (в целом): просторная верстка, продуманы межстрочные интервалы, расстояние между текстовыми и графическими блоками, все графические элементы (линии, рамки из точек, фигурные скобки) работают на то, чтобы облегчить восприятие контента. Однако есть разделы, где я бы добавила этого самого «воздуха».
- > Использование оборотной стороны для размещения функционального контента: логотип, контакты, адреса соцсетей — в общем, все, что нужно.

Но есть и детали, которые я бы изменила в этом меню:

- > Выход блюд рядом с ценой — слишком много цифр подряд. В данном случае выход и цены отличаются кеглем, и вроде бы стоимость акцентирована, но лучше все же граммовку поставить слева от наименования позиции.
- > Выделение отдельных позиций иконкой Chef. Меня всегда смущал такой прием. Сразу напрашиваются вопросы: «А остальной ассортимент от кого? Кто его разрабатывал? Рядовой повар? Его блюда менее ценны, так как он просто повар?» Если необходимо пометить блюда, указав их значимость, то лучше поставить иконку New, или обозначить, что в состав входят особые ингредиенты, или как-то обозначить способ приготовления. Но вот блюда от шефа что в основном меню, что в сетях — это немного странно.
- > Описания блюд, набранные курсивом под углом. Это, на мой взгляд, разрушает гармоничность графической и текстовой композиции, мешает корректному восприятию контента. Лучше придумать иной способ интеграции. Да, описания чаще всего просто необходимы, однако сейчас часто используют прием синтеза названия и описания путем отсекаания лишней информации второстепенного характера: ризотто с чернилами каракатицы, щупальцами кальмара и пармезаном, к примеру.







За годы работы мы в агентстве разработали свои правила меню-инжиниринга. Результаты по реальным проектам позволяют вывести определенные закономерности. Но это не аксиомы, я постоянно дорабатываю и актуализирую эти правила.

Научите себя и свою команду скрупулезно работать над любыми маркетинговыми материалами. Уделяйте также особое внимание макетам, в которых есть листинг ассортимента вашего продукта, призывающий продавать и зарабатывать вам деньги. От того, как представлен продукт, зависит принятие решения о покупке.





Фрагмент меню ресторана «Барон де Макарон»

## ЗАКУСКИ

*холодные*





- Вителло тонато  475
- Паштет из куриной печени  350
- Мясная тарелка  980
- Сырная тарелка  900
- Тар-тар из лосося  670
- Карпаччо из говядины  815  
*с рукколой и соевым соусом*

### БРУСКЕТТА







- { с томатом }  105
- { с лососем }  175
- { с уткой и грушей }  105
- { с хамоном и дыней }  175

## ГОРЯЧИЕ




- закуска -

- Куриные крылышки с соусом BBQ  395
- Моцарелла жареная  350
- Мидии в томатно-сливочном соусе  525
- Жареный каманбер с ягодным соусом  615







## Салаты

- Овощной салат  385
- Салат с куриной печенью  490
- Салат с говядиной и авокадо  585
- Салат Капрезе  450
- Греческий салат  405
- Салат с кальмаром  615














### ЦЕЗАРЬ

- с курицей  435
  - с креветкой  545
  - с лососем  515
- слабосоленый*












## СУПЫ

- Томатный суп с морепродуктами  595
- Куриный суп с пастой орзо  305
- Луковый суп  425
- Грибной крем-суп с черными лисичками  395
- Минестроне  355
- Тыквенный крем-суп  355




## PASTA AND RISOTTO

- Паста с лососем  755
- Паста Карбонара  435
- Паста Карбонегро  515
- Паста с морепродуктами  855/875
- Паста с базиликом и томатами конкассе  435
- Паста с грибами и курицей  495
- Паста с грибами  515 NEW
- Спагетти Алио-Олио  385
- Паста Болоньезе  435
- Ризотто с грибами  435
- Черное ризотто  455
- Ризотто с морепродуктами  615
- Фарфалле с куриной грудкой  615

## The best Pizza

- Маргарита  485
- Ветчина и грибы  555
- Четыре сыра  585
- Морская  675
- Саями ликанта  535
- Креветки, огурец  795
- Груша  575
- Пармская сыр гаргонзола ветчина и руккола  725
- { С говядиной и стручковой фасолью }  575
- Кальцоне Вердуре  580
- Кальцоне Четыре сезона  655

### ФОКАЧЧА

- { с пармезаном }  235
- { с томатами }  235
- { с розмарином }  235

- клеевая кардина - 195 -

## ★ БУРГЕРЫ ★

Фирменный бургер **575** с котлетой, рататютом, соусом  
 Бургер с курицей **430**

## ГОРЯЧИЕ БЛЮДА

MEAT • FISH • POULTRY

Сибас с овощным рататютом	455
Бефстроганов	475
Хрустящий лосось	750
Тальятта с сыром Фета	695
Цыпленок с аранчини и соусом карри	455
Дорадо с цитрусовым салатом	715
Утиная грудка с зеленым ризотто	635
Говяжья вырезка с коньячным соусом	685
Лазанья мясная	595
Язык говяжий с картофельным пюре	575
Котлетки куриные с картофельным пюре	290

## ГАРНИРЫ

Овощи гриль	275	Рис Микс	215
Картофельное пюре	215	Картофель фри	245
Шпинат	275		

## Dessert

Авторские десерты @by\_vetlin

Ореховое пирожное	395
Анна Павлова	315
Шоколадный фондан	355
Тирамису	395
Чизкейк с кремом из топленого молока	355
Шоколадное пирожное с гранолой	355
Итальянское печенье Кантучи	150
Печенье Кокосовое	180

Мороженое Movenpick <i>ванильное, шоколадное, клубничное, дынный, банановый</i>	185	Сорбет Movenpick <i>яблоко-лимон, лайм, черная смородина, малина-клубника</i>	185
---	-----	---	-----

## НАПИТКИ

- безалкогольные -

Аква Русса (газ/не газ)	175	475
СанБенедетто (газ/не газ)	195	560
Кока-кола / Спрайт / Фанта	170	
Швец Тоник	170	
Энергетик Берн	250	
Сок	185	
апельсин, яблоко, ананас, персик, вишня, томат		
Свежевыжатый сок	295	
апельсин, яблоко, морковь	355	
сельдерей	455	
ананас	315	
Молочный коктейль	255	695
ванильный, клубничный, шоколадный, малиновый		
Лимонады	150	695
классический, цитрусовый микс, тархун, яблочный, клубника-мята, имбирный		
Морс клюквенный домашний	150	695

## Коктейли безалкогольные

Мохито в/а	305
классический, ежевика, черная смородина, вишня, маракуйя, клубника	
Ягодный смэш	285
сок лайма, клюквенный морс, маракуйя, ежевичный сироп	
Рэд Итали	305
томатный сок, соль, перец, тазаско, ворчестер, лимонный сок	
Канадское яблоко	355
сок лайма, сахарный сироп, кленовый сироп, яблочный сок	
Пина-колада	375
ананас свежий, ананасовый сок, кокосовый сироп, сливки	

## ПИВО

Крушовице светлое (Чехия)	235	355
Крушовице темное (Чехия)	235	355
Пауланер нефилтрованное	285	405
Buckler в/а	350	

### Общие правила меню-инжиниринга:

- > Не ставим в самое начало и в конец блюдо с наиболее высокой ценой
- > Не ставим цены с удвоенными цифрами «00»/«88» и так далее, например, 990/700
- > Названия блюд пишем CAPS LOCK (все прописные), названия напитков — строчными буквами
- > Избегаем словесных инверсий: вместо «краб камчатский» пишем «камчатский краб»
- > Избегаем скобок и кавычек
- > Избегаем замысловатых названий, значение которых понятно только избранным и никак не объяснено в коммуникациях
- > Не пишем «в ассортименте», используем синонимичные словосочетания, например, «на ваш выбор»
- > Не используем курсив для названий позиций, только в описаниях
- > В напитках указываем самый маленький объем, но не три сразу, как и цену за них

Независимо от того, какой формат меню вы выбрали, работники зала должны ежедневно получать актуальную информацию о том, какие именно блюда находятся в приоритете продаж. В достижении целей действуйте только комплексно.

Придумайте необычные маркетинговые носители в своей визуальной коммуникации. Можно взять настоящие арт-объекты, с которыми гости любят фотографироваться, чтобы потом поделиться снимками в своих социальных сетях.



Фото предоставлено агентством «Аппетитный маркетинг»

На стр. 140 — один из залов ресторана «Erwin. РекаМореОкеан». Нептун с трезубцем — хороший пример арт-объекта, который вписывается в общую картину, не привлекает чрезмерно много внимания, но в то же время является концептуальным акцентом. Кроме того, Нептун выполняет дополнительную маркетинговую функцию — визуализация сезонности. Мраморного бога в зависимости от календарных или иных событий, от времени года переодевают или украшают тематическими аксессуарами.

Очень популярное направление в современном ресторанном бизнесе — мерчендайзинг. Паста в прозрачных банках, орехи, банки с домашним вареньем и настойками собственного приготовления, десерты и другие кондитерские изделия «на один укус» — что конкретно вы используете, зависит от концепции заведения. Это тоже визуальная коммуникация с гостем, которая несет и дополнительную функцию — стимулирование сбыта и импульсных покупок. Данный инструмент рестораторы позаимствовали в ритейле. А магазины в свою очередь перенимают практики нашего рынка — приглашают именитых шефов и устраивают кулинарные мастер-классы, запускают собственные линейки блюд навынос и пр. Кризис 2014 года заставил многих пересмотреть правила и привычные приемы. Мы берем и пытаемся адаптировать опыт из других сегментов бизнеса в надежде захватить гостя свежим, нестандартным подходом.

В целом число способов воплощения для визуального маркетинга практически безгранично. Но стоит до проведения масштабных акций (вроде граффити на торце здания ресторана) апробировать свои идеи хотя бы на фотопривязке. Ведь страховка никому не мешала.

Итак, хотя носителей может быть много, есть некоторые must have элементы визуальной атрибутики для стартовой промокампании.

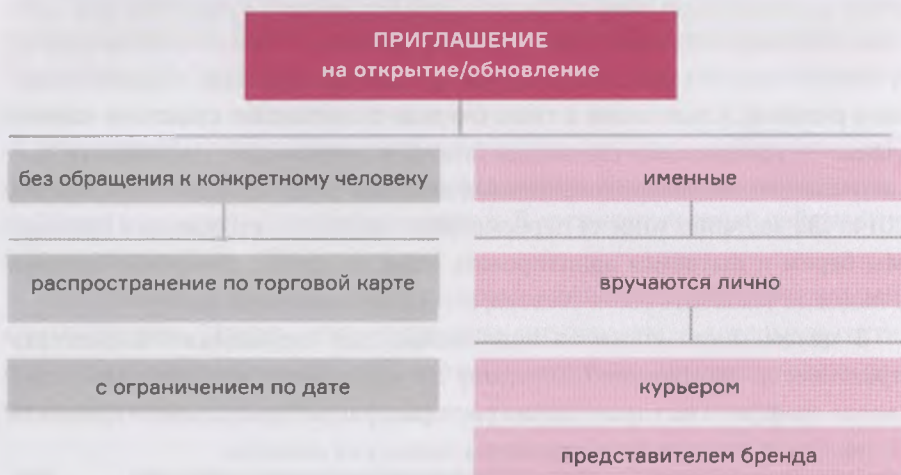
## **Приглашения на открытие**

Могут быть двух видов — приглашение без обращения к конкретному человеку и именные.

Первые распространяются по вашей партнерской программе (среди магазинов мебели, салонов красоты, фитнес-центров и пр.) при совершении покупки или в свободной форме путем выкладки на точках контакта клиента. Очень рекомендую делать такие приглашения: ограниченными по дате («посети ресторан до 1 мая 2018 года»), с обещанием какого-либо бонуса или подарка при предъявлении самого приглашения. У потребителя должен быть интерес сохранить вашу бумажку. Кстати, это неплохой инструмент для оценки потенциала возможного кросс-партнерства: вы можете проанализировать, какая доля тиража приглашений, переданных партнерам, вернулась к вам.

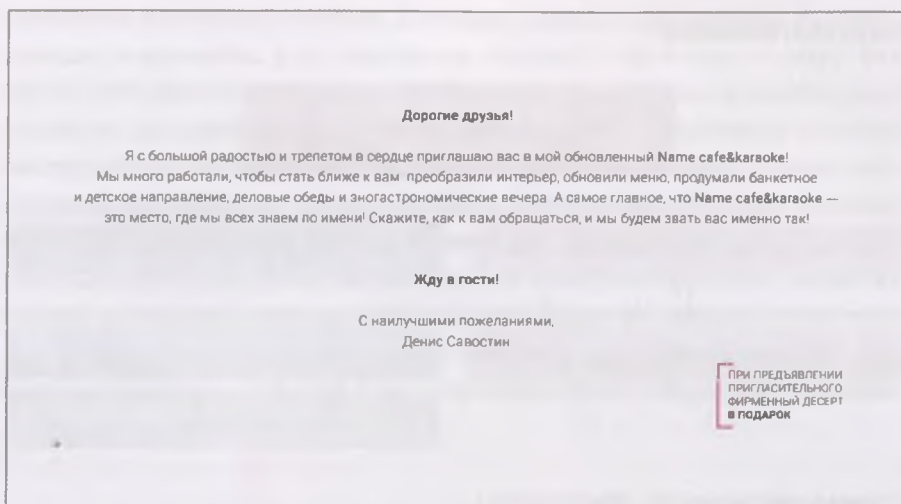
Именные приглашения высылаются почтой либо вручаются лично. Их используют для укрепления необходимых связей или потому, что вам просто хочется, чтобы конкретный симпатичный вам человек посетил ваш ресторан. Да-да, без всякой задней мысли можно пригласить человека посетить ваше заведение и не ожидать от него каких-либо выгод в перспективе. Понимаю, в это сложно поверить, но и такое бывает. Вообще не нужно никогда ни от кого чего-то ждать. Люди с большей готовностью проявляют интерес и желание помочь тогда, когда вы об этом даже не просите, а просто нравитесь своим отношением к делам и жизни.

### Виды приглашений в ресторан:



### Пример приглашения. Обе стороны носителя.





## Подарочные сертификаты

По своему опыту скажу: такие сертификаты, для какого бы проекта мы их ни делали (сеть или одиночное заведение), — инвестиции, вернуть которые тяжеловато. Эффективность этого инструмента в нашем бизнесе много ниже, чем в beauty-индустрии. Успешно могут быть реализованы ресторанные сертификаты в рамках партнерских программ, когда речь идет о совершении у партнера значимой покупки, которую уместно отметить в ресторане. Например, один раз я очень удачно поработала с дилером Volkswagen. Мы отдали в салон 30 сертификатов, которые вручали всем покупателям автомобиля.

Как оформить и что написать на сертификате, вопрос вашей фантазии и самой концепции. Главное, четко описать правила: срок действия, порядок использования (именной или на предъявителя, одно посещение — один сертификат), невозможность обналичивания и т.д. Номинал сертификата я всегда ставлю чуть ниже среднего чека. Но я имею в виду демократичные сертификаты, которые должны стимулировать потенциального гостя совершить тест-драйв нового заведения без ущерба для кошелька. Есть и представительские варианты в индивидуальных дорогих коробках, завернутые в упаковочную бумагу и перевязанные ленточкой. Это совсем другая история.

### Виды сертификатов:

<b>СЕРТИФИКАТ на посещение</b>	
распространение по торговой карте	вручаются лично
с ограничением по дате	курьером
	представителем бренда

### Пример сертификата. Обе стороны.



### Буклет с демонстрацией продуктового портфеля и дополнительных услуг к нему

Он ни в коем случае не должен стать громоздким многостраничным изданием. Это максимально лаконичный, но информативный носитель, позволяющий человеку понять и представить себе весь спектр ваших возможностей, ценовую политику и подход. Условно говоря, ваш буклет должен сообщать человеку, который еще не был в стенах заведения: «У нас ты можешь поесть настоящие русские пельмени, авторский «Цезарь», выпить

домашние настойки, получить доставку в офис — специально разработанные бизнес-сеты, а по выходным отдыхать под живую музыку. Все это за 1500 рублей на человека в среднем. А если хочешь провести досуг не только за столом с едой и напитками, то добро пожаловать на наши мастер-классы Art&Wine, где профессиональный художник научит тебя рисовать натюрморты». Распространять такой носитель лучше в прилегающих жилых районах, чтобы человек мог дома спокойно все прочитать. Сделать буклет надо исключительно качественно и ярко, чтобы не возникло желания сразу же его выкинуть. Также не забудьте поместить там купон или модуль с бонусом на предъявителя. Только бонус должен быть достойным — бутылка вина, два бокала пива, пицца, а не медовик, да еще и покупной.

## Digital-коммуникации\*

Сейчас все твердят, что мир изменился, все стало по-другому, и общество никогда не будет прежним. Так и есть. Увы, в бизнесе, особенно в операционной деятельности, понимание перемен приходит медленнее. Рестораторы до сих пор, вместо того чтобы инвестировать и развивать свои собственные площадки для продвижения бренда, платят агрегаторам, тематическим СМИ, раздувая маркетинговые траты, размер которых часто никак не соответствует реальным показателям продаж. Совсем отказываться от партнерства для продвижения не стоит, но вот несколько сменить приоритеты точно нужно.

















### Развивайте свои media

Теорий о классификации и определений современной медиакартины достаточно много. Мне по душе подход, когда все медиа группируют по принадлежности: paid, owned и earned, и в каждой группе используют определенные инструменты.

---

\* От англ. «цифровой», «электронный», комплексное воздействие на потребителя через электронные каналы коммуникации.

## Классификация медиаплощадок для продвижения проекта:

PAID MEDIA	OWNED MEDIA	EARNED MEDIA
 Печатные издания	 Сайт/мобильная версия	 Лайки/шеры
 TV-реклама	 Точка продаж	 Комментарии
 Медийная реклама	 Блоги	 Заметки блогеров
 Контекстная реклама	 Профили соцсетей	 Онлайн-отзывы
 Нативная реклама (продвигаемые посты)	 Мобильные приложения	 Сарафанное радио
	 Собственное издание	

### Paid Media («оплаченные»)

Это площадки, за размещение на которых вы платите деньги. Игроки ресторанного рынка редко используют TV-рекламу и федеральные печатные издания по причине невероятно высоких цен. Придумываются хитрые бартерные схемы, проводятся бесплатные ужины для журналистов, выпускаются специальные обменные сертификаты... Но я за все годы работы так и не набрала ни одного кейса, чтобы уверенно сказать, что все эти заигрывания со СМИ оказываются действительно эффективными, и с их помощью можно привести много гостей. Исключение, на мой взгляд, составляют контекстная и нативная реклама. Знаю несколько примеров, когда, проплачивая контекстную рекламу, рестораторы видели реальный эффект. Но имейте в виду — во всех известных мне успешных кейсах такого рода речь шла о плате за продвижение конкретного продукта или услуги, например, банкеты, деловые обеды, тематические вечеринки.

### Owned Media («собственные»)

Те площадки, которые вы создаете сами. Здесь наша сила, и если вы этого еще не поняли, то скорее погружайтесь в это динамичное направление, благодаря которому можно поставить ресторан на ноги, если он того достоин.

#### > Сайт

Как только вы придумали название вашего проекта, тут же начинайте выбирать и регистрировать домен, а также трудиться над структурой вашего фирменного сайта. Она должна быть максимально простой и понятной и одновременно предлагать полную информацию, ярко и нестандартно поданную. И, разумеется, не забудьте про мобильную версию сайта.

Особое внимание уделите размеру шрифта на сайте. Очень часто мелкие буквы раздражают пользователей настолько, что они просто отказываются смотреть что-то на сайте. Посмотрите примеры официальных площадок московских и американских ресторанов в сети, поищите хорошие работы, на которые следует ориентироваться.

**Сайт — это процесс, а не продукт**

Без качественного сайта сейчас немислимы ни один продукт или услуга на рынке. Давайте менять свое отношение к данному инструменту. Чтобы не было нелепых, досадных, но, увы, столь частых пока ситуаций, когда про сайт для нового проекта просто забывают, делают все наспех, а открыв собственную страницу, перестают ею заниматься, полагая, что достаточно просто раз в год оплатить хостинг. Так не годится, друзья! Ведь сайт — это процесс, а не продукт. Это ваш рабочий маркетинговый инструмент, лицо ресторана. Если вы решили сэкономить, не открывать отдельный сайт ресторана, а обойтись страничками с социальных сетях, то вы теряете своих гостей. Ведь согласно исследованиям, 39% россиян просматривают сайты ресторанов перед их посещением\*.

#### > *Блоги*

Мы приглашаем и бесплатно кормим фуд-блогеров тысячников, хотя вполне можем сами набрать такую же обширную аудиторию. Включаем собственные ресурсы. Шеф или управляющий имеет большие шансы завоевать сердца обитателей соцсетей, показывая жизнь заведения, выкладывая живые фото в своих лентах. Такой контент нельзя сделать искусственно. Это настоящие эмоции, искренние шутки и непридуманные истории. Если вы набрали и воспитали настоящих адептов своего бренда, то дайте им возможность рассказывать о своей работе и жизни в ресторане сквозь призму их собственных впечатлений. Это точно привлечет гостей, так как доверия к конкретным людям больше, чем к страничке, на аватарке которой красуется логотип.

#### > *Собственное издание*

Корпоративные b2c СМИ — не новость, но я бы хотела поговорить именно о цифровой версии собственного издания. Уверена, что в настоя-

\* Источники: аналитический обзор «Российский сетевой рынок общественного питания 2016 года от RBC Research».

щий момент данный инструмент должен иметь несколько другой контент по сравнению с тем, что был всего лет семь назад.

Если вы разрабатываете собственное издание, то не делайте из него ярмарку тщеславия ресторана — блюда, персонал, авторский интерьер. Будьте дружелюбнее. Покажите своих гостей, яркие и важные события их жизни, свидетелями которых вы стали. Дайте рецепты, годные для непрофессионалов, в которых нет причудливых ингредиентов вроде семян инжира, засушенных три года назад при полной луне и вымоченных в винном уксусе. Опубликуйте детский рисунок, который был сделан на мастер-классе для малышей, или самый необычный отзыв о вашем ресторане. Собственное издание заведения общественного питания — это демонстрация вашей уникальности и того, как вы стали частью жизни ваших гостей.

### **Earned Media («заработанные»)**

Это те медиаплощадки, которые возникают в результате вашей деятельности на рынке, но прямого отношения к их созданию ваш ресторан не имеет. Самый простой пример: вы провели вечеринку, об этом написали в журнале. Это те площадки, на которых особенно внимательно нужно работать с репутацией: регулярно мониторить их, обрабатывать отзывы и комментарии о вашем проекте. Основная цель в работе с earned media — вовлечь людей в положительное обсуждение вашего бренда.

Остановимся подробнее на работе с репутацией в интернете, так как это болезненное место даже для опытных рестораторов и больших холдингов. Типичная жалоба: «Я даю ему карту лояльности с 15-процентной скидкой, он ест у меня в ресторане, в лицо говорит, что все отлично, а через пару часов приходит домой и строчит разгромный отзыв на flamp и на все остальные ресурсы!»

Давайте для начала договоримся раз и навсегда: перестаньте называть скидочные карты картами лояльности. Они никакого отношения к ним не имеют и не имели никогда. Скидка не способствует появлению каких-то особых чувств со стороны гостя. Более того, забрав скидку, вы получите расстроенного и злого потребителя, которого заставляют платить за то, что раньше доставалось бесплатно. Лояльный гость тот, который готов простить вам «косяки» и остаться верным посетителем. И для того, чтобы таких посетителей у вас было много, нужно помимо всего прочего усвоить правила работы с гневными отзывами в интернете. Пускать интернет-обсуждения на самотек нельзя, нужно регулярно проводить проверочные рейды по всем площадкам-отзовикам.

**Отрабатываем сетевой негатив:**

<b>Если негатив является правдой</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Не игнорируйте и не скрывайте</li> <li>&gt; Участвуйте, будьте честными</li> <li>&gt; Своя версия произошедшего</li> <li>&gt; Добавьте отзыв на свой сайт</li> <li>&gt; Заявление, что было сделано</li> <li>&gt; Помощь экспертов</li> <li>&gt; Покажите, что заинтересованы разобраться в ситуации</li> </ul>
<b>Если негатив является ложью</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Запрос конкретных фактов и доказательств</li> <li>&gt; Опубликуйте свой ответ</li> <li>&gt; Добавьте заявление на свой сайт и произведите поисковую оптимизацию</li> <li>&gt; Досудебное и судебное разбирательство</li> </ul>

Работа с репутацией — это тоже часть продвижения. То, как вы общаетесь с гостями и реагируете на негатив или позитив, попадает в поле зрения остальных потенциальных клиентов, которые никогда ничего не писали ни о вас, ни о ком-либо, но с интересом наблюдают за стилем вашего общения с довольными и недовольными гостями.

**E-mail-коммуникации**

Одним из ключевых направлений в продвижении ресторана (в digital-коммуникациях) смело можно считать e-mail-коммуникацию с подписчиками, предварительно давшими согласие на получение рассылок от вас, по собственной базе. Когда в июне 2016 года мы запускали ресторан в Испании, на открытии ко мне подошел один гость и с вежливой улыбкой, но все же обиженно спросил меня: «А почему мне не прислали новость о вашем открытии на мою электронную почту?» То есть, человек был недоволен тем, что с ним не скомуницировали комфортным и привычным способом.

Я не буду сравнивать нашу и европейскую ментальности, давая какие-либо оценки. Но упускать из виду возможности электронной почты для продвижения вашего проекта и информирования гостей о своих новостях не стоит.

Как создать алгоритмы рассылок, собрать для них базу — темы многих семинаров. Я однозначно рекомендую вам погрузиться в данное направление и «нарастить» еще одну маркетинговую компетенцию.

## Как не попасть в спам или корзину?

Качественные фотографии и «вкусное» оформление

Не перегружать информацией. Одно письмо — один повод/событие/новость/предложение

Персональные предложения и меньше формальных оборотов

Призывы к действию — промокоды на скидку, регистрация на событие, заполненная анкета на карту лояльности, специальная цена на подарочную карту, заполненная форма на участие в конкурсе, заполненная форма бронирования

Регулярно следить за метриками

Следить за рассылками конкурентов (если имеются)

Контакты и площадки соцсетей должны присутствовать всегда

В своем агентстве мы создали карту e-mail-коммуникаций — поводы, по которым можно и нужно осуществлять рассылку и инициировать общение с гостем. Можно взять ее за основу и составить собственную адаптированную для вашего концепта. Но не забывайте, что такой документ нужно постоянно обновлять, чтобы не потерять эффективность. Никогда не стойте на месте, а то кто-то вас с радостью обгонит в тот момент, когда вы успокоитесь, что уже проработали данный вопрос, и можно больше к нему не возвращаться. Когда я вижу, что кто-то реализовал задуманную мною идею, говорю про себя: «Медленно бегаешь, дорогая».

## Карта e-mail-коммуникаций:

<b>САЙТ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Подтверждение бронирования</li> <li>&gt; Благодарность за отзыв</li> <li>&gt; Приветствие в программе лояльности</li> <li>&gt; Подтверждение получения оффера (при дополнительных предложениях)</li> <li>&gt; Благодарность за подписку</li> </ul>
<b>СОБЫТИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Обновление меню и продуктов</li> <li>&gt; День рождения ресторана</li> <li>&gt; События в ресторане (приглашенные гости)</li> <li>&gt; Мастер-классы</li> <li>&gt; Закрытый вечер (VIP)</li> <li>&gt; Дегустация</li> </ul>

**ОФФЕРТЫ/  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

- > Получение карты лояльности
- > Промокод на скидку (все меню или выделенные позиции)
- > Compliment от шефа
- > Сувенирная продукция
- > Розыгрыш/Конкурс
- > Романтический ужин
- > Бесплатное такси до дома

Если еще сомневаетесь, нужно ли столь серьезно относиться к рассылкам, то вот вам история, как управляющая одним рестораном воспользовалась данным инструментом и получила практически стопроцентную конверсию. Она сказала, что ей нужно два дня, чтобы ее не трогали, а сама села за компьютер, вооружившись собранными к тому времени адресами электронных почт. Каждому адресату она писала индивидуальное письмо.

**Дорогой Иван Сергеевич, спешу поздравить Вас с наступающим Днем защитника Отечества и пожелать Вам и дальше сил и здоровья, чтобы такие brave парни, как Вы, защищали нашу страну.**

**Хочу справиться об успехах Вашей дочери, которая в этом месяце сдавала экзамен в танцевальной школе.**

**Нам уже готовить поздравительный кусок торта?**

**Также для Вашей супруги Анны нам удалось привезти именно тот сорт томатов, который она давно хотела попробовать. Как видите, поводов проведать наш ресторан накопилось много — ждем Вас и Вашу семью на новое сезонное предложение к празднику.**

**С уважением, управляющая рестораном «Х» и весь его коллектив.**

А дальше телефон для бронирования столика, сайт, а иногда и фотографии новых блюд или приготовленного для ребенка сюрприза.

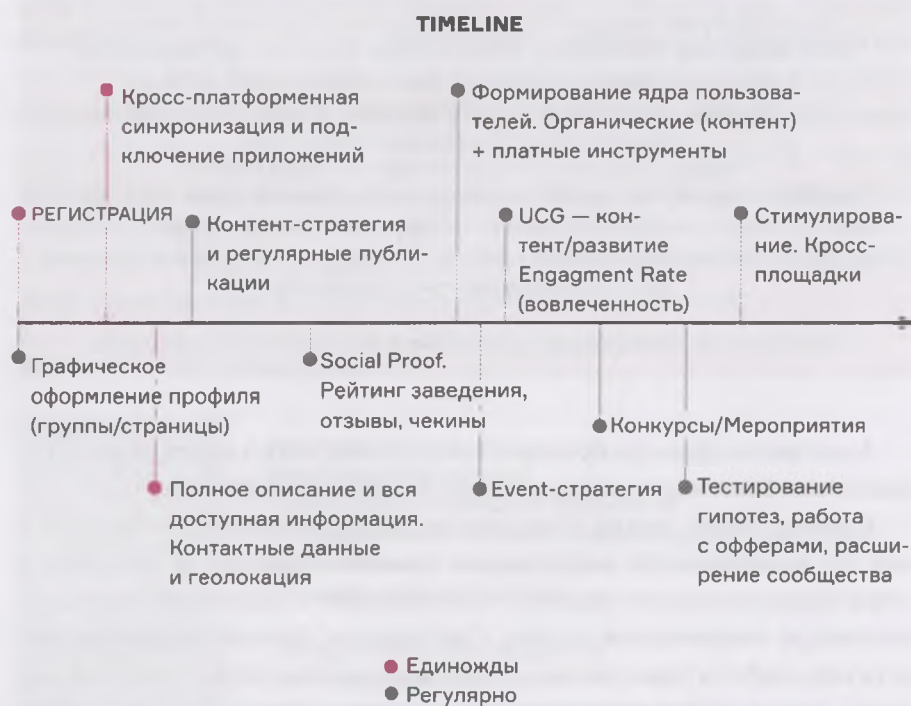
Конечно, такой подход очень непрост. Ведь для начала нужно собрать всю эту неформальную информацию о каждом адресате. И, разумеется, такой маркетинг может сделать только сильный управляющий, имеющий настоящую эмоциональную связь с рестораном. Финансово замотивировать кого-либо на такие телодвижения невозможно. Здесь нужны искренность, умение найти правильные слова, интеллигентность — редкое, но очень ценное для бизнеса сочетание в сотруднике. Найдете такого — берегите его. Потому что научиться такому подходу к работе нельзя ни на каких семинарах. Это либо есть и преумножается путем трудолюбия, либо этого нет, и даже трудолюбие тут не поможет.

## Social Media Marketing (SMM)\*

Начнем с определения. SMM — это процесс привлечения трафика или внимания к бренду или продукту через социальные платформы\*\*. С самого начала уясните для себя и транслируйте своим сотрудникам: SMM — это не выкладка постов, а работа с аудиторией! И все наши действия с этим инструментом направлены только на то, чтобы коммуницировать с гостем. Толпа SMM-щиков занята созданием красивого контента, «бомбическими» фотографиями, но совершенно не развивает в своей работе навыки общения с аудиторией, которая проявила заинтересованность.

Если вы не знаете, с чего начать, то специально для таких случаев мы разработали пошаговую инструкцию, как работать с профайлами ваших ресторанных брендов в социальных сетях.

### SMM-алгоритм:



\* От англ. «маркетинг в социальных сетях».

\*\* Источник: Википедия.

После того, как все зарегистрировано, заполнено и оформлено, приступайте к формированию контент-стратегии — плана выкладок. Укажу один актуальный тренд в оформлении профайлов социальных сетей на данный момент. Это создание обложек-видео, которые в виде динамичной нарезки с тезисами поверх визуального ряда сразу показывают человеку, что его ждет в заведении, и почему приходиться надо именно сюда.

Планирование выкладок можно делать на неделю. Это, на мой взгляд, наиболее эффективно с учетом специфики ресторанного бизнеса.

Максимальная детализация помогает осмыслить и систематизировать шаги. Мы в своей работе делим контент на пять типов: развлекательный, обучающий, продающий, live, конкурсы. Внутри каждого типа — свои рубрики. Составляя цепочку из постов разных типов и рубрик, мы получаем гармоничный контент, который хочется потреблять. Это одна из наших глобальных задач в SMM. Надо быть достойным того, чтобы вашему аккаунту сначала поставили лайк, а потом не отписались от его постов.

Наиболее распространенной ошибкой у рестораторов при использовании данного инструмента является формирование сугубо коммерческого облика ресторана. Все фото — с иголки, текст — формальный, и веет от всего контента таким холодом и официозом, что, кажется, его копировали из другого, похожего ресторана. Так и видишь за аккаунтом заведения отдел, который целыми днями трудится над «продающими видами». В то время как контент в стиле live все больше захватывает сердца и умы пользователей соцсетей. Он вызывает интерес и создает чувство сопричастности. Как готовят блюда, которые тут же несут гостю, какие комментарии дает владелец ресторана, как он принимает товар, как настраиваются на работу сотрудники зала — больше неформальных сюжетов!

#### Формат контент-плана:

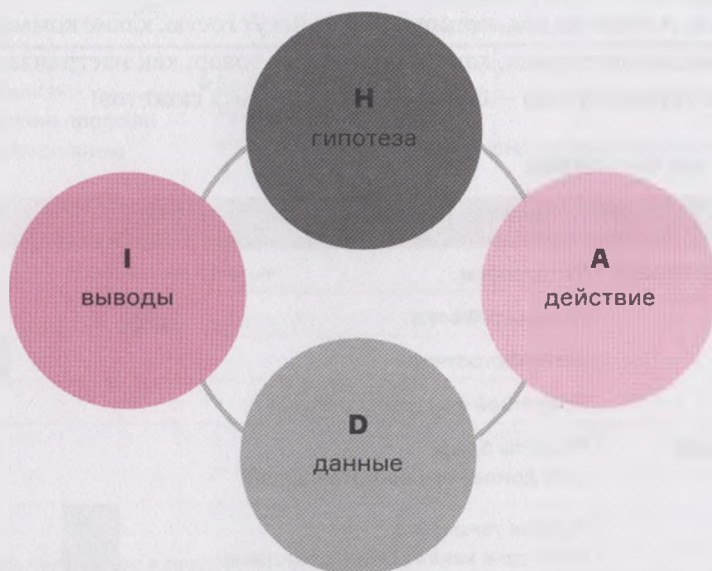
Тип	Рубрика	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
Развлекательный	Фотографии					■
	Интерьер/Фасад	■				
	Гости/Фотоотчеты				■	
	Новостной фон (релевантный)					
Обучающий	Рецепты блюд (для домашнего приготовления)					
	Рыбная тематика (как, где и какая рыба в ресторане)		■			

### Формат контент-плана (продолжение)

Продающий	Вино					
	Анонс событий				■	
Live	Реклама блюда				■	
	Видео с кухни				■	
Конкурсы	Шеф/официанты/управляющие/ менеджеры					
	Угадай рыбу					■
	Продолжи фразу...					

Для начала работы с контент-планом я настоятельно рекомендую вам изучить и понять, что такое HADI-циклы. Применять этот подход можно в любом бизнесе, даже если вы продаете фарфоровых кукол. Суть HADI-циклов в том, что каждую свою гипотезу вы проверяете действием, собираете данные по результатам этого действия, анализируете их и тут же создаете новую гипотезу с учетом только что проведенной аналитики.

HADI-цикл:



Например, у вас родилась гипотеза, что тейбл-тенты формата А5 с контентом о винах по бокалам с одной стороны и о тапас — с другой, размещенные на сорока столах в период с 1 по 30 ноября текущего года, принесут вам дополнительную выручку на 250 тысяч рублей. Вы прорабатываете продукт с шефом и сомелье, создаете маркетинговый носитель (тейбл-тент), пишете служебную записку для персонала с речевыми модулями и всей информацией о спецпредложении, необходимой для продажи. Запускаете. Гости реагируют на носитель, совершают покупки, вы наблюдаете за гостями, как они реагируют, какие комментарии дают своим сотрапезникам. Проходит ноябрь, и вы собираете данные. Сумма, на которую были проданы все позиции, листингованные на тейбл-тенте, отзывы гостей о вкусе и удобстве подачи — важно абсолютно все, не только финансовые показатели. Потому что все результаты в нашем бизнесе надо привязывать к контексту. Может, вина по бокалам были на редкость кислые и терпкие, и массовый потребитель именно поэтому не оценил ваше предложение? А может, тапас ваш есть было невозможно, потому что он разваливался, пока донесешь до рта? Итак, у вас выручка по тейбл-тентам 235 тысяч рублей, несколько негативных отзывов по удобству подачи и подборке вина. Дальше анализируйте динамику продаж внутри всего ассортимента, отраженного на использованном носителе, выявляя лидеров и аутсайдеров. Смотрите, какие позиции наиболее маргинальны. Можно посмотреть, по каким дням больше пользовалось популярностью ваше предложение. И... делаете выводы, на основании которых создаете новый носитель с новым ассортиментом. Например, вы поняли, что надо предложить больше полусладких вин — они продавались лучше всех, и о них часто спрашивали официантов, а к тапас добавить брускетты. А еще вы учли замечание одного из гостей о недостатке картинок блюд и провели фотосессию для нового предложения. Таким образом, у вас рождается новая гипотеза: «Тейбл-тенты формата А5, которые будут стоять на сорока столах в период декабря–января с расширенным ассортиментом вин по бокалам и обновленным ассортиментом закусок (более сытных), принесут вам 620 тысяч рублей». И дальше вы начинаете новый виток HADI-цикла.

Проверка гипотез итерациями при разработке контент-плана для социальных сетей строится по такому же принципу. Вы запланировали определенные публикации различного типа и рубрик на предстоящую неделю. И по прошествии недели анализируете результаты по каждому посту на предмет реакции на них (лайки, комментарии, репосты). Выявляем то, что более интересно аудитории, и на что она реагирует.

## Анализ результативности публикаций в соцсетях:

Тип	Рубрика	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
Развлекательный	Фотографии				1 лайк 3 комментария	
	Интерьер/Фасад				1 репост	
	Гости/Фотоотчеты				0 лайков 0 комментариев 0 репостов	
	Новостной фон (релевантный)					
Обучающий	Рецепты блюд (для домашнего приготовления)					
	Рыбная тематика (как, где и какая рыба в ресторане)				10 лайков 3 комментария 1 репост	
Продающий	Вино					
	Анонс событий		2 лайка 5 комментариев 1 репост			
Live	Реклама блюда					
	Видео с кухни					
Конкурсы	Шеф/официанты/управляющие/ менеджеры		0 лайков 0 комментариев 0 репостов			
	Угадай рыбу					
	Продолжи фразу...				3 лайка 10 комментариев 0 репостов	

Строго говоря, вы должны бороться за один единственный показатель: engagement rate (ER) — уровень вовлеченности аудитории в активность компании, измеряемая в процентном соотношении действий к охвату\*

$$ER = \frac{\text{лайки} + \text{комментарии} + \text{перепосты за конкретный период}}{\text{общее число подписчиков за конкретный период}} \times 100\%$$

Ваша страница должна быть живой, яркой и давать контент, который хочется потреблять и реагировать на него. Без такой установки вам тяжело будет привлечь к себе внимание. Потому что нынешние социальные сети

\* Источник: [www.cossa.ru](http://www.cossa.ru).

нельзя сравнивать с теми, что были пять лет назад, когда можно было обходиться без периодических проплаченных постов, требования к графическому оформлению были самыми простыми, и можно было не мучить себя креативом.

Сейчас же вам надо всеми силами показать, что от имени вашего заведения общаются реальные люди, погруженные в атмосферу, отлично понимающие продукт и общую концепцию, а не просто SMM-девочка. Если говорить глобально, то я против того, чтобы отдавать весь контент и работу с социальными сетями человеку со стороны. К такому аутсорсингу, несомненно, можно прийти, но не сразу, а тогда, когда вы найдете настоящего адепта бренда. С самого же начала можно осуществить несколько другую схему.

Одна часть постов, *must have*, — это информация, которая отражает события маркетингового календаря, сезонность, действующие акции, анонс событий и т.д. Этот контент спланирован заранее, и в начале недели вы заливаете его на специальный ресурс (например, [kuku.io](http://kuku.io)), выставляете время и периодичность публикаций, и программа сама осуществляет выкладку. Кстати, попутно еще собирая и накапливая аналитику. Это может делать и специалист, который занимается общим направлением digital-коммуникаций, а не только SMM.

Вторая часть постов, *live*, — прямое отражение текущей жизни вашего заведения, передающееся с места событий. Это краткие видеоролики: бармен желает всем доброго утра, повар показывает, как рождается новый шедевр. Или это фото: управляющий сидит в обнимку с любимыми гостями, например. Это настоящая жизнь, показанная в режиме реального времени самими сотрудниками. Лучше назначить одного человека, который будет аккумулировать такого рода контент в заведении, обучить его минимальным базовым вещам: когда лучше публиковать, какого объема должны быть тексты, какие хештеги и т.д.

Такая гармоничная комбинация двух способов наполнения ваших профайлов в социальных сетях дает комплексный эффект, в котором ничто не забыто, но в то же время нет избыточности информации какого-то одного типа и стиля подачи.

Если говорить о том, с чего начать при открытии заведения, то, конечно же, с транслирования процесса стройки объекта, разработки меню и других базовых моментов создания нового проекта. Спрашивайте мнения аудитории, советуйтесь, какого цвета занавески лучше подойдут для зала, стоит ли официантам повязывать галстуки или шейные платки, лучше сервировка со скатертью или без. Вы же делаете ресторан для гостей,

вот и дайте им право поучаствовать в создании проекта, где все ориентировано на них. Кроме того, уж так устроена человеческая психология, что как только нам дали заглянуть в «закулисье» и спросили наше мнение, то тут же мы ощущаем собственную значимость и сопричастность. И люди всегда будут благодарны за то, что вы им дарите такие ощущения. Можете сделать рубрику «спойлерная». Данный термин — в тренде, и его значение уже все знают. Только не переборщите в своих спойлерах и помните, что нельзя показывать полдела, а только мелкие его части, чтобы преждевременно не сформировать некорректное первое впечатление.

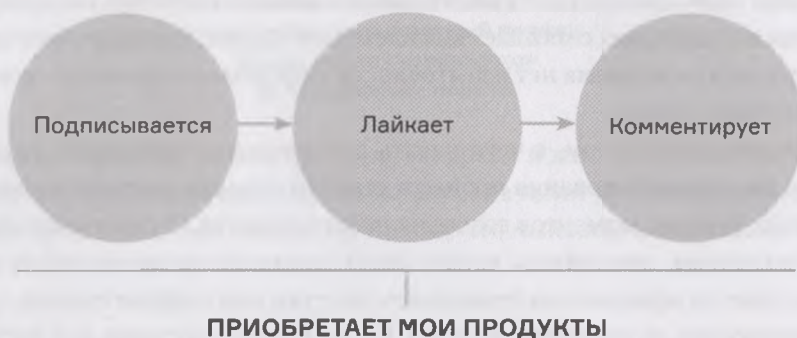
Для увеличения вовлеченности также хорошо работают конкурсы — это очень популярный сейчас концепт. Пользователи соцсетей с удовольствием участвуют во всякого рода викторинах, отгадывалках, розыгрышах.

#### Конкурсы для увеличения вовлеченности пользователей соцсетей (на примере рыбного ресторана):

- > Найди лишний ингредиент в рецепте (+фото)
- > Закончи фразу \_\_\_\_\_
- > Отметь, с кем хочешь прийти на ужин
- > Придумай слоган
- > Придумай подпись к фотографии
- > Угадай рыбу
- > Кто по знаку Зодиака Рыбы?
- > Есть любители рыбалки?

Я часто вижу, как рестораторы заигрываются в SMM, забирая часть функций на себя, отдавая их своим детям, тратя часы на дебаты, какая фотография наиболее подходящая, и все в таком духе. Но нельзя относиться к SMM-маркетингу как к механике, не требующей экспертных знаний. Это ошибка.

#### Идеальный подписчик



Мы работаем на вовлеченность, чтобы в итоге получить гостя, покупающего продукт в нашем заведении. Это стратегическая цель, и идти к ней надо методично и сознательно, а не превращать все в развлекательный и хаотичный процесс.

### Эффективные хештеги

- > Определить свои уникальные хештеги, указывающие на бренд, по которым смогут найти любой пост. Это ядро
- > Всегда использовать хештеги своей аудитории (локация, стиль, интересы)
- > Добавить ряд топовых (популярных) хештегов, подходящих по смыслу
- > Добавлять ситуативные хештеги

## Советы для SMM

### 1. *Ловите на хайпе (от англ. hype — «шумиха», «навязчивая реклама», «раскручивать»)*

Не оставайтесь в стороне, когда все общество в унисон что-то жарко обсуждает, делает мемы. Началась волна публикаций «ждунов», так почему бы и нет? Но только не надо этого делать, когда все уже сто раз «обкатали» данную тему. Хайп надо ловить первым и давать ему свою интерпретацию. Кстати, мой коллега Сергей Ицков из Владивостока взял того самого «ждуна» и посадил в своем новом грузинском ресторане «Супра». Но он дал ему колоритную кепку и усы, что уже дифференцировало его как уникального «ждуна», принадлежащего к особой общности ресторана.

### 2. *Равняйтесь на лучших*

Не нужно изобретать велосипед. Многие изобретены уже до вас и хорошо используются на практике. И не надо стесняться этим пользоваться. Смотрите на поведение других игроков на рынке и выбирайте лучшее, адаптируя к собственному заведению. Посмотрите рейтинги ресторанных брендов мирового уровня, которые, по мнению экспертов, ведут свои социальные сети лучше всех. Или посмотрите, что публикуют компании из других сфер бизнеса. Так или иначе, мы все перерабатываем чужой опыт, добавляя свою индивидуальность. Главное — выделяться, а не быть похожим. Пробуйте — и все получится.

### **3. Привлекайте сотрудников**

Я уже говорила о том, как важно давать живой контент непосредственно от сотрудников и даже показывать их. Попробуйте открыть в вашем шефе харизматичного блогера, способного вкусно и ярко рассказывать про жизнь в ресторане. Кстати, по моему опыту, гости больше доверяют людям, которые занимаются непосредственно ручным трудом. Поэтому управляющему всегда будет доверия чуть меньше, чем повару, хотя есть разные случаи. Важно, чтобы ваша команда давала адекватный контент и ни в коем случае не транслировала негатив. Вроде бы очевидный тезис, но иногда подобное поведение сотрудников, к сожалению, не пресекается.

### **4. Работайте с лидерами мнений**

Не платите, а работайте. Это ключевой тезис. Кормить бесплатно или нет — ваше дело. Возможно, вы обойдетесь только тортом в пять килограммов. Момент здесь тонкий, но нужно помнить, что никто не обязан ничего делать для вас бесплатно. Даже если человеку это не составит никакого труда. Я сторонник того, чтобы привлекать не всех подряд, а именно тех, с кем вы схожи по ценностям, тогда не будет проблем в определении двусторонней выгоды от ваших взаимоотношений. Главное — не заикливаться только на ресто- и фуди-блогерах. Пробуйте общаться с людьми из разных областей, но всегда смотрите на качество и состав их аудитории. Нужны мамочки, сидящие в декрете, которые будут приходить с детьми и расслабляться от домашней рутины? Тогда вам к той мадам, которая для них гуру и авторитет.

### **5. Конвертируйте offline в online**

Я считаю, что сейчас не указывать на маркетинговых носителях адреса своих страниц в социальных сетях — это преступление. Потому что именно оттуда делается основное количество переходов на официальные сайты заведений. Каждый маркетинговый носитель должен призывать человека подписаться на ваш профайл. Без фанатизма, конечно, но таково правило.

### **6. Платный подход**

Век органического трафика ушел безвозвратно. И даже в вашем случае чуда не случится. Надо платить. И это гораздо меньшие суммы, чем те, что вы привыкли тратить на наружную рекламу и публикации в журналах. Вы можете оплачивать продвижение как самой страницы, так и конкретного поста, определяя, кому будет показываться в ленте ваша реклама.

### 7. Видеоконтент в приоритете

Причем как полнометражный (около минуты), так и небольшие (15–20 секунд) stories. Меньше статике, больше динамики, чтобы взгляд задержался, а желание досмотреть до конца возникло сразу. Ни одна фотография не передаст атмосферу наших ресторанов так, как видео, да еще с комментариями гостей или персонала на фоне. Рекомендую также всегда тезисно писать текст внизу видео, ведь многие будут смотреть его без звука.

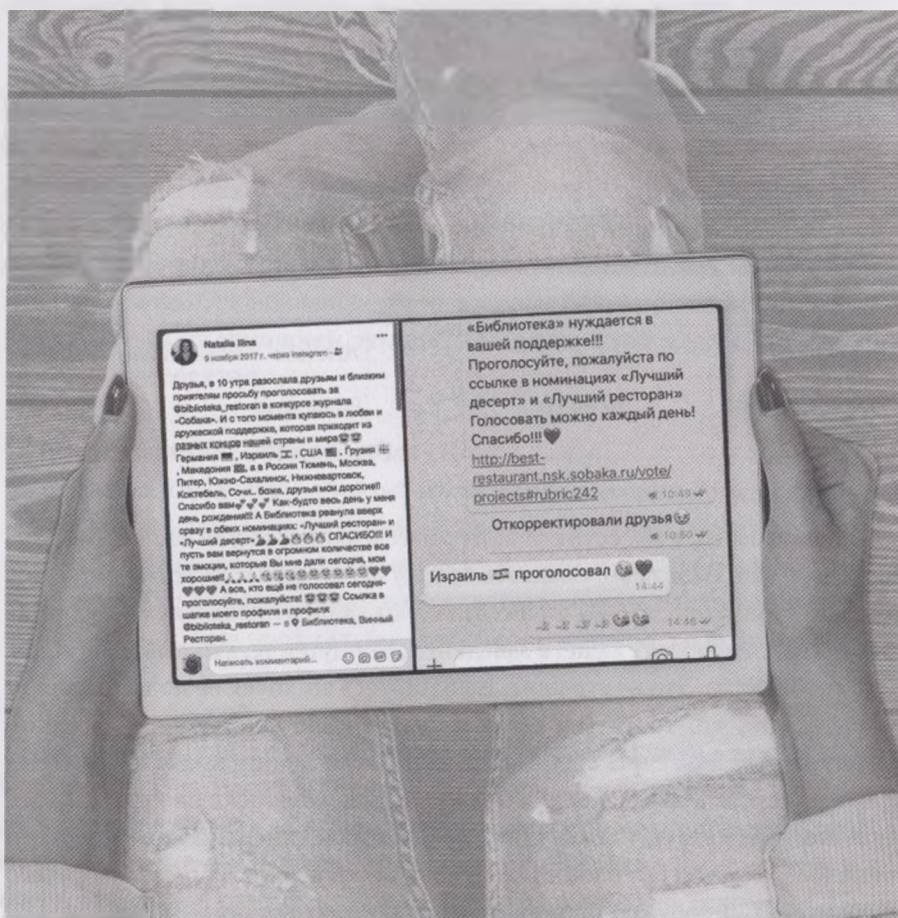
### 8. Мессенджеры — канал управляющего

Моя любимая тема. Потому что я знаю несколько историй, когда управляющие ресторанами пользовались мессенджерами и делали полную посадку в ресторане. Специализированные ресурсы (например, такие, как textback.ru — платформа для двусторонних коммуникаций с клиентами в мессенджерах и SMS) говорят о существенных преимуществах данного канала по сравнению с e-mail-рассылкой. Наглядно можно посмотреть в таблице. Данные основаны на результатах работы их ресурса.

Действие клиента	E-mail-рассылки	Сообщения в мессенджерах
Прочитают ваши рассылки	20%	90%
Перейдут по ссылке	3–5%	30%
Ответят вам	—	70% (это интерактивный канал!)
Среднее время реакции	90 минут	90 секунд

Предположим, у вас есть сто номеров телефонов ваших гостей. Вы вбиваете их в ваш смартфон. Создаете группу «Ресторан «Сказка» и пишете о том, что это группа, где вы лично будете сообщать интересную информацию обо всех новостях вашего заведения. Найдутся те, кто выйдет из данного сообщества. Это не страшно. Не пугайтесь вы кочек на дороге! А сразу пишете: «Ой, что-то у меня сегодня хулиганское настроение — всем по бокалу вина за мой счет! Жду вас, друзья!» И так далее в таком же духе. Например: «Друзья, пришел ящик подарочных швейцарских конфет! Поможете его уничтожить?» Коммуникация должна вестись именно от первого лица, иметь сугубо бытовой стиль общения без всяких формальных «чего изволите?» Попробуйте. Вложений — ноль, удовольствия — море.

Вот один из примеров, как такую группу организовала Наталья Ильина, новосибирский ресторатор, владелец прекрасного заведения «Библиотека». В период голосования в конкурсе журнала «Собака» она буквально поставила всех на уши. И не только в Новосибирске — по всей России и за рубежом. Ажиотаж был огромный, имел исключительно положительный и жизнерадостный оттенок, потому что именно такой тон коммуникации задала сама Наталья. Кстати, если вы посетите ее ресторан, то сразу ощутите, как она смогла напитать любовью к заведению буквально все вокруг, сформировать и вдохновить команду и задать уникальную атмосферу гостеприимства. Люблю, когда видно, что человек кайфует от того, чем он занимается. Для меня это высший уровень ценности. Ниже вы видите принтскрин того, как она в сети Facebook уже делится своим успешным кейсом. Кстати, благодаря этому посту она получила еще дополнительные голоса.



## CRM-маркетинг\*

Система управления взаимоотношениями с гостем — важнейшее направление работы в ресторанном бизнесе в настоящее время. И пренебрегать им, ссылаясь на то, что это сложно или дорого, нельзя. Сразу запретите себе этот путь. Потому что будущее рынка именно в умении правильно выстраивать отношения со своими гостями. Необходимо изучать клиента, фиксировать его поведение, правильно хранить и создавать новую коммуникацию на основе полученного анализа.

Раньше рестораторы воспринимали CRM просто как прикладное программное обеспечение, где накапливаются баллы, суммы чеков и прочее, и хранилось это то ли в таблицах Excel, то ли в дополнительных программах от компаний-автоматизаторов ресторанов, например, iikoCard. Но далее, с течением времени, с ростом уровня конкуренции и зрелости рынка сформировалось отдельное направление работы, более глобальное и комплексное, включающее в себя в том числе offline-механики. Специалисты называют подобное направление работы CRM-маркетингом. И сейчас это первоочередное оружие в конкурентной борьбе. Потому что ни интерьеры, ни вкусная кухня, ни хитроумность общей концепции не дадут нам настоящей лояльности. Здесь все открытия уже сделаны. Все уже видели ошеломительные гастрономические и прочие шоу в ресторанах, ели единственный в мире помидор, плодоносящий раз в три года на далеком острове в Бермудском треугольнике... На всех ресторанных семинарах, конференциях мы говорим о том, что люди ходят к людям, и, принимая решение о посещении того или иного заведения, гости все чаще руководствуются человеческим фактором общения с командой заведения.

CRM-маркетинг в ресторанном бизнесе — это прежде всего restaurant data, актуальная база уникальных данных потребителей, корректно сегментированная по эффективным для дальнейшей коммуникации факторам. Такая база необходима сегодня абсолютно каждому заведению общественного питания, и единичному проекту, и тем более сетевому.

Сами по себе данные не появятся у вас, использование такого подхода предусматривает готовность ресторатора и команды вкладывать ресурсы и усилия в их сбор и анализ.

---

\*От англ. *Customer Relationship Management*.

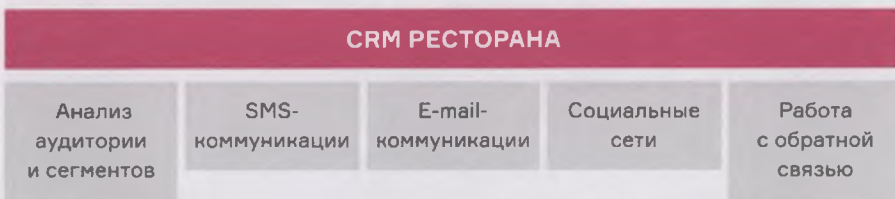
### Сбор базы данных о гостях:



### Источники информации:

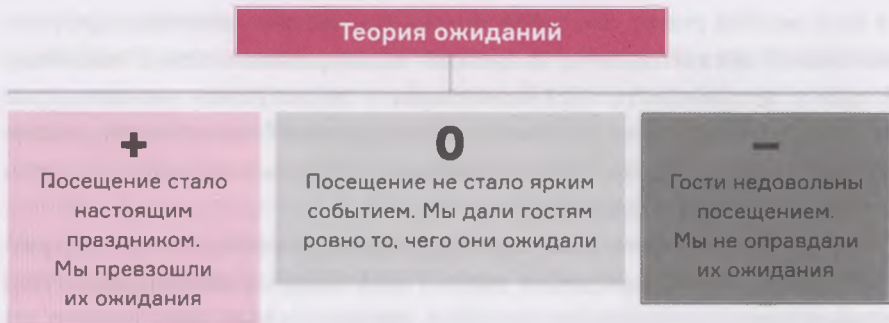
- > Все формы с официального сайта (оставь отзыв, покупка/доставка, бронирование столов, подписка на новости)
- > Данные, полученные при регистрации гостя в программе лояльности (при получении карты или без нее)
- > Звонки для бронирования столов и другая входящая информация
- > Информация из зала (анкеты/опросы/обратная связь)

### Состав CRM-системы:



## Личное общение с гостем на уровне линейного персонала

Есть в психологии теория ожиданий. Если применить ее на наш бизнес, то выходит, что после посещения наших заведений гости могут остаться в одном из трех состояний: с нейтральными, положительными или отрицательными эмоциями.



Для того чтобы не терять гостей и не оставлять их в поле нейтральных эмоций, CRM-маркетинг на уровне линейного персонала захватывает большой блок совместной с HR-отделом работы. Цель — через установление прочных эмоциональных связей с гостем собрать нестандартную информацию о нем, его ближайшем окружении, привычках, текущей ситуации в карьере и т.д. Это может быть знание о том, что у гостя есть дочка, у которой этой весной выпускной в детском саду. Значит, нужно будет купить для нее подарок, например, красивые прописи или первый дневник. А может быть, вы выясните, что гость готовит крупную сделку или сдачу проекта, который много для него значит. И можно позвонить ему в день икс и пригласить на распитие подарочной бутылки шампанского, чтобы отметить завершение этого жизненного этапа, неважно, успешное или нет. Обладая информацией более глубокой, чем возраст, дата рождения и имя, можно сформировать сопричастность каждому конкретному гостю, став частью его жизни, получая при этом действительно долгосрочную лояльность с характерной для нее монетизацией.

Технически это часто делается так: каждый официант или даже хостес заводит себе тетрадь, куда после работы со своими гостями записывает информацию, которая в перспективе может быть интересной с точки зрения построения коммуникаций. Далее менеджер или управляющий (везде по-разному, зависит от структуры предприятия) все просматривает и оцифровывает (переносит в CRM-программу) то, что действительно ценно и будет использоваться в дальнейшем.

## Личное общение с гостем на уровне топ-менеджмента

Строится по тому же принципу, что и у линейного персонала, с той лишь разницей, что скорость сбора такой нестандартной информации будет выше. Потому что у управляющего и менеджера есть больше возможностей общаться с гостями на равных, интересоваться какими-либо фактами из их жизни. Однажды, допустив вас в свою privacy-зону, гость почувствует свой особый статус, что он интересен как человек (конечно, при условии вашей деликатности и искренней заинтересованности в общении). И задача сегодняшнего CRM-маркетинга — не допустить минимизацию данного фактора из-за тотальной диджитализации большей части коммуникаций между людьми. Только так можно стать выдающейся, клиенто-ориентированной компанией.

Когда вы создадите свой проект, то уделите особое внимание разработке сценариев поведения вашего персонала (и линейного, и топ-уровня) при возникновении ситуаций, оценка которых регулируется исключительно нормами морали. Например, не так давно очень нашумела история в одном известном ресторане, когда клиент на деловой встрече с партнером достал свой бокс с едой. Гость был на специальной диете по состоянию здоровья, но не предупредил об этом работников ресторана. Партнер гостя заказал себе горячее, напитки, и счет вполне соответствовал среднему чеку, но менеджер ресторана в момент расчета внесла в счет сумму около 500 рублей, объясняя это тем, что ресторан должен зарабатывать, и непозволительно приходиться со своей едой, даже если у вас индивидуальные особенности. Вот по сути классический пример работы (вернее, бездеятельности) CRM-маркетинга. Здесь всего-то надо было: гостю с самого начала предупредить о своих особенностях, а менеджеру предложить переложить его еду на тарелку и разогреть. Ну, а если гость не предупредил, то подойти, тактично разобраться в ситуации и тем не менее предложить тарелку, чтобы не нарушать общую эстетику и атмосферу ресторана. В век тотальной ориентации на потребителя не подготовить свой персонал к нестандартным ситуациям — большое упущение, которое прогнозируемо приведет к потере лояльности не только того гостя, которого заставили заплатить, но и многих других свидетелей этой истории.

Еще одна ошибка рестораторов — создавать привилегированный клуб гостей в рамках своего ресторана. Они буквально греют змею на своей

груди. Потому что получают в итоге не лояльность гостей, а их распушенность и поведение, граничащее с вседозволенностью. Не делайте предпочтений глобального характера в своей системе лояльности. Пусть потребительской выгодой будут накопленные баллы, скидки и возможность посетить специальные мероприятия, посвященные какому-либо лимитированному продукту. И все. В остальном соблюдайте равенство для всех, особенно это касается ваших друзей и знакомых, иначе ваш бизнес постепенно превратится в ярмарку их тщеславия.

Каждый посетитель — особенный гость! Настройте свой персонал на эту волну, заразите всех этой идеей. Не ставьте табличку «Стол заказан», поставьте табличку с именем гостя, например: «Татьяна, 8 человек, 13.00». Ждите не столик, а ждите гостей, постарайтесь узнать их имена и повод посиделок. А если отмечают сдачу дипломной работы, то быстро сбегайте в книжный и купите грамоту, подпишите ее от имени ресторана и управляющего с личными, неформальными пожеланиями, не в стиле «чтоб солнце светило и т.д.», а найдите более тонкие, человеческие слова.

Раз и навсегда зафиксируйте правила для всех прогнозируемых и не очень ситуаций. Вы вызываете такси своим гостям по их просьбе или нет? Вы разрешаете приходить со своей едой или нет? Если да, то при каких условиях? Вы привезете гостю забытую и очень важную вещь, в случае если у него нет возможности самому до вас добраться, или скажете: «Заберете при следующем посещении»?

Правила сервиса в неформальных ситуациях — вот это настоящий маркетинг 80-го уровня, как сейчас принято говорить. Так становятся частью жизни людей. А не через акции, дорогую посуду, стулья и статьи в популярных журналах о том, какие вы хорошие. Будьте хорошими в делах, а не на словах. Создавайте «золотые моменты» — приятные мелочи, которые дает команда заведения до того, как гость об этом попросит.

---

**«Золотые моменты» — те действия персонала, которые помогают установить особые отношения между ним и гостями**

---

И не забывайте, что каждую специальную просьбу гостя можно превратить в «золотой момент», если предупредить просьбу гостя и первым сделать шаг навстречу.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОСЬБЫ	«ЗОЛОТЫЕ МОМЕНТЫ»
Подогрейте ребенку сок	Сок охлажденный, может, его подогреть?
Сделайте кондиционер тише, мы замерзли	Скажите, температура в зале комфортная? Вам не дует? Может, вас пересадить в более комфортное место или принести плед?
Принесите нам воду под цветы	Пожалуйста, ваза для цветов. Разрешите, я помогу поставить букет. Можно узнать повод торжества?
Сфотографируйте нас	Давайте я вас сфотографирую. Кстати, на фоне цветов фото будет ярче
Подскажите, как добраться до театра? (Гость пытается разобраться в карте города/навигаторе)	Вам помочь сориентироваться в нашем городе? Вы здесь впервые? Может, распечатать вам карту маршрута?

## Event-маркетинг

Итак, жизнь не остановить, и время, когда событием считалась только вечеринка с живой музыкой, прошло. И ладненько! Потому что ваш событийный маркетинг теперь многогранен, и вы можете предложить гостю столько форматов досуга, сколько он хочет. В моем понимании слово «событие» в данном случае нужно лишить той глобальности и патетики, которыми мы привыкли его наделять. Пусть событием будет любой интерактив с гостями.

### Интерактив в ресторане:

Кулинарные мастер-классы для детей и взрослых	Эногастрономические вечера (ужин с экспертами)	Дни розыгрыша беспроигрышной лотереи
Вечера с живой музыкой и развлекательной программой	Встречи клуба любителей пива	Дегустации нового продукта для всех гостей заведения

Любое такое событие — прекрасный, эмоционально насыщенный повод еще раз обозначить свой бренд в глазах потребителя таким, каким вы хотите. Разбавляйте однообразные будни праздниками без официальных

поводов. Создайте их сами и верьте в них так, чтобы зажечь этим и свою команду, и гостей. Само по себе чудо не произойдет, его рождает чья-то бешеная энергия.

## Local-маркетинг

Выделяю это направление в отдельный канал, так как локальный маркетинг работает и еще долго будет работать. Особенно в городах с численностью населения до двух миллионов человек.

Составляющие локального маркетинга:

- > Партнерство с игроками другого бизнеса на основе обмена и распространения на своей территории маркетинговых носителей друг друга
- > Размещение маркетинговых носителей на коммерческой основе на уже существующих и подготовленных поверхностях
- > Интерактив с населением (раздача флаеров, например) на территории, имеющей высокий пешеходный/автомобильный трафик

Ваш бизнес обязательно должен быть представлен в других бизнесах. Люди пришли в мебельный магазин за новым диваном? При совершении покупки они могут получить приглашение в ваш ресторан с номиналом на определенную сумму или какой-либо ощутимый подарок, например, гастрономический сет на двоих.

Партнерские программы особенно хороши, когда вам необходимо помочь потенциальным гостям осуществить первый тестовый визит, Ваш ресторан только открывается, мнений от друзей, посещавших проект, еще нет, идти в неизвестность совсем не хочется, чувство неопределенности мешает принять решение. Дайте возможность людям сделать тест-драйв.

Мы делаем так. Делим весь город на две зоны — локальную (до трех километров от ресторана) и общую. И в каждой из них фиксируем игроков из разных сфер бизнеса: кинотеатры, гостиницы, автодилеры, мебельные, торговые центры, гипермаркеты, бьюти-салоны, СПА-центры, агентства, занимающиеся рекламой в жилом фонде. А далее проводим исследование и собираем информацию, какой формат взаимодействия с каждым из игроков возможен. Кому-то можно отдать сто сертификатов номиналом

1000 рублей, которые будут подарены при совершении покупки. Где-то разместить свой информационный носитель с ключевой информацией о проекте и промокодом, который дает бонусы. А где-то просто поставить промоутеров раздавать POSM на возврат (тоже с бонусом) и мелкоштучную продукцию в индивидуальной упаковке. Всю информацию помещаем и систематизируем в торговой карте.

Торговая карта (пример):



Варианты партнерства могут быть придуманы вами самими. Только есть все-таки разделение: партнерство — это когда идет взаимовыгодное сотрудничество и использование коммуникационных каналов обоих предприятий с целью их же продвижения. А если вы просто размещаете свои афиши в лифтах жилых домов, то это прямая реклама на коммерческой основе.

Также очевиден тот факт, что вам необходимо осуществлять партнерство только с теми компаниями, которые способны направить вам релевантный трафик гостей. У вас открывается изысканный ресторан средиземноморской кухни? Не надо ставить рядом с Политехом промоутеров, которые раздают листовки. Действуйте точно и узнайте имена и контакты владельцев компаний, расположенных поблизости, направьте им по красивой корзине с закусками и именное приглашение от шефа. Это тоже локальный маркетинг. Тоже сложный, но невероятно интересный!

## Сбор и консолидация информации о потенциальных партнерах:

№ п/п	Наименование	Адрес на местности	Адрес в интернете	Комментарий
1.	Культурно-развлекательный центр «Звезда»	г. Самара, ул. Ново-Садовая, 106	<a href="https://vk.com/zvezda.samara">https://vk.com/zvezda.samara</a>	Кинотеатр, концерты. Рядом с ЖК «Ладья». Нет подробностей по сотрудничеству
2.	«Вертикаль»	443013, г. Самара, Московское шоссе, 17; +7 (846) 379-10-49; pr-vertical@mail.ru	<a href="http://kino-vertical.ru">http://kino-vertical.ru</a>	Нет подробностей по сотрудничеству
3.	«Киномакс»	443070, г. Самара, ул. Аэродромная, 47а; +7 (846) 201-44-77; km_rdir@kinomax.ru	<a href="https://kinomax.ru/?city=27">https://kinomax.ru/?city=27</a>	Есть рекламные возможности. Далее — в презентации
4.	«Художественный»	443099, г. Самара, ул. Куйбышева, 105; +7 (846) 332-04-82; kino-63@mail.ru	<a href="http://www.ast63.ru/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=39">http://www.ast63.ru/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=39</a>	Нет подробностей по сотрудничеству
5.	«Киноmost»	443045, г. Самара, ул. Дыбенко, 30; +7 (960) 830-55-22; kinomost2011@yandex.ru ; 999r@list.ru	<a href="http://www.kinomost.com">http://www.kinomost.com</a>	Есть рекламные возможности. Запрос индивидуально
6.	«Киноmost»	443068, г. Самара, ул. Ново-Садовая, 160м; +7 (960) 830-55-22 kinomost2011@yandex.ru ; 999r@list.ru	<a href="http://www.kinomost.com">http://www.kinomost.com</a>	Есть рекламные возможности. Запрос индивидуально
7.	«Пять звезд»	443077, г. Самара, проспект Кирова, 147; +7 (846) 331-88-87 secretar@paradisegroup.ru	<a href="http://www.5zvezd.ru/about/advertising">http://www.5zvezd.ru/about/advertising</a>	Есть рекламные возможности. Далее — в презентации
8.	«Большой экран»	443111, г. Самара, Московское шоссе, 81Б; +7 (846) 979-69-99	<a href="http://samara.kinomechta.com">http://samara.kinomechta.com</a>	Нет подробностей по сотрудничеству
9.	«Карофильм»	443028, г. Самара, Московское шоссе, 18-й км, 25в; +7 (964) 986-20-93 feedback@karofilm.ru	<a href="https://karofilm.ru">https://karofilm.ru</a>	Есть рекламные возможности. Далее — в презентации

## Маркетинговый календарь

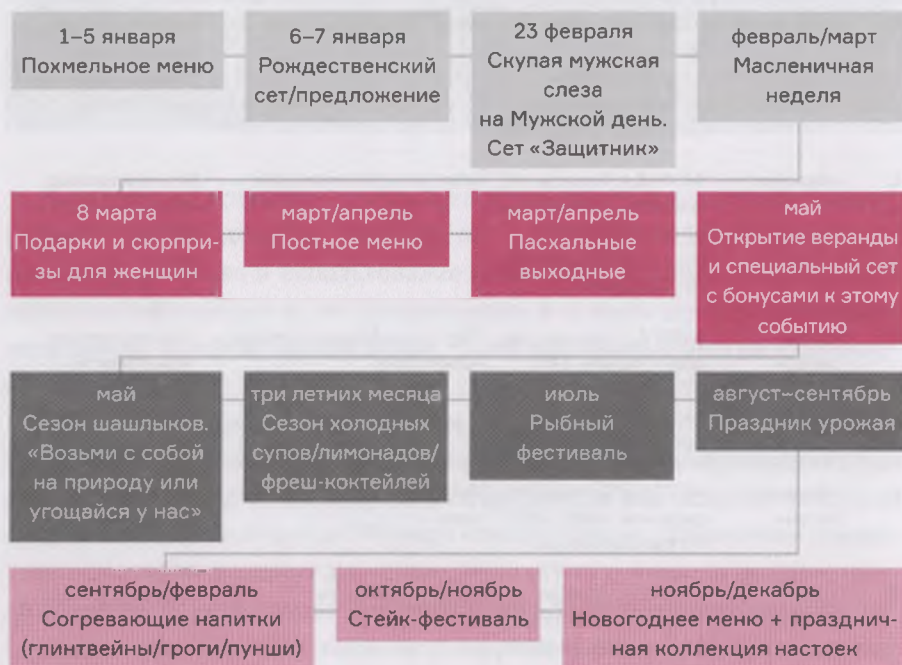
Маркетинговый календарь — это прекрасный способ систематизировать работу маркетинга, а также отладить весь бизнес-процесс и их взаимную работу.

С самого начала моей карьеры календарь был для меня отражением изменений в продуктовом портфеле с учетом сезонности. Если вы проработаете его в таком ключе, то создадите базу для всей маркетинговой активности и игры на рынке.

Обязательные составляющие маркетингового календаря:

Календарные праздники РФ	Календарные праздники страны/кухни/заведения	Смена/обновление основного меню
Сеты/specials по сезонам	Промоакции	Events (события)

Годовой цикл в российских ресторанах\*:



\* Если вы работаете не в Российской Федерации, то в вашем календаре будут другие праздники и, возможно, даже сезонность.

Сам календарь вы можете создать и вести в Excel. Делюсь примерной таблицей — ее можно видоизменить под себя.

Календарь	Декабрь			Январь		
Даты	1–11 дек	11–21 дек	22–31 дек	1–11 январь	12–21 январь	22–31 январь
Основное событие	Новогоднее меню от Picasso + новогодняя коллекция настоек			Похмельное меню	Запуск деловых обедов от Picasso	
<b>ОБНОВЛЕНИЯ</b>						
События «Однодневки»: акции и event	Праздничный пресс-ланч: Picasso поздравляет с НГ и рассказывает о своей перезагрузке		31.12 Новогодний вечер	7–8.01 Рождество: Welcome Drink	13.01 Старый Новый год: Welcome Drink	
<b>ВНЕШНИЕ НОСИТЕЛИ</b>						
Пилон	Новогоднее меню от Picasso + новогодняя коллекция настоек				Запуск деловых обедов от Picasso	
Лайт-бокс	Зимняя тематика оформления					
<b>ВНУТРЕННИЕ НОСИТЕЛИ</b>						
Меловая доска, гардероб	Новогоднее меню от Picasso + новогодняя коллекция настоек			Похмельное меню	Запуск деловых обедов от Picasso	
Меловая доска, зал малый и большой	Зимний вариант: выдержки из основного меню + акции					
Тейбл-тент, сторона 1	Коллекция настоек — ассортимент					
Тейбл-тент, сторона 2	Клуб друзей Picasso: следи за нами в интернете и будь в курсе					
Тейбл-тент, сторона 3	Take away — 20%					
<b>POS</b>						
Штамп-карты, деловые обеды — каждый пятый					Производство и распространение	
Листовка, подарок за банкет	Производство и распространение					
Сертификаты	Производство и распространение					
Информационный буклет	Производство и распространение					
<b>ИНТЕРНЕТ</b>						

Разрабатывая маркетинговый календарь, я также отражаю запуск различных промоакций и других механик и сразу разделяю их на постоянные и однодневные. Последним необязательно быть вписанными в календарь, но при строительстве платформы бренда обязательно для себя их зафиксируйте.

#### Постоянные акции (примеры):

---

- > Каждый пятый обед — бесплатно

---

- > Скидка за неделю до и неделю после вашего дня рождения

---

- > После 21.00 — 50% скидка на все десерты (объяснение через натуральность и срок годности)

---

- > Take away — 20% на все!

---

- > Обменяй карту конкурентов на нашу и получи... (скидку/десерт/другое)

---

#### Однодневные акции (не вписанные в календарь):

---

- > Ночь пожирателей сыров/брускетт/другого
- > Все по 500 с 21.00 до 02.00
- > Выбираем «Сырного короля»!

---

- > Черные пятницы — беспрецедентная распродажа раз в месяц от ресторана

---

- > Потому что мы заботимся о качестве и следим за безукоризненной свежестью наших продуктов!

---

- > Второе горячее в подарок

---

- > Сотый/тысячный гость — подарок с собой от ресторана

---

- > Сет дня: горячее + бокал вина по привлекательной цене

---

В завершение данной главы еще раз подчеркну, что планировать продвижение надо прежде стратегически, а потом уже тактически, разделяя свои шаги на этапы, в которых вы используете те или иные инструменты. Вывод на рынок нового бренда — это одни цели и алгоритмы, а вывод на

рынок уже существующего, но обновленного бренда — другие. Но в любом случае мы говорим о том, что используем комплексно все описанные каналы коммуникации, расставляя приоритеты между ними.

На этапе запуска нового проекта вам надо правильно представить ваш проект рынку, доступно объясняя его специфику, и почему к вам в гости необходимо прийти и потратить деньги.

Правильный коммуникационный посыл, расстановка ресурсов, согласованность действий всей команды — здоровье самого рестораторства, и компромиссов здесь быть не может.

### Резюмирующие тезисы

1. Проработайте визуальные каналы коммуникаций с точки зрения унификации языка бренда.
2. Уберите факультативную информацию из ваших маркетинговых носителей.
3. Проведите меню-инжиниринг.
4. Проработайте и произведите арт-объект, приглашение, сертификат, буклеты.
5. Обновите сайт, наделите его тремя главными функциями, сделайте удобную навигацию, приятную мобильную версию, а также формы обратной связи, интегрируйте с вашей CRM-системой.
6. Настройте работу по управлению репутацией в интернете: кто и как отслеживает отзывы, что отвечает, как влияет на градус настроения потенциальных и существующих гостей.
7. Зарегистрируйтесь на любом сервисе e-mail-рассылок, собирайте базу в AmoCRM, который интегрирован с вашим сайтом и с сервисом рассылок.
8. Выберите из карты e-mail-коммуникаций релевантные вашему бренду поводы для рассылки/коммуникации с гостями.
9. Подумайте, может быть, лучше вложиться в индивидуальный подход.
10. Зарегистрируйте, оформите или оптимизируйте профили ваших брендов в социальных сетях.
11. Зарегистрируйтесь на сервисе автоматического постинга.
12. Создайте контент-план выкладок постов, следуя рекомендациям.
13. Осуществите постинг.
14. Замерьте эффективность, индекс ER.
15. Корректируйте свой план выкладок.
16. Организуйте группу бренда в мессенджере, которую ведет главное лицо в формате личного общения. Апробируйте тональность общения, причины, поводы коммуникации.

17. Проработайте правила общения с гостем на уровне линейного и топ-персонала. Сделайте гостя главной целью работы бренда.
18. Создайте только ваши «золотые моменты гостеприимства».
19. Разработайте и запустите такую event-программу, чтобы каждый день в стенах вашего заведения был интерактив.
20. Создайте торговую карту территории:
  - > карта с отмеченными точками относительно ресторана;
  - > таблица контактов со ссылками;
  - > предложения по размещению на различных носителях.
21. Запустите в торговую карту свои маркетинговые носители/механики.
22. Создайте свой маркетинговый календарь с точки зрения долгосрочного планирования.
23. Продумайте, как в маркетинговом календаре будет отображаться сезонность сквозь призму уникальности вашего бренда.

# ГОТОВИМ ЗАВЕДЕНИЕ К ОТКРЫТИЮ

---

Пишем стартовую  
промокампанию

Оценка эффективности  
и работа с мнением гостя

Этапы запуска



## Глава 10

# ГОТОВИМ ЗАВЕДЕНИЕ К ОТКРЫТИЮ

### Пишем стартовую промокампанию

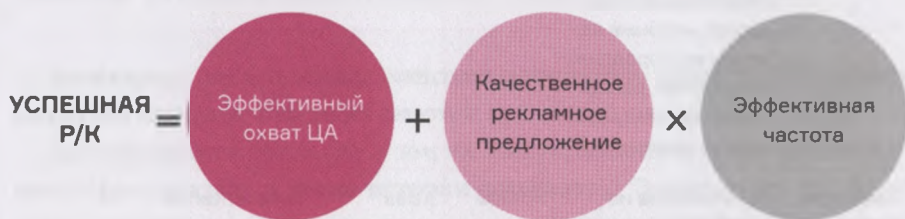
В предыдущей главе мы разобрали весь спектр маркетинга для современного ресторана. Я называю такой подход «Маркетинг 360-around», когда вы всесторонне, с единым списком ключевых сообщений заявляете о своем присутствии на рынке. Вам осталось все оформить в стартовую промокампанию, которая носит такой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

Прописывая свою кампанию, необходимо проработать:

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

- > Приоритет в выборе каналов коммуникаций: например, наружная реклама, социальные сети, интернет-ресурсы.
- > По географическому признаку: например, локальная кампания (в рамках города).
- > По использованию СМИ: например, медиамикс (комплексное использование различных средств распространения рекламы).
- > По выбору целевой аудитории: например, массовая кампания (без выделения узкоспециализированных ниш).
- > Пул подрядчиков и контрагентов: с зафиксированными ценами и всеми необходимыми условиями в контракте.
- > Способы оценки эффективности рекламных кампаний: пороги выручек заведения, коэффициенты и индексы при опросах существующих и потенциальных гостей.

Рецепт успешной кампании:



Есть научный подход, позволяющий сделать охват целевой аудитории и частоту эффективными, он основывается на просчете различных показателей. Об этом подробно в разделе об оценке эффективности. Но, в общем и целом, ваша задача при формировании своей кампании — стремиться именно к такому уравнению, так как его принцип не подведет.

В работе вам очень поможет собственная карта СМИ. Один раз потратьте время на сбор этой информации, а потом просто пользуйтесь ею в процессе работы. Многие пиарщики называют это капиталом, который не продается. Имейте в виду: то, что вам известны контакты журналиста или редактора, еще не означает их лояльного отношения к вашей концепции. Требуются время и кропотливая работа, чтобы получить список ваших «душой и сердцем» сотрудников СМИ, с которыми вы будете говорить на одном языке.

## Карта СМИ (пример):

вид СМИ/ агентство	что это	тираж/ охват	периодич- ность/ объем вещания	сайт	контакт
<b>Собака. ЧЛБ.ру</b>	Российский ресурс, который освещает все самые модные, свежие открытия в сфере развлечений, досуга. Куда сходить, где что можно увидеть интересного и необычного в городе	8000 экз.	1 раз в месяц	<a href="http://www.sobaka.ru/chlb">www.sobaka.ru/chlb</a>	—
<b>Выбирай</b>	Красочный гид по развлечениям больших городов. Информация о концертах, клубных вечеринках, городских праздниках, репертуаре кинотеатров и многом другом	30 000 экз.	2 раза в месяц	<a href="http://www.vibirai.ru">www.vibirai.ru</a>	—
<b>Телесемь</b>	Челябинское издание общенационального телегида. Распространяется в Челябинске через сеть киосков Роспечатать, ВЧ-маркет, почтовые отделения и супермаркеты	70 000 экз.	1 раз в неделю	<a href="http://www.antenna-telesem.ru/cities/chelyabinsk.html">www.antenna-telesem.ru/cities/chelyabinsk.html</a>	—

Вдогонку к карте СМИ давайте разберем одну важнейшую и очень интересную механику в вашей стартовой промокампании. Я бы хотела остановиться подробно на этом по той простой причине, что если есть возможность задействовать все форматы для продвижения, то надо это делать!

Я говорю о закрытой welcome-дегустации для журналистов — лидеров мнений. Подготовьтесь к этому событию как к мини-проекту. Необходимо создавать ажиотаж еще до открытия, запускать сарафанное радио через правильные «уста» — это очень важно, потому что может предопределить ход первых месяцев работы. Да, это очень тонкое и деликатное дело — со-

брать вместе главных опинион-мейкеров города и без подобострастия рассказать о своем уникальном заведении.

Во-первых, подготовьте пресс-кит:

- 
- > Емкое и яркое описание концепции с указанием главных отличительных особенностей вашего проекта.
  - > Уже готовый пресс-релиз для публикации, потому что иногда журналисты благодарны за то, что вы экономите их время и силы.
  - > Мини-резюме ваших топовых специалистов: шеф-повара, шеф-кондитера, шеф-бармена. С чего начинали, какие достижения, награды, авторские разработки, заслужившие всеобщее признание, и т.д. Можно указать особый стиль работы («замешивает тесто только под звуки симфоний Рахманинова» и пр.).
  - > Фото интерьера, блюд, персонала с подписью-расшифровкой и полиграфического качества.
  - > Карта с накопительной или скидочной системой (опционально, только если такая у вас подразумевается).

Все это необходимо передать в двух форматах: бумажном и на флешке.

Описывайте ресторан и своих людей так, как вы бы хотели, чтобы их восприняли ваши гости. Не лукавьте, пишите правду, но в более художественном стиле.

---

Во-вторых, весь тайминг welcome-дегустации обязательно должен быть расписан, а не пущен на самотек, как только все уселись за стол.

Вот собираются гости. Где и чем их занять, пока не настало время ужинать? Что показать и какие истории рассказать? Лучше пусть это будут живые, непридуманные сюжеты о том, что случилось с вами во время создания проекта. Пожалуйста, обойдитесь без всяких «стол из массива дуба, заказан во Франции, мы ждали его три месяца, пока местный граф согласился продать нам его за совершенно астрономическую сумму». Хвастайтесь не материальными, а эмоциональными вложениями в проект. К примеру, как всем коллективом передвигали камин, потому что в последний момент решили поменять его дислокацию, а рабочие уже все ушли с объекта.

Далее все садятся за стол, шеф-повар со своей командой подают блюда, подробно рассказывая, почему выбрали именно эти позиции для представления. Шеф также садится за стол и сам все ест! Максимально расслабляйте обстановку, помните, что вы собрали чужих, часто даже не знакомых друг с другом людей за одним столом. А есть в таком окружении не всегда просто, так как утоление голода, в принципе, интимный процесс.

В-третьих, оформление всей визуальной атрибутики должно быть выполнено исключительно в вашем фирменном стиле и соблюдены все ме-

лочи. Именно они сформируют первое впечатление, которое второй раз не произвести. Сервировка стола, свечи, именнные карточки, фоновая музыка, правильно настроенный свет — все должно провоцировать неосознанное желание наслаждаться этой обстановкой и попадать в нее снова и снова.

Только без нервов, пожалуйста, кайфуйте от всей этой механики! Это еще больше заразит ваших гостей магией и сделает их вашими приверженцами. Лишь искренние эмоции могут достучаться до сердец. А нам нужно именно туда!

Подарок на выходе будет прекрасным завершающим аккордом. Но только не алкоголь. Не в этот раз. Лучше презентуйте выпечку в индивидуальной упаковке, десерты, не требующие особого температурного режима, — то, что сделано своими руками, а также показывает ваше мастерство.

Анонсирующих публикаций и постов welcome-дегустация вам не гарантирует, но увеличивает их шансы. Так что не делайте самоцелью пресс-покрытие после этой встречи.

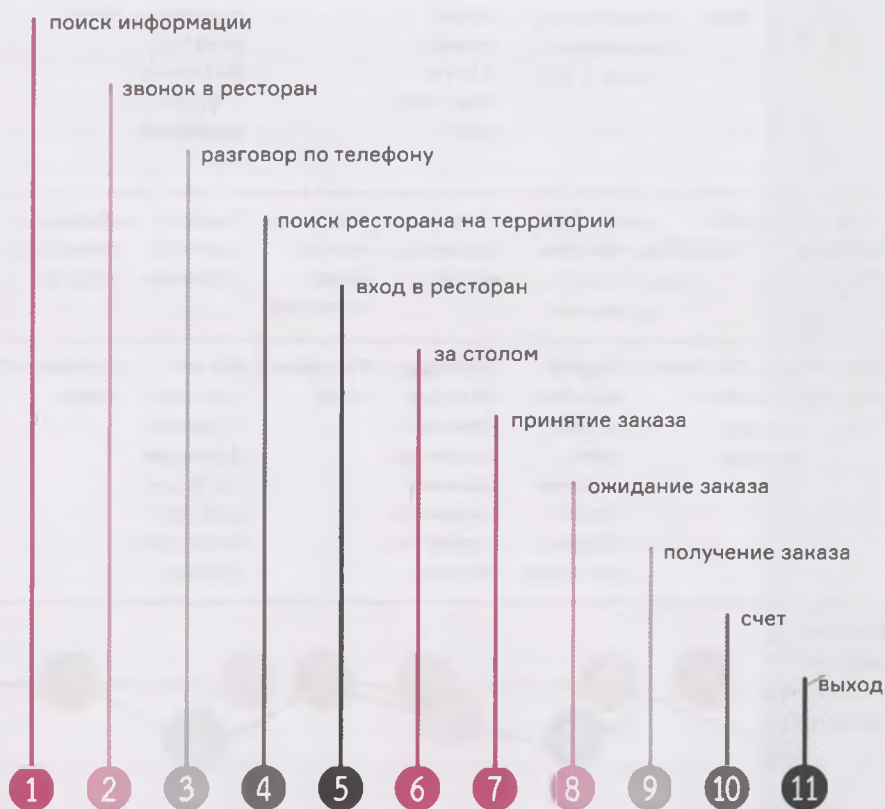
Итак, кампания запущена, дегустации проведены, близится час икс. Многие торопятся, нервничают, форсируют последние этапы комплектации ресторана. Остановитесь, сконцентрируйтесь, пройдитесь с блокнотом и карандашом вдоль и поперек своего заведения и составьте лист недоделок. Они есть у всех и всегда! Не приклеенный плинтус где-то в углу, неподшитая гардина, недокрашенная доска, треснувшая плиточка на полу — это все точки контакта, по которым наш гость также судит наше заведение и ставит его в своем рейтинге на то или иное место. В ресторанном бизнесе тысячи мелочей, не забывайте ни про одну из них. Кто-то даже создает «путь гостя его глазами» от визуального контакта с вывеской до прощания с официантом. И на этом пути прорабатываются абсолютно все возможные точки контакта посетителя с вашим заведением: ручка двери, номерок, плакат в туалетной комнате, перила лестницы, коврик у столика, папка-счет и так далее. Эти точки контакта приоритетны, и над ними всегда нужно продолжать работать.

Но надо сказать, что точка контакта может быть не только реальной, но и цифровой. Поэтому есть и другое понятие, которое охватывает работу с поведением гостя в более широком формате, нежели проверка ресторана на предмет неокрашенных дверных ручек. Вы можете нарисовать свой собственный вариант пути гостя от его первого знакомства с брендом, при котором возникает потенциальный интерес, до совершения покупки. И этот путь в отличие от того, о котором говорилось в кни-

ге раньше, включает в себя не только визуальные атрибуты бренда, но и многое другое.

Customer Journey Mapping (CJM) — методика, в которой вы контролируете все процессы взаимодействия вашей целевой аудитории с коммуникациями и атрибутами бренда. Я упоминаю о данной маркетинговой технологии потому, что вижу в ней именно практическую ценность. Тем более что CJM поддерживает комплексный подход в работе со всеми видами коммуникаций. Иногда эту методику еще называют «Карта путешествия потребителя». Имейте в виду, что сначала необходимо разделить на группы ваших потребителей, потому что для молодых мам и офисных работников будут разные путешествия.

Предлагаю вам рассмотреть CJM одного из заведений Группы компаний Аркадия Новикова. Благодарю директора Novikov Business School Анну Акулич за возможность продемонстрировать работу ее команды. Я преподаю в этой школе и сама постоянно там обучаюсь, собирая самые свежие инсайты ресторанного бизнеса.



СТАДИЯ	ПРЕД-ЗАКАЗ					
<b>Действия</b>	Поиск информации	Звонок в ресторан	Разговор по телефону	Поиск ресторана на территории	Вход в ресторан	За столом
<b>Эмоции, чувства</b>	Очень легко нашел всю информацию. Фотографии в Instagram такие аппетитные, что еще больше теперь хочу туда.	Все время занято. Надоело. Я им вообще нужен?	Ура! Дозволился. Не очень-то и дружелюбное отношение. Все зарезервировано. Предложили вариант живой очереди. Я точно туда очень хочу?	Нашел быстро. Везде вывески. Здание подсвечено.	Верхнюю одежду пришлось снимать и вешать самому, вешалок почти нет. Хостес крайне любезны, но выделить их из толпы сложно — формы и бейджей нет.	Меню обширное, но громоздкое. Легко в нем разобраться. Тарелки очень красивые, нигде не видел таких.
<b>Точка контакта (ТК)</b>	Сайт, Instagram	Телефонная связь	Коммуникация с хостес	Указатели, вывески, фасад, освещение	Гардероб, форма сотрудников	Меню, посуда, музыка
<b>Эффективность ТК</b>	ТК эффективны.	ТК неэффективна. Рассмотреть создание второй телефонной линии.	ТК неэффективна. Ответ хостес должен вызывать уверенность у гостя, что его ждут.	ТК эффективна.	ТК неэффективны. Создание формы для хостес, решить проблему с гардеробом.	ТК эффективна.
<b>Положительный/отрицательный опыт</b>						

**ЗАКАЗ**

**ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ**

Принятие заказа

Ожидание заказа

Получение заказа

Счет

Выход

Официант во всех подробностях рассказал про концепцию и посоветовал блюда.

Запахи в ресторане царят прекрасные! Когда же принесут блюда?

Как же красиво. Хочется все сфотографировать. Было круто наблюдать, как официант разрезает буррату.

Счет принесли быстро. Жаль, не было никаких комплиментов. На выходе обратили внимание на витрину с продуктами. Захотелось взять с собой несколько сыров и десерт.

Еле нашел свое пальто. Бардак полный.

Коммуникация с официантом

Запах

Эстетика и подача блюд

Папка счета, витрина с продуктами и десертами на вынос

Гардероб

ТК эффективна.

ТК эффективна.

ТК эффективна.

ТК эффективна.

ТК неэффективна. Организовать зону гардероба.



Действия гостя разделены на три стадии: предзаказ — заказ — достижение цели. Каждую разобрали на отдельные шаги, которые совершает гость, когда подбирает себе заведение для посещения. Точки контакта и эмоции потребителя по каждому пункту подробно описаны. И если точка контакта приводит к отрицательному опыту, то в пункте «эффективность ТК» пишутся рекомендации к ее проработке и оптимизации. Обратите внимание на то, как команда подошла к описанию эмоций гостя. Максимально близко к бытовому, живому языку человека, когда он рассуждает «про себя». Это важное условие — взглянуть на весь путь «глазами гостя», буквально побыть на его месте. В данный момент ваше внимательное отношение к собственному проекту, приверженность бренду должны немного отойти на второй, а может, и третий план. Создание такой карты требует максимальной объективности и ясности ума для оценки ситуации.

Методика CJM не имеет жестких правил составления. Делайте ее под себя и не усложняйте. Лучше сделать несколько карт, дифференцированных по сегментам целевой аудитории и сценарию посещения. Не стоит пытаться включить все в один документ. Для удобства можно декомпозировать по маркетинговым зонам (в случае с точками контакта) либо по стадиям процесса покупки.

В общем, смело пользуйтесь данной методикой и совершенствуйте свои операционные процессы в связке с маркетинговыми коммуникациями.

#### Классификация точек контакта для CJM (пример):

Визуальные	Тактильные	Аудиальные	Вкус и обоняние
Айдентика бренда Фирменные цвета Интерьер POS-материалы Контент Поддача блюд	Фактура мебели Посуда, упаковка, приборы Бумага в меню	Playlist Звонок в ресторан Язык коммуникации	Арома-маркетинг Узнаваемый вкус
все, что мы видим	все, к чему мы прикасаемся	все, что мы слышим	какой запах, аромат и какой вкус

Что дальше? Устраиваем пышное открытие с шариками и перерезанием ленточки? Есть несколько сценариев. Считаю, что каждый должен сам определиться с выбором. Я же укажу, каким образом поступают опытные рестораторы.

### **Технический тест-драйв №1**

Двери ресторана просто открываются. Гости — обычный органический трафик. Работа по обычным ценам.

### **Технический тест-драйв №2**

В ресторан приглашены люди по определенному списку. Двери для органического трафика закрыты. С оплатой в рамках такого сценария поступают по-разному: кто-то рубит цены пополам, мол, мы понимаем, что мы «сырые», и хотим обкатать наше меню, доведя до совершенства, кто-то вовсе не берет денег, а берет максимум комментариев от каждого гостя.

### **Grand Opening №1**

Посещение только по приглашениям. Действуют музыкальная программа, розыгрыш каких-нибудь «плюшек». Может проходить в 2–3 дня, с разной аудиторией (ВИПы, СМИ, селебрити и пр.). Анонсируется заранее только по избранным каналам коммуникации, чтобы не спровоцировать органического трафика, обслужить который в эти дни не будет возможности. На таких ивентах допустим некоторый официоз вроде тостов и пожеланий «счастливого плавания» новому ресторанному проекту, украсившему жизнь города. Конечно, излишний пафос не нужен, все решается в каждом конкретном случае индивидуально.

### **Grand Opening №2**

Заранее анонсируется по всем массовым каналам коммуникации, открыто свободное бронирование. Музыкальная программа, конкурсы, подарки, раздача накопительных карт от бренда. Если ажиотаж создан большой, то можно предусмотреть депозит на стол в этот вечер, но обязательно оставаясь в своем ценовом сегменте, а не задирая чек в два раза. Не поддавайтесь искушению. Вы можете легко оттолкнуть людей, которые были готовы принять решение в вашу пользу. Депозит — очень деликатная тема и часто раздражает людей, поэтому сто раз подумайте, нужен ли вам такой метод.

После того как ваше заведение отработало первый день, соберите весь персонал, поблагодарите за работу, отпустите пару шуток насчет нерасторопности официанта Сережи и находчивости повара Саши и только потом начинайте разбирать рабочие моменты, которые необходимо «докрутить» в ближайшее время, чтобы улучшить сервис и качество.

## Оценка эффективности и работа с мнением гостя

Это один из самых популярных вопросов от моих клиентов. После обучения они понимают, что сами не хотят заниматься этим направлением, требующим сосредоточенности и постоянного владения информацией. Чаще всего рестораторы ограничиваются парой важных критериев, на которые ориентируются: рост валовой выручки после запуска какой-либо маркетинговой активности и результаты опросов некоторых гостей.

Я в свою очередь в приложении к этой книге опишу основные показатели, которыми вы можете пользоваться. Это классика, никаких авторских разработок здесь не требуется. Считаю нужным все перечислить, чтобы вам не пришлось дополнительно искать эту информацию. От формул и размышлений о том, какие референсные значения должны быть по каждому показателю, освобожу вас, так как и здесь имеется плюрализм трактовок, и вы вольны выбирать свою систему координат, радуясь, например, ROI без знака «минус». Если захотите глубже погрузиться, то проходите по ссылкам, указанным к определениям, и черпайте всю необходимую информацию. Это те ресурсы, к которым я периодически обращаюсь в работе.

Ну, а здесь дадим определение показателю ROI, который наиболее часто считают маркетологи в сфере HoReCa. При большом желании и интересе это может делать любой, кто заинтересован в таком показателе и обладает всеми необходимыми данными. Вычислить ROI по формуле не слишком сложно, а вот собрать всю необходимую для этого информацию часто становится проблематичным. В любом случае все расчеты должны быть прозрачными и понятными.

---

ROI (Return On Investment — возвратность инвестиционных вложений, также известен как ROR — Rate Of Return) — финансовый показатель, обозначающий доходность (или убыточность) инвестиционных вложений в бизнес, проект, стартап, маркетинговую акцию\*

---

Ниже я привожу в качестве примера таблицу, где может быть отображена вся ваша стартовая промокампания с точки зрения фиксирования и расчетов всех перечисленных показателей. Она же дает возможность сравнивать эффективность использования каналов в отношении друг друга.

---

\* Источники: [www.executive.ru](http://www.executive.ru), [powerbranding.ru](http://powerbranding.ru).

Средний чек/Месяц Себестоимость	Механика	Начало	Продолжи	Емкость канала (UA)	Leads	Конвер	CAC	Контакт	Бюджет	LTV	CPA	CTR	CPM	CPC	ROI
------------------------------------	----------	--------	----------	---------------------	-------	--------	-----	---------	--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## Offline

Торговая карта POSm (пригласительные на возврат)																
Дегустации (живые) с лотков	Тесты															
Жилой фонд	Оффер 1															
Красота/Уход (средний и выше)	Оффер 2															
Автосалоны	Оффер 2															
Мебель	Оффер 2															
Спортцентры/Здоровье	Оффер 2															
Путешествия/Туризм/ Отели	Оффер 2															
Недвижимость	Оффер 2															
СпецпроектTAX!	Оффер 3															
Наружная реклама (Offline Ads)	Оффер 4															
Баннеры	Имидж															
Реклама в кинотеатрах (вместо ТЦ)	Имидж															
Другие рестораны холдинга																
POSm (пригласитель- ные, Welcome-bonus)	Оффер 5															
Печатные издания	Имидж															
Прямые продажи (Direct Sales)	Приглаше- ния															
SMS-рассылка	Оффер 6															

Продолжение таблицы

Средний чек/Месяц Себестоимость	Механика	Начало	Продолжи	Емкость канала (UA)	Leads	Конвер	CAC	Контакт	Бюджет	LTV	CPA	CTR	CPM	CPC	ROI
------------------------------------	----------	--------	----------	---------------------	-------	--------	-----	---------	--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

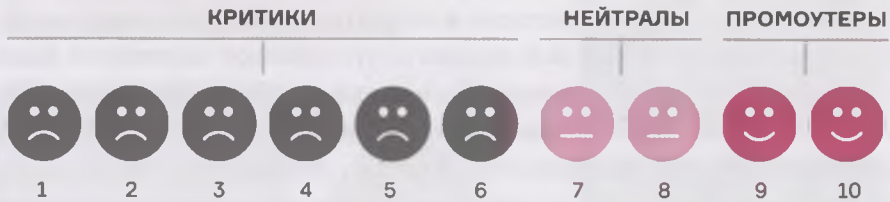
Online (Digital)

Контекстная реклама/ SEM															
Яндекс, Google	Оффер 7														
Геосервисы															
Яндекс.Карты (приоритетное размещение+)	Имидж														
Google	Имидж														
2GIS	Имидж														
SMM (Social Ads)															
Instagram, ВКонтакте, Facebook	Оффер 8														
Площадки/ Платформы (целевые)	Оффер 8														
Купоны															
E-mail маркетинг	Оффер 9														
SEO (поисковая оптимизация)	Оффер 9														
<b>Итого</b>															

Очень полезное и увлекательное упражнение — измерять собственными силами настроения гостей, градус лояльности и уровень сопричастности проекту. Для этого надо задать один вопрос: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете наш ресторан своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу: «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую». Это называется индекс NPS (Net Promoter Score).

Все гости и их ответы разделяются на три группы:

- > 9–10 баллов — сторонники или промоутеры проекта
- > 7–8 баллов — нейтральные потребители
- > 0–6 баллов — критики проекта



Сам NPS рассчитывается следующим образом:

$$\text{NET PROMOTER SCORE} = \% \text{ ПРОМОУТЕРОВ} - \% \text{ КРИТИКОВ}$$

Собрать данную информацию вы можете любым удобным методом: анкетирование в offline-формате, когда гости заполняют бумажный бланк во время посещения заведения, или просто пост в социальной сети, где аудитория пишет в комментариях свои цифры-ответы, или это анкета, всплывающая при посещении вашего сайта и за заполнение которой вы даете винный сет в подарок. Выбирайте. Сейчас много способов общаться с гостями!

Часто мои коллеги говорят: «Ну вот, мы замерили этот NPS. И что дальше? Как нам это поможет?» Во-первых, друзья мои, этот индекс рекомендую замерять периодически и смотреть в динамике. Потому что любые данные необходимо анализировать в сравнении с ранее полученными и принимать за руководство к действию. Сами по себе цифры, выдернутые из контекста, без «маяка» по референсным значениям — это крик в никуда, бессмысленно проведенный расчет.

Если же не хочется возиться с цифрами и большим массивом информации, то есть очень простой способ узнать мнение о вашем проекте у гостей. Техника Stop Continue Start (SCS) — состоит из трех простых и понятных вопросов, ответы на которые дадут представление о том, куда важно двигаться дальше.

SCS-вопросы:

Что бы вы убрали  
(остановили) в нашем  
заведении?

Что бы вы оставили  
(продолжили) в на-  
шем заведении?

Что бы вы запустили  
(начали) в нашем  
заведении?

Здесь не надо работать с количеством, здесь надо работать с контентом ответов и каждый глубоко анализировать и примерять на свой бизнес. Например, вам казалось, что рояль в зоне ресепшн, хоть на нем никто никогда и не играл, — ваша фишка, отлично дополняющая эстетическую составляющую проекта. А оказалось, что большинство гостей считают, что этот объект «устарел и сильно дешевит концепцию, занимая лишнее место». Или вам казалось, что большое количество меда в медовике — это особый авторский вкус, дающий дополнительную уникальность вашей кухне. А несколько гостей написали: «Вывести из меню это издевательство над десертом». Конечно, всем не угодишь, и мы это с вами помним. Бежать и тут же исполнять все пожелания из анкеты не следует. Часто бывает необходимо гнуть свою линию, если вы уверены в качестве и целесообразности того или иного решения. Так возникнет даже больше уважения к вам как к собственнику, который не пытается тут же угодить всем и каждому, а на экспертном уровне решает, что хорошо, а что плохо для его гостей.

Но! Эти опросы просто необходимы для формирования в вашем сознании картины того, как именно воспринимают ваш проект гости. Ведь часто ваши представления и действительность — абсолютно две разные истории. Задача — найти компромисс на основе полученной обратной связи и удовлетворить обе стороны, соблюдая принцип win-win, при котором происходит эффективное взаимодействие, и в результате все в выигрыше.

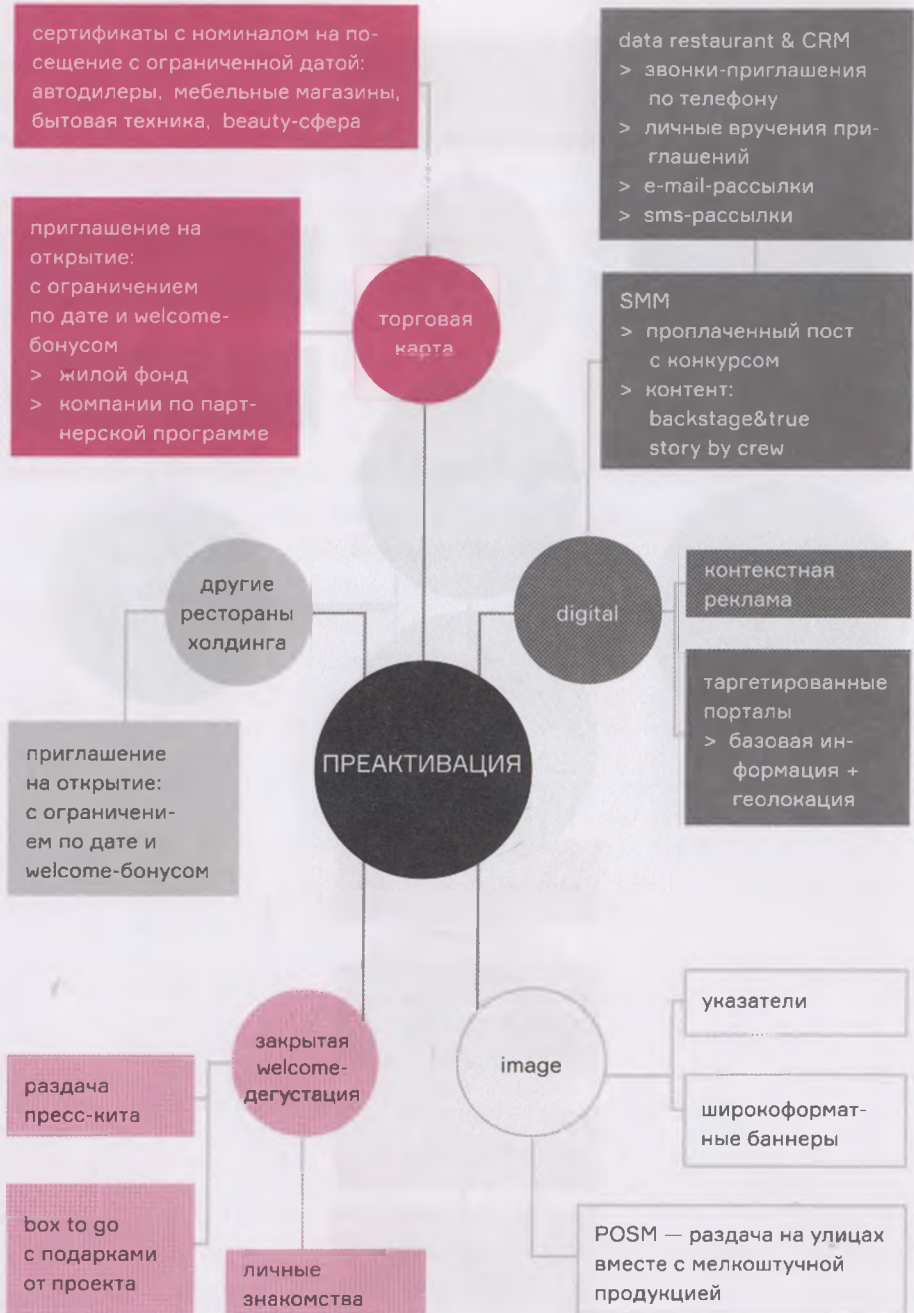
## Этапы запуска

Глобально весь период запуска проекта лучше разделить на следующие этапы:

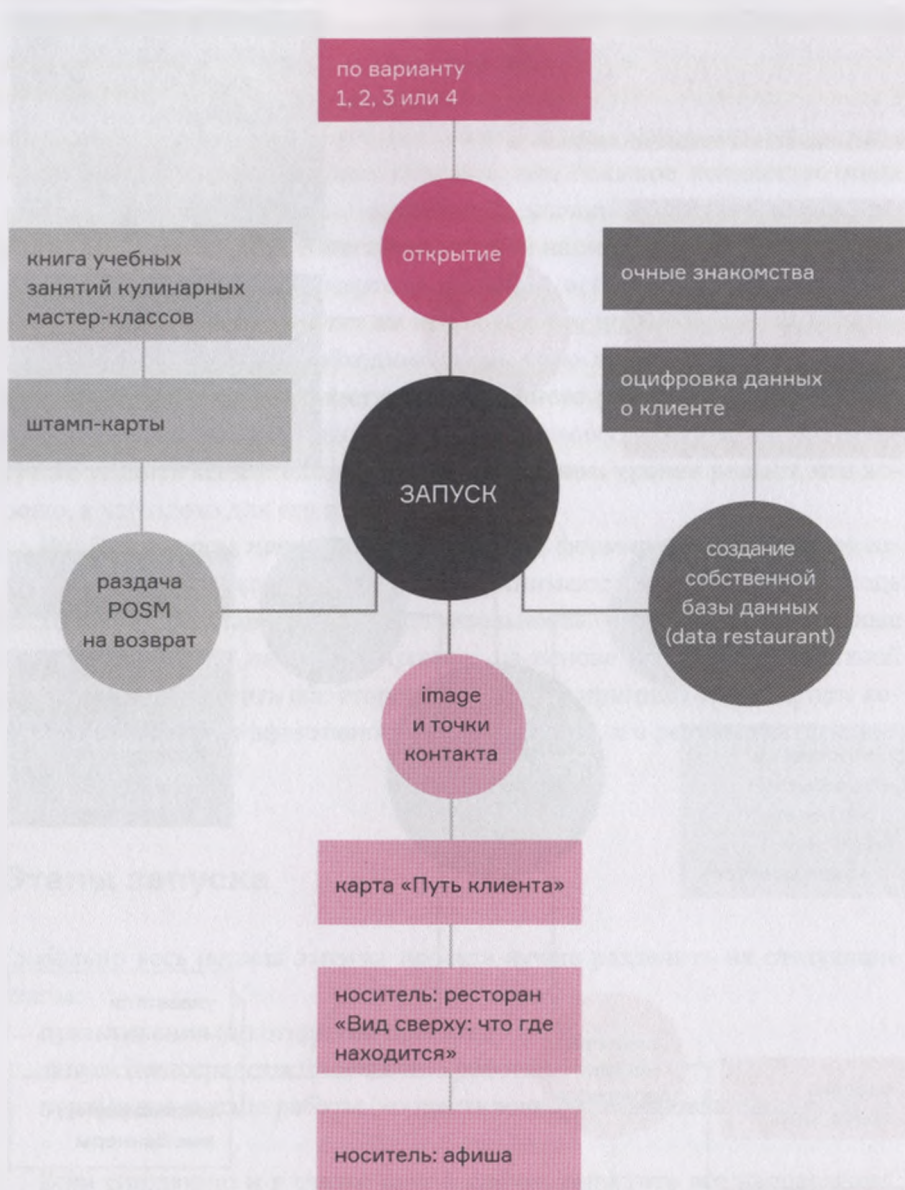
- > преактивация (до открытия проекта)
- > запуск (непосредственное начало работы)
- > первые два месяца работы (корректировка и постановка процессов)

Если синхронно и в связке друг с другом запустить все направления, создается ощущение глобального присутствия бренда на рынке, и это автоматически вызывает интерес посетителей.

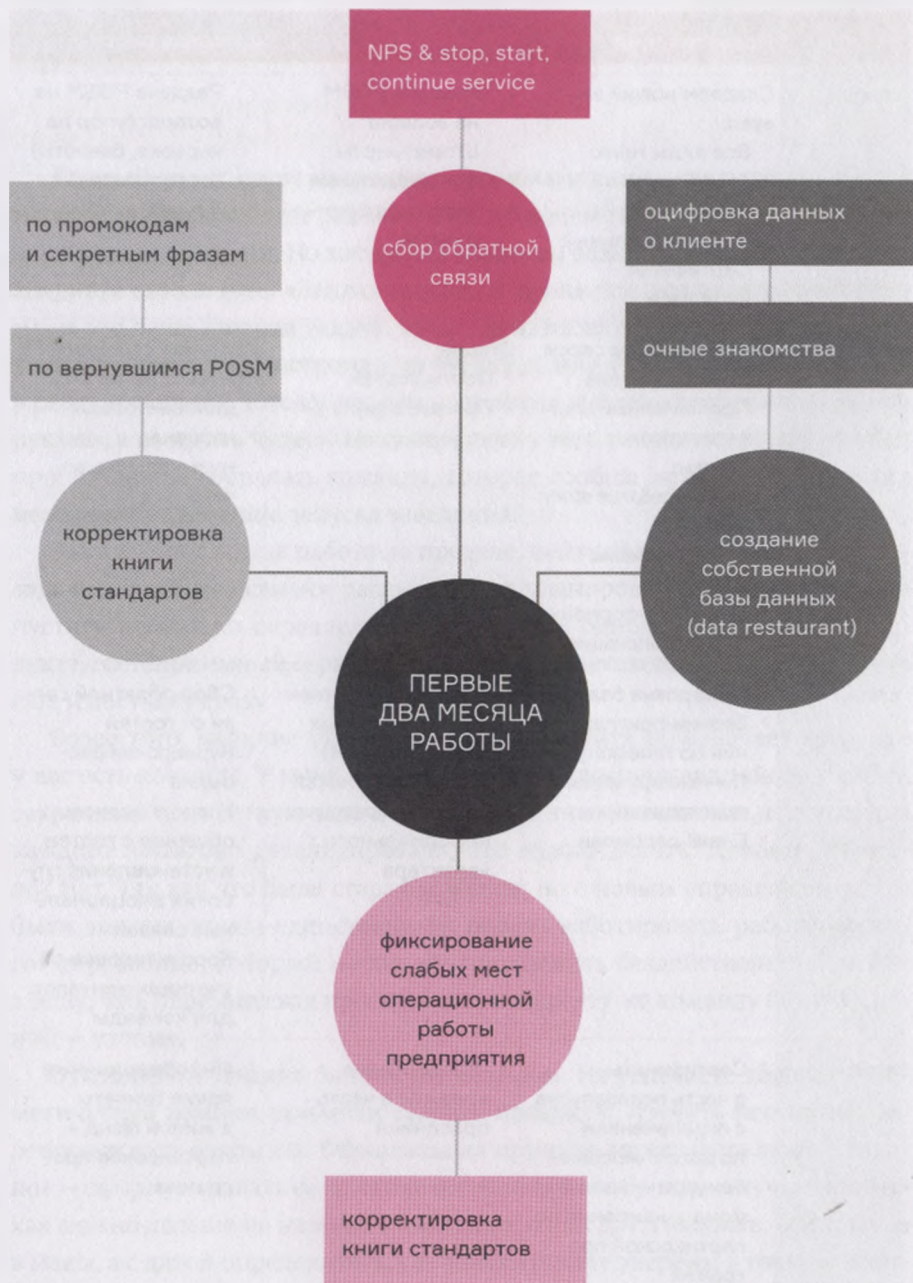
Преактивация:



## Запуск:



Первые два месяца:



Для удобства вы можете сделать сводную таблицу по действиям на каждом этапе.

	Преактивация	Активация	2 месяца работы
image	<p>Создаем новый визуал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Все виды меню</li> <li>&gt; Тейбл-тенты</li> <li>&gt; Афиша</li> <li>&gt; Пригласительные</li> <li>&gt; Сертификат</li> <li>&gt; instaplace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Раздача POSM на возврат</li> <li>&gt; Штмп-карты</li> <li>&gt; Коллекционные тарелки с брендингом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Раздача POSM на возврат (упор на караоке, банкеты)</li> <li>&gt; Штмп-карты</li> <li>&gt; Афиши</li> </ul>
digital	<p>Меняем инфу на своем сайте и соц. медиа</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Проплаченный пост с конкурсом</li> <li>&gt; Контент: backstage&amp;true story by crew</li> </ul> <p>Таргетированные порталы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; базовая информация New + геолокация</li> </ul>	<p>Сториз</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Посты гостей</li> <li>&gt; Прямые эфиры</li> </ul>	<p>Проплата страницы FB</p> <p>Контекст по тегам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; деловые обеды</li> <li>&gt; караоке</li> <li>&gt; музыкальные вечера</li> </ul>
crm	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Оцифровка базы</li> <li>&gt; Звонки-приглашения по телефону</li> <li>&gt; Личные вручения приглашений</li> <li>&gt; E-mail-рассылки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Создание собственной базы данных (data restaurant)</li> <li>&gt; Очные знакомства</li> <li>&gt; Сбор информации неформального характера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Сбор обратной связи от гостей</li> <li>&gt; Курьерская рассылка</li> <li>&gt; Упор на личное общение с гостем и установление глубоких эмоциональных связей</li> <li>&gt; Корректировка обучающих мануалов для команды</li> </ul>
local	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Сертификаты в честь перезапуска с ограничением по дате и welcome-бонусом — жилой фонд + кампания по партнерской программе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Праздничные корзины в честь праздника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Информационные яркие буклеты в жилой фонд + партнерская программа</li> </ul>

event	Welcome-дегустация: > box to go с подарками от проекта > раздача пресс-кита	> Музыкальная программа > Выступление собственника > Гастроспектакль	> Формирование еженедельных программ с участием разных музыкальных форматов
-------	---	--	---

Каждый раз я пишу стартовую промокампанию для нового клиента и надеюсь, что вот в этот раз мы с ним соблюдем тайминг и предусмотрим все подводные камни. Но как-то раз владелец одного известного крупного холдинга сказал мне: «Запланировать и прописать все просто необходимо, и это ваша главная задача. Моя — реализовать Солнечный город, который вы так легко построили на бумаге, а мне будет трудно это сделать в реальной жизни потому, что это настоящая работа, которую надо делать руками, а не ждать чудес». На самом деле у того владельца на тот момент просто еще не собралась команда, которая сообще могла бы осилить все необходимое на этапе запуска заведения.

Запуск — это всегда работа на пределе, цейтнот и непрерывная многозадачность. Даже если все расписано и запланировано. Вы пытаетесь запустить несколько параллельных бизнесов в одном: производство продукта, гостеприимный сервис, логистику, развлекательный контент, часто еще и доставку сразу.

Более того, наличие укомплектованного штата не означает того, что у вас есть команда. У меня был проект, где я, расписывая тайминг работ, закрепляла конкретную задачу за определенным человеком, а потом для каждого пошагово детализировала, что нужно делать. Думаете, помогло? Нет. Так как это была старая команда, но с новым управляющим, все были заняты одним-единственным делом: саботировать работу «чужого» управленца, который мешал им продолжать бездействовать. Имейте в виду, что, перезапуская проект, брать в лодку ту же команду без изменений — утопия.

Открытие не должно быть «скомканным». Не успеваете доделать косметический ремонт, привезти важные продукты, обучить персонал? Переносите дату открытия. Официальная причина может быть любой, главное — сформулировать ее на языке именно вашего бренда. А лучше вообще как можно дольше не называть никаких точных дат. Говорите: «Открытие в мае!», а с датой определитесь, как только будете уверены в точном окончании стройки, укомплектовке оборудованием и инвентарем, обученном персонале и проработанном «пути гостя»! Открытие «сырого» проекта за-

ставит вас платить по счетам, исправляя ошибки, которые увидел гость. Но на этапе открытия платить, как правило, собственнику уже не с чего. Поэтому лучше не торопиться.

### Резюмирующие тезисы

1. Описать ключевые факторы вашей стартовой промокампании.
2. Создать карту СМИ для своего бренда и постоянно ее актуализировать.
3. Проработать пресс-кит, посвященный открытию или перезапуску вашего заведения.
4. Создать лист недоделок и тайминг их доработки. Не забыть распределить ответственных по каждой задаче.
5. Создать реальный путь по точкам контакта, скорректировать с точки зрения «заведение глазами гостя» — Customer Journey Mapping.
6. Выбрать алгоритм запуска заведения: сколько нужно тест-драйвов и какой формат открытия вам ближе. Возможно, у вас будет свой уникальный сценарий.
7. Зафиксировать, каким образом вы будете отслеживать эффективность всех ваших «телодвижений» и маркетинговых механик.
8. Протестировать инструменты работы с мнением гостя.
9. Расписать тайминг маркетинговых работ, исходя из трех этапов запуска заведения и наличия инструментария в каждом из них.

Глава 11

# ОПТИМИЗИРУЕМ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРОЕКТ

---



## Глава 11

# ОПТИМИЗИРУЕМ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРОЕКТ

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

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

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

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

Чтобы ваш ресторан жил, нужно каждый день принимать решения: кого нанять, кого уволить, какую рекламу купить или продлить и что сделать, чтобы клиенты вернулись хотя бы еще раз.

**Data Driven Decisions** в переводе на русский — «решения, основанные на данных». Казалось бы, где мой ресторан, и причем здесь данные, еще, не дай бог, большие (от англ. Big data — обозначение структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия\*). Зачем притягивать вещи, доступные для крупного бизнеса, к моему локальному предприятию? Но именно такой подход я советую!

Именно Data Driven подход будет способствовать росту выручки и качеству клиентского опыта.

---

**«Управлять можно только тем, что можно измерить»**

Питер Друкер

---

**Что и почему нужно для оптимизации проекта:**

<b>Отчет о валовом доходе</b> предприятия за последние 24 месяца, указанный по месяцам	Для анализа динамики выручек и сравнения их в формате like-for-like
<b>Марочный отчет или отчет о продажах блюд по категориям</b> за последние 12 месяцев, разбитый по месяцам	Для анализа структуры продаж — выявления якорных категорий, корректировки блюд и цен
<b>Отчет о выручках по понедельно</b> за последние три месяца, разбитый по дням недели и по часам	Для анализа средних чеков на стол, на гостя, а также для понимания общего тренда в недельном цикле
<b>Отчет о наполняемости и структуре чека</b>	Для изучения характера спроса в течение дня
<b>Отчет о маркетинговой активности</b>	Совершенной за последние 12 месяцев подробно и за последние два года — в общем формате
<b>Данные об отзывах гостей offline и online</b>	Для понимания настроений и отношения к бренду, а также сильных и слабых точек
<b>Анализ по конкурентам</b>	По всем направлениям продуктового портфеля и маркетинговой активности

---

\* Источники: Википедия.

Только при глубоком и всестороннем анализе можно пытаться помочь проекту, оправдывая затраты, которых требует работа бизнес-консультантов. Конечно, можно прийти и «запульнуть» акцию, которая приведет в краткие сроки много гостей. Но меры, дающие краткосрочный характер, еще более убийственны для вас, потому что превращают все в какую-то предсмертную агонию. Без четко выстроенной системы, без отработанных и поставленных на рельсы бизнес-процессов, без стратегии, максимально детально разбитой на тактики, а также без постоянного анализа и измерения результатов успеха в продвижении на долгосрочной основе, который бы вы хотели, ждать не приходится.

За многие годы работы в ресторанным бизнесе мне удалось создать свою интерпретацию знаменитого ABC-анализа. Это «метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето — 20% всех товаров дают 80% оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может прозвучать так: надежный контроль 20% позиций позволяет на 80% контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих либо продуктовый ряд предприятия»\*.

---

ABC-анализ — анализ товарных запасов путем деления на три категории:

- A — наиболее ценные, 20% ассортимента, 80% продаж;
  - B — промежуточные, 30% ассортимента, 15% продаж;
  - C — наименее ценные, 50% ассортимента, 50% продаж\*
- 

Взяв принципы моделей Касаваны-Смита и Повесика, я создала для работы в нашем агентстве собственную таблицу, которой может самостоятельно пользоваться любой ресторатор.

В век всепоглощающей автоматизации всех возможных процессов придумывать что-то новое и свое просто необходимо: соединяйте свои разработки с готовыми решениями, совершенствуйтесь. Благодаря новым современным технологиям многие сейчас делают собственные авторские модели для анализа меню. Они имеют полностью цифровой формат и находятся в облаке. Я поддерживаю такие мини-проекты — всегда приятно видеть думающих рестораторов, которые поглощены созданием своей собственной системы.

---

\*Источник: Википедия.

Вариант ABC-анализа товарных групп основного меню, учитывающий ключевые факторы, влияющие на экономику продукта (пример):

Наименование группы	Средние значения по группе						
	Себестоимость	Прайс	Наценка	Всего	Общая выручка	Общая выручка	Общая выручка
	руб.	руб.	руб.	порций	себестоимость, руб.	фактическая, руб.	чистая, руб.
Гарниры	26	120	94	2161	62 365	261 210	198 845
Салаты и закуски	84	293	209	9 349	829 031	2 937 080	2 108 049
Горячие блюда	142	401	259	6 731	1 021 198	2 728 205	1 707 007
Супы	76	243	167	3 763	284 793	912 406	627 613
Десерты	64	210	145	4 973	319 590	1 041 844	722 254
Детское меню	45	130	85	2 863	132 750	401 940	269 190
Пиццы	120	342	222	6 249	747 063	2 134 468	1 387 405
Добавки к пицце	12	39	27	606	7 290	23 774	16 484
Завтраки	44	145	101	1 049	42 948	137 770	94 822
Мороженое и сорбет	28	92	64	1 090	20 453	54 500	34 047
Паста и ризотто	101	349	249	2 565	258 674	896 147	637 473
Фокачча	28	113	84	2 861	81 415	321 913	240 498
Коктейли детские	52	185	132	1 353	31 554	102 441	70 888
Кофе	20	84	65	3 859	76 018	325 948	249 930

## Выводы

- > Несмотря на то, что группа «Горячие блюда» имеет самую высокую среднюю наценку среди всех остальных товарных групп, салаты и закуски приносят ресторану чистыми деньгами больше, являясь

лидерами по количеству проданных позиций, а по уровню наценки — средней.

- > При почти одинаковой средней цене в прејскуранте и уровню наценки товарная группа «Пиццы» почти в три раза превышает продажи товарной группы «Паста и ризотто», что является основанием для корректировки маркетинговой стратегии по направлению разработки и продвижения продуктового портфеля.
- > Товарная группа «Завтраки» имеет очень слабую динамику, даже принимая во внимание то, что она была введена только в мае текущего

Наименование группы	Себестоимость	Прайс	Наценка	Апрель	Май
	руб.	руб.	руб.	порций	порций
Горячие блюда					
Бефстроганов с картофельным пюре	110,7	370	259	120	114
Бургер с говядиной и соусом BBQ	118,2	395	277	74	93
Куриная печень с картофельным пюре и карамелизованным луком	36,5	220	183	21	37
Медальоны из индейки в соусе из белых грибов	79,6	290	210	135	170
Медальоны из свинины в беконе	119,0	375	256	31	25
Стейк из говядины	424,4	790	366	60	89
Стейк из лосося	227,5	420	193	69	80
Телячьи щечки, тушенные в клянти, с пюре из сельдерея	110,1	395	285	126	77
Томленая утиная ножка с жареным картофелем	153,2	470	317	29	47
Треска в сливочном соусе	115,6	350	234	71	105
Бургер с куриной котлетой	91,1	330	239	–	–
Говядина по-азиатски	156,7	520	363	–	–
Кольца кальмара	98,3	240	142	–	–
Куриная грудка BBQ	125,7	410	284	–	–
Куриные крылышки	106,5	340	233	–	–
Паста с морепродуктами	183,5	390	207	–	–
Пицца «Гавайская»	128,6	390	261	–	–
Рап с курицей	101,2	350	249	–	–
Ребра BBQ	166,4	490	324	–	–
Сибас на пару в сливочном соусе с гвоздикой	196,2	490	294	–	4
Среднее по группе и сумма по месяцам	142	401	259	736	841

года. Показатели количественных продаж примерно одинаковы с группой «Мороженое и сорбет», хотя последние даже выгоднее продавать, исходя из food cost.

- > Очень маленькая средняя наценка для товарной группы «Детское меню». Вероятно, необходимо пересмотреть ингредиенты, технологию приготовления блюд. Цены в прейскуранте не повышать.
- > Завтраки и детское меню, возможно, будет эффективным простимулировать штамп-картами «Каждый 5-й — бесплатно».

#### Вариант ABC-анализа товарной группы «Горячие блюда» (пример):

Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Всего	Общая выручка	Общая выручка	Общая выручка
порций	порций	порций	порций	порций	порций	себестои- мость, руб.	фактиче- ская, руб.	чистая, руб.
163	146	87	146	160	936	103 578	346 320	242 742
72	98	91	97	120	646	76 344	255 170	178 826
34	38	24	33	25	212	7 740	46 640	38 900
155	135	137	144	159	1 035	82 386	300 150	217 764
35	19	18	21	20	169	20 103	63 375	43 272
106	67	61	107	108	598	253 779	472 420	218 641
84	110	90	115	115	663	150 819	278 460	127 641
14	25	4	0	49	295	32 491	116 525	84 034
58	55	45	88	71	393	60 212	184 710	124 498
109	88	79	108	106	666	76 963	233 100	156 137
20	12	11	4	–	47	4 282	15 510	11 228
11	21	27	20	2	81	12 694	42 120	29 426
34	64	76	49	14	237	23 290	56 880	33 590
13,5	14,5	19	25	1	73	9 175	29 930	20 755
15	15	19	16	–	65	6 924	22 100	15 176
38	55	55	46	–	194	35 593	75 660	40 067
5,5	17	14	13	2	52	6 623	20 085	13 462
3	23	41	16	1	84	8 502	29 400	20 898
19	43	71	59	17	209	34 786	102 410	67 624
29	17	19	7	–	76	14 913	37 240	22 327
1 018	1 064	988	1 114	970	6 731	1 021 198	2 728 205	1 707 007

## Выводы

- > **Звезды:** «Медальоны из индейки в соусе из белых грибов» (продаются из-за низкой цены, популярного продукта «индейка» и понятной комбинации с соусом) и «Бефстроганов с картофельным пюре» (гарнированное мясное блюдо, обещающее насыщение, по очень выгодной для клиента цене). На данные примеры стоит ориентироваться при разработке новых позиций в этой товарной группе.
- > **Дойные коровы:** «Бургер», «Стейки из говядины и лосося», «Треска в сливочном соусе». Эти позиции выгодно продавать, уровень наценки можно сохранить. Рекомендуется рассмотреть введение горячего рыбного гарнированного блюда по цене до 360 рублей за порцию.
- > **Аутсайдеры:** «Куриная печень с картофельным пюре» и «Медальоны из свинины в беконе». У первого блюда — самая низкая цена, наценка значительно ниже средней. По комбинаторности ингредиентов оно малопривлекательно для массового спроса современного клиента. Второго аутсайдера «убивает» наличие соперников, которые более привлекательны по цене и вкусу. Обе позиции рекомендуется убрать.
- > **Летнее предложение** — слишком много позиций с использованием курицы. Сезонные меню лучше четко балансировать по виду продуктов, давая равный выбор по каждому направлению.
- > Средняя цена на горячее блюдо — 401 рубль (с учетом летнего меню) и 408 рублей (без летнего меню) за порцию. Данный показатель можно использовать в формировании рекламных сообщений и слоганов к маркетинговым кампаниям.

После проведения такой аналитики вы можете задать вопрос: в какой форме тогда разрабатывать новое меню, чтобы учесть все ключевые факторы каждой позиции? Как раз для этого существует вкладка «Калькулятор нового меню», куда мы вносим новые позиции и все их данные (описание, себестоимость, выход, цену в меню, наценку). Приведенный на стр. 205 пример такого калькулятора сокращен по сравнению с реальным вариантом, я просто хочу, чтобы вы поняли принцип этой методики.

## Калькулятор нового меню (пример):

Наименование группы	Выход	Себе- стои- мость	Суще- ствующая цена в меню	Цена в меню с 01.03.2018	Наценка от реко- мендуемой цены
	г.	руб.	руб.	руб.	руб.
<b>Холодные закуски</b>					
Тапас с морепродуктами	22/22/16	134,00	450,00	480,00	316,00
Тартар из лосося	150	165,00	520,00	580,00	355,00
Сочная буррата с соусом песто	340	255,00		890,00	635,00
средние значения		184,67	485,00	650,00	435,33
<b>Горячие закуски</b>					
Морской гребешок	140	370,00		1290,00	920,00
Дикие аргентинские креветки, пригото- вленные на гриле	135	295,00		1250,00	955,00
Осьминог-гриль	200	450,00		1570,00	1120,00
средние значения		310,93	485,00	1130,00	813,07
<b>Салаты</b>					
Салат с печеной свеклой, томленной в соусе	220	69,00	380,00	380,00	311,00
Салат Нисуаз с тунцом	230	260,00	780,00	820,00	520,00
Салат с ростбифом	210	184,00	620,00	670,00	436,00
средние значения		171,00	593,33	623,33	422,33
<b>Супы</b>					
Том Ям с тигровыми креветками	350	200,00	620,00	680,00	420,00
Домашний суп-лапша на курином бульоне	300	30,00	280,00	320,00	250,00
Традиционный борщ	270/40/30	53,00	320,00	320,00	267,00
средние значения		94,33	406,67	440,00	312,33

Калькулятор меню — файл для общего пользования. Шеф-повар, управляющий, бухгалтер-калькулятор, маркетологи и, конечно, собственник проекта... Продукт, который создается столькими людьми, не имеет права быть экономически необоснованным. И это должны понимать все.

Сконцентрируйтесь на себестоимости блюд и напитков, новинках в матрице входящего сырья и технологическом процессе. Не сводите всю работу только к выбору новых тарелок и обсуждению вкуса и подачи.

И, пожалуйста, воздержитесь от приглашения на дегустации своих друзей, дальних и близких родственников. Это абсолютно закрытый процесс, эффективность которого зависит от того, с каким пиететом вы к нему относитесь. На первый взгляд кажется, что посторонний человек просто выразит мнение обычного гостя. Но при разработке и запуске нового продукта в заведении общественного питания непрофессиональное мнение — это не мнение, а просто вкусовщина, основанная на ментальности человека, его кругозоре и клиентском опыте. Все! Для успеха нового блюда необходимо другое — понимание и прогнозирование спроса, распределение его по всему продуктовому портфелю, доскональное представление поведенческого сценария во время посещения проекта и так далее по очень длинному списку.

Сейчас самое время дать вам алгоритм ввода нового продукта в заведении общественного питания. Потому что именно упорядочивание и синхронизация данного процесса дают самый ощутимый результат в моей работе с рестораторами. Перестаньте приезжать на работу и ежедневно тушить пожар. Будьте дисциплинированными творцами. Скажете, такого не бывает? Бывает, если очень захотеть.

- 
1. ABC — анализ существующих продаж.
  2. Сбор референсов по трем блокам: мировой рынок, рынок Москвы и Санкт-Петербурга, местный для проекта рынок.
  3. Формирование рекомендаций (технического задания) по созданию нового продукта для шеф-повара.
  4. Проработка новых позиций в команде с бухгалтером-калькулятором на производстве.
  5. Прочет себестоимости разработанных блюд.
  6. Подбор образцов посуды для подачи с компанией-подрядчиком. Формирование сметы.
  7. Дегустация №1. Проба и обсуждение предложенных позиций по листам органолептических отметок. Состав присутствующих на дегустации: управляющий, шеф, бухгалтер-калькулятор, маркетолог, менеджеры.

8. Внесение корректировок в позиции, пересчет себестоимости.
9. Формирование технического задания на фотосессию новых позиций.
10. Подготовка обучающих материалов для персонала по новым позициям.
11. Дегустация №2. Фотографирование. Проба и утверждение позиций. Ценообразование. Дегустация и обучение персонала Состав присутствующих на дегустации: управляющий, шеф, бухгалтер-калькулятор, маркетолог, менеджеры, официанты, бармены, хостес.
12. Создание ТТК новых позиций, внесение в общую номенклатуру — идет параллельно.
13. Заказ и логистика продуктов и посуды для новых позиций — идет параллельно.
14. Формирование промокампании нового продукта и ее сметы.
15. Формирование технического задания графическому дизайнеру.
16. Производство пилотных маркетинговых носителей для утверждения цветопробы. Утверждение сметы на производство полного тиража носителей.
17. Запуск первого этапа промокампании — преактивации (до старта продаж).
18. Логистика маркетинговых носителей с листингом новых позиций, адаптация на точки контакта.
19. Проверка и аттестация персонала на знания новых позиций.
20. Старт продаж новых позиций.
21. Наблюдение (контрольный лист), сбор данных по обратной связи о качестве новых позиций.
22. Окончание продаж. ABC-анализ.
23. Формирование рекомендаций для дальнейших действий в контексте запусков новых позиций.

### Лист органолептических отметок для дегустаций (пример):

Наименование блюда	Органолептическая оценка					Общий балл (max 5 баллов)	Выход	Себестоимость	Фото	Комментарии
	Внешний вид	Цвет	Консистенция	Запах	Вкус					
Блюдо 1										
Блюдо 2										
Блюдо 3										

Чудес не бывает. Вернее, бывают, но очень редко, и все равно их надо готовить самим. Так что не надейтесь на русское авось. Будьте управленцем с системным подходом, в голове у которого есть многосекционный шкаф с полками, где красиво и по порядку разложен весь бизнес. Ибо ничто не терпит чехарды.

Анализ проведен и главные выводы сделаны? Далее есть несколько путей развития.

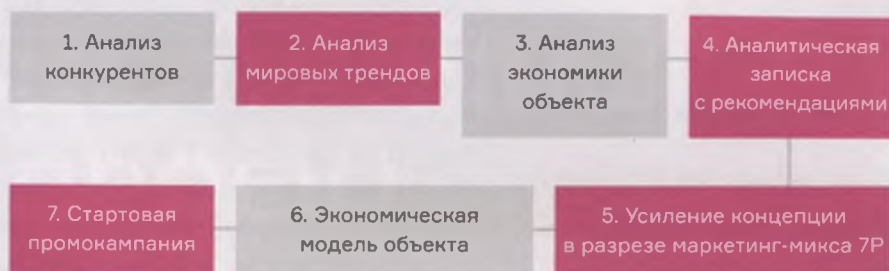
**Дорожная карта изменений проекта:**



Вы либо делаете ребрендинг, который включает в себя не только смену логотипа, но и изменения в продуктивном портфеле и других элементах маркетинг-микса, а иногда и изменения самой бизнес-модели. Например, переqualificировать ресторан в полноценную банкетную площадку с вдумчиво проработанным, нестандартным предложением и разнообразными возможностями. Либо сносите концепт, полностью выстраиваете новый, пользуясь полученным опытом, а также базой накопленных данных о ваших гостях. Да-да, не надо пренебрегать таким ценным капиталом, как данные о клиентах. Если еще не начали его накапливать, то займитесь прямо сейчас — пригодится очень. Либо все-таки усиливаете существующую концепцию и делаете это в соответствии с маркетинг-миксом 7Р.

Если вы идете по последнему пути — усиление концепции, то я предлагаю вам воспользоваться разработанным мной алгоритмом.

Алгоритм усиления концепции:



Ресторанный организм тяжело воспринимает перемены и нововведения. Так происходит в первую очередь там, где сам собственник достаточно консервативен. Был у меня один случай, когда пригласили на аудит и консультацию в очень хороший ресторан, более семи лет существующий на рынке. Высокий средний чек, вполне оправданный качественным продуктом. Персонал, тоже проработавший в этом ресторане семь лет. И эта сплоченная команда заявляет: «Помогите нам, у нас все хорошо: крутое заведение, мы знаем, как надо обслуживать, общаться с гостями и какие блюда готовить. С этим у нас все отлично! Приведите нам людей, и мы просто будем работать и показывать свой профессионализм и компетентность». Знакомый посыл? Та дружная команда могла услышать от меня единственно возможный ответ: «Друзья, если бы вы все были такие классные, блюда вкусные, а сервис клиентоориентированный, то меня бы здесь не было. Вас не полюбили такими, какие вы есть. Да, был наплыв гостей и хороший по выручке период, но гость не вернулся. И вы предлагаете, ничего не изменив, заставить акциями и постами в Facebook гостя вернуться?»

Изменения и оптимизация начинаются только с самого ресторана! Это не всегда крупные вложения, но всегда болезненный процесс. Развития без боли не бывает. Уходят сотрудники, саботируются механики, сдают нервы, эскалируют давно формирующиеся конфликты. Если вы всего этого не хотите, а желаете продолжать жить в спокойствии, но в пустом заведении, то welcome! Оптимизация, обновление, ребрендинг заведения не для слабаков! И вы должны решить для себя: готовы вы к хирургической операции, которой станете сами ассистировать, или будете постоянно падать в обморок при виде крови?

**Изменения**  
**и оптимизация**  
**начинаются**  
**только**  
**с самого**  
**заведения!**

Для меня особая радость видеть в глазах рестораторов уверенность, искру, надежду, подаренную первыми результатами нашей совместной работы. Пройдя вместе кризис их бизнеса, мы становимся настолько близкими, что чаще всего общение переходит на неформальный, дружеский уровень. Разбираться с кризисом я берусь только с теми, кто близок мне по духу, с кем

мы смотрим на ситуацию, находясь на одной платформе. Только тогда работа и препятствия будут в кайф, и не последует сожалений о потерянных времени и нервах. Мы так много оставляем сил в наших ресторанах, что делать это без удовольствия — настоящее преступление по отношению к себе и к индустрии в целом. А мы должны развивать себя и рынок постоянно. Сейчас у нас для этого есть все возможности.

Глава 12

# ГОСТЕ- ЦЕНТРИЧНЫЙ ПРОЕКТ: ВЫЖИВЕТ ТОЛЬКО ОН

---

1  
2

Что такое customer experience, и почему он вошел в нашу жизнь?

Какие знания дают исследования клиентского опыта?

Принципы проектирования клиентского опыта

Проектирование клиентского опыта



## Глава 12

# ГОСТЕЦЕНТРИЧНЫЙ ПРОЕКТ: ВЫЖИВЕТ ТОЛЬКО ОН

### Что такое customer experience, и почему он вошел в нашу жизнь?

В ресторане можно все сделать правильно и по учебнику, но забыть сконцентрироваться на главном: ваш проект не для вас, он для людей. И чем лучше там будет вашим гостям, тем успешнее проект.

Когда в России рынок заведений только формировался, нас не волновало, зачем пришел гость, откуда он пришел и кто он вообще такой. Нам надо было, чтобы он покупал побыстрее и побольше, приводя с собой кучу друзей!

В настоящее время случился переход рынка, где правила диктует уже не ресторан, а гость. С этим надо смириться, принять и сделать философией своего бизнеса, что совершенно точно дает больше шансов на победу.

Потребители стали фактором влияния на бренды: они рекламируют, распространяют и критикуют различные продукты и компании. И, как следствие, на рынке в руках у нас (маркетологов) появляются новые подходы и механики. Современный маркетинг становится все тоньше и изощреннее, действует на все более деликатных уровнях. Меняется сама концепция взаимодействия с клиентами: постепенно мы переходим к **клиентоцентричной** модели бизнеса. И как раз одной из ключевых механик сейчас можно назвать **управление клиентским опытом**.

Появление новых рынков, дешевого производства и расширение электронной торговли привели к росту объемов производства, а значит, к росту конкуренции. Предлагать рынку просто универсальный продукт, даже хорошего качества, уже недостаточно: при всех своих характеристиках он затеряется в общем обилии. Продукты становятся более индивидуальными, узкотаргетированными, направленными на решение конкретных задач, а подход — более точечным.

По мнению профессора и декана Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ Татьяны Комиссаровой, комплекс маркетинга развивался в разные этапы созревания рынка на следующих факторах.

Product (классический подход)	Customer (1990–2000)	Experience (2010 — н/в)
Товар	Потребитель	Опыт (experience)
Цена	Издержки	Индивидуальная цена (exchange)
Место	Удобство	Через развлечения (engagement)
Продвижение	Коммуникации	Везде (everyplace)
		Всегда (evangelism)

Для эффективного вывода и управления продуктов на рынке классической модели 4P, как мы уже с вами выясняли в предыдущих главах, недостаточно. Нужно искать те самые потребительские инсайты и задачи, которые: 1) выделяют продукт на изобилующем рынке; 2) позволят сделать продукт более индивидуальным, быстрее доберутся до конечного потребителя.

Сама история управления клиентским опытом коротка. В 2003 году вышла книга Бернда Шмитта «Управление клиентским опытом. Революционный подход к отношениям с клиентами». В ней Шмитт говорит о необходимости понимания психологии клиента (в нашем случае гостя), его эмоций, восприятия и внимания для установления прочной связи с ним и дальнейшего роста выручки компании (в нашем случае ресторана).

Клиентский опыт (англ. customer experience, далее CX) — это совокупность впечатлений, которые получил гость при взаимодействии с рестораном. Он затрагивает весь цикл взаимодействия: от момента первого контакта с логотипом до выхода из заведения.

Маркетинг сегодня ориентирован больше на выявление моделей потребления и потребности гостя, чем на сам продукт. CX — это система, которая делает впечатления и эмоции от взаимодействия с вашим продуктом управляемыми. CX-дизайн помогает взглянуть на ваш продукт глазами гостя, пройти его путем и обнаружить барьеры — все то, что мешает гостю совершить повторный визит, заказать стол или рекомендовать ваше заведение друзьям.

Цель CX — это решения, ориентированные на гостя, благодаря которым выстраиваются доверительные с ним отношения. В гостецентричных ресторанах смысл существования бизнеса — гость, а не продукт, интерьер или красивый сайт. Когда вы по-настоящему поймете это, работа над делом вашей жизни разделится на до и после. Во-первых, это потрясающе интересно — постоянно узнавать настоящие чувства и эмоции ваших го-

стей, а во-вторых, еще более захватывающе — ими управлять, давая людям то, чего на самом деле хотят они, а не вы.

Топовые из различных сфер бизнеса маркетингологи периодически транслируют мысль о том, как выгодно вкладывать деньги в CX, так как он приводит к большим продажам. По мере возрастания качества CX люди тратят все больше денег. Снижая расход на привлечение новых клиентов, компания получает шанс сконцентрировать свои усилия на работе с уже имеющимися гостями. Это самый простой путь к росту вашего бизнеса.

CX обеспечивает лояльность, которая опирается не просто на выгодное соотношение цены и качества, а на отношение к бренду и доверие к нему. Гость не будет лояльным, если он понимает, что ему что-то навязывают или не решают его проблему. Сейчас российский ресторанный бизнес в принципе настроен только брать, ему не нужны чужие проблемы, хотя, казалось бы, это его собственный гость.

Гарвардская школа бизнеса провела исследования, по результатам которых пришла к выводу, что если вы сможете удержать хотя бы 5% уже имеющихся своих клиентов (гостей), то это увеличит вашу прибыль минимум на 25%.

Очень важно понимать, что управление CX не имеет практического опыта без поступательного повышения качества вашего продукта и анализа его потребительских свойств. Это одна из самых больших болей нашего ресторатора — признать, что его кухня, интерьер, сервис или концепция в целом не удовлетворяют ожидания гостей.

Международная консалтинговая компания Bain&Company говорит, что согласно исследованиям 80% собственников бизнеса уверены, что их продукт соответствует ожиданиям клиента. На самом же деле только 8% потребителей удовлетворены. Задача customer-experience-подхода — разорвать этот порочный круг и выровнять клиентские ожидания и реальность. Как минимум. А максимум — сделать так, чтобы реальность превосходила ожидания. Впечатлить гостя, запустить тот же сарафанный процесс, только в позитивном ключе. Чтобы гости рассказывали о своем прекрасном опыте и рекомендовали ваш проект как лучший на рынке.

## **Какие знания дают исследования клиентского опыта?**

На самом деле, это именно та информация, которая важна не меньше вашего консолидированного р&l-отчета о прибылях и убытках.

Каковы были главные мотивы гостей при выборе вашего заведения? Какие выгоды и преимущества гости желали получить?	Оправдались ли ожидания гостя?	Не полученные гостями выгоды, которые, как вы ожидали, должен предоставлять ваш проект
Ранее неизвестные вам преимущества, которые гости получают от ваших услуг	Значения показателей удовлетворенности гостей вашим проектом, его функционалом	Востребованные гостями функционал и услуги, которые пока не предоставляются вами
Что гости ценят в вашем сервисе, а чем не удовлетворены?	Вероятность того, что ваши гости продолжают ходить к вам	Риск оттока гостей и причины этого, с их слов
	Рассматривают ли гости альтернативы вашему проекту? Какие конкурирующие проекты оценивают?	

Таким образом, CX может ответить на следующие вопросы:

1. Чем и почему гости недовольны?
2. За счет чего увеличить лояльность?
3. За счет чего произвести wow-эффект?

Можно ли игнорировать CX сейчас, игнорировать те возможности, которые дает работа с ним, и ничего не менять в своем бизнесе? Нет. Сегодня выбор прост: либо ваш маркетинг меняется, либо вашему проекту не остается места на рынке.

## Принципы проектирования клиентского опыта

Прежде чем начать проектировать ваш клиентский опыт, рекомендую уяснить общие принципы, с которыми необходимо делать данную работу.

### Анализ ситуации с customer experience

На этой стадии определяют слабые места в клиентском опыте с помощью метрик. В основе замера эффективности — удовлетворенность гостя его опытом. Это и влияет на частоту посещений. Именно сейчас как можно

больше поработайте над самим собой и постарайтесь быть максимально объективным. Поверьте, такие усилия точно окупятся! Без нового вас не будет ничего принципиально нового в вашем проекте.

### **Это касается абсолютно всех**

Необходимо подключить к работе с гостями всех сотрудников проекта. По идее, все специалисты бренда должны быть ориентированы на позитивный клиентский опыт, но в компании также должны быть «зажигалки», для которых customer experience — суть всей их работы. Недостаточно проводить конкурсы, тренинги и семинары для сотрудников — важно менять философию отношения к гостю в целом, ставя его во главу угла.

### **Изменения в проекте**

Будет происходить подстройка сервиса, продуктов и услуг с учетом обратной связи от гостей. Если вы получили не совсем радостные значения метрик, то проблема не в потребителях, а в вашем проекте. Либо хромает сервис, либо продукт оставляет желать лучшего. Оптимизировать что-либо так или иначе придется. Лучше это делать в гармоничной механике, о которой как раз идет речь.

### **Улучшать показатели**

Обратите внимание на LTV и снижение процента оттока гостей. Позитивные впечатления от взаимодействия с компанией повышают пожизненную ценность клиента. То есть, Lifetime Value (LTV) увеличивает лояльность покупателей и, соответственно, прибыль бизнеса. Самый простой вариант рассчитать LTV — это разделить доход за период времени на число клиентов за данный период.

### **Не теряйте целостность бренда**

Любая новая модель клиентского поведения должна иллюстрировать вашу Brand Identity и вписываться в ваш образ, в вашу платформу бренда. Гость воспринимает бренд целиком, и чем он понятнее, тем лучше воспринимается и запоминается. Если эпатаж не является частью вашей бренд-айдентики, то включение его на том или ином этапе сервиса приведет только к когнитивной сложности.

### **Заставляйте гостя реагировать**

Отправив гостю формальное извинение и обещание «исправить сложившуюся ситуацию», вы сами ставите точку на его взаимодействии с вами.

Предложение прийти попробовать новый продукт, отправка какого-то блюда в качестве небольшого теста не даст потерять контакт с гостем плюс может подвести к изучению еще одного барьера в вашем СХ.

### Не продажа, а взаимодействие!

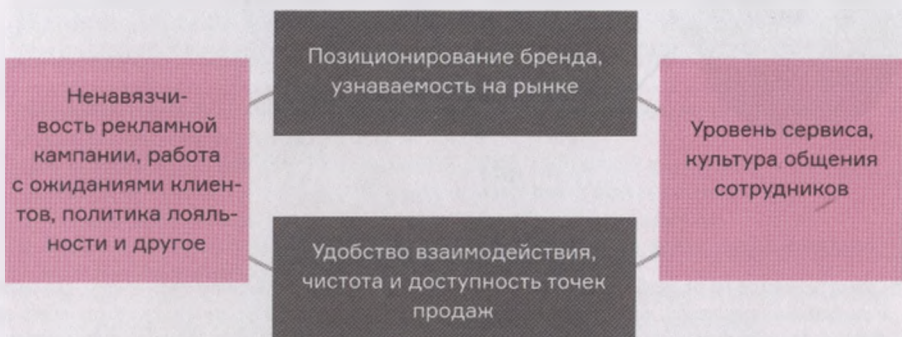
Помните, что мы больше не продаем продукт. Гость не приходит, чтобы просто купить. Отношения «ресторан — гость», да и взаимодействие во многих других сферах, больше напоминают долгосрочное сотрудничество, которое выстраивается за счет совместной деятельности или совместного опыта. Приглашайте ваших гостей на перезапуск меню, просите их выбирать название нового блюда или определять лучшего официанта недели. Создание общего опыта укрепит взаимную связь с вами, а в будущем может сработать и как кредит доверия.

## Проектирование клиентского опыта

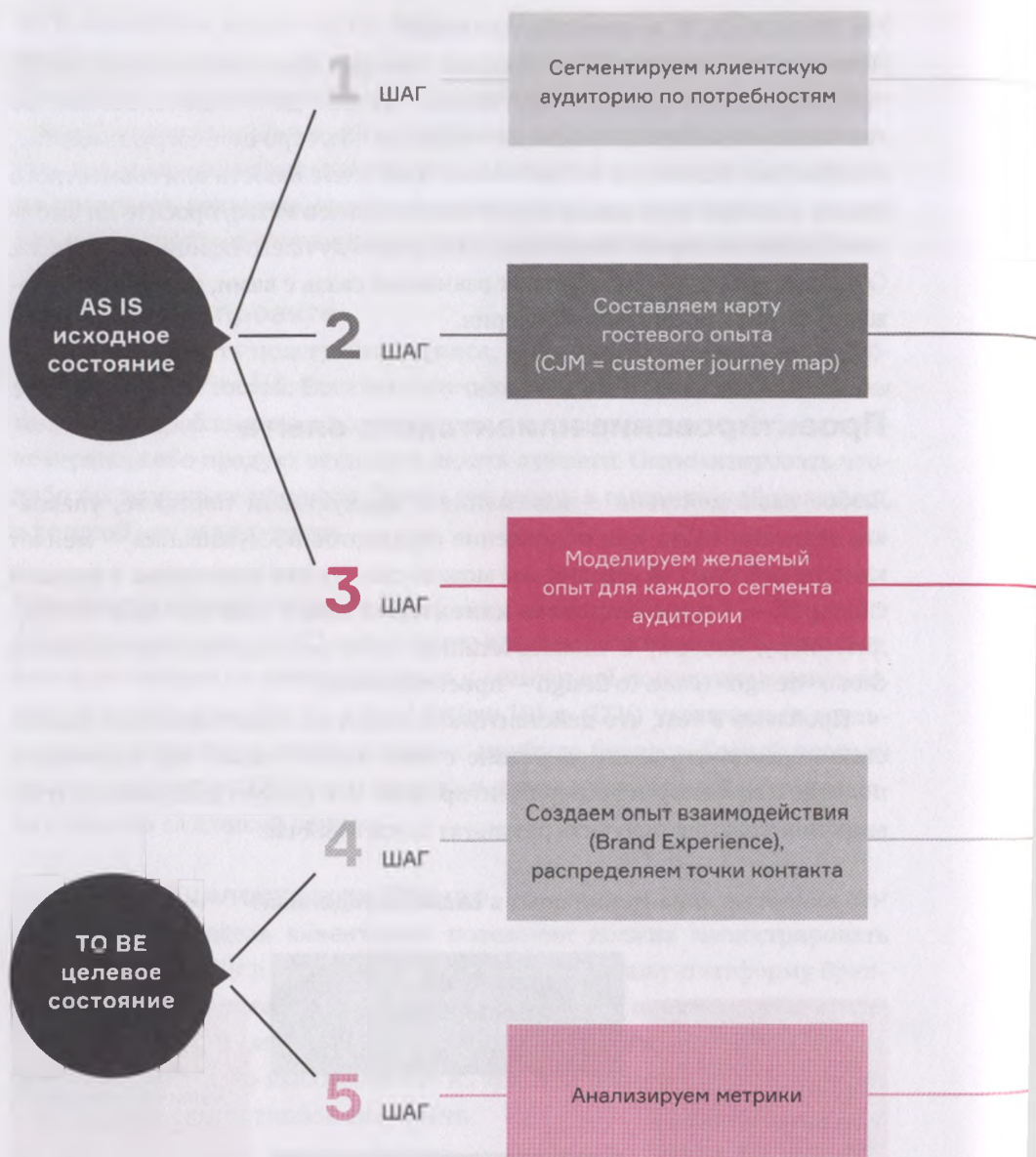
Любое ваше действие — изменение в продуктовом портфеле, упаковки, редизайн сайта или обновление стандартов обслуживания — меняет клиентский опыт. А сегодня мы можем связать эти изменения в единый сценарий — и **проектировать клиентский опыт**, подобно архитектору, дизайнеру, поэтому к словосочетанию customer experience добавляется слово «design» (англ. to design — проектировать).

Проблема в том, что действительно изменить опыт клиента и полностью перестроить взаимодействие с ним можно только при системном подходе и готовности экспериментировать. Это требует дисциплины и усмирения желания получить результат здесь и сейчас.

Что влияет на клиентский опыт в ваших заведениях?



Стратегий улучшения показателей CX достаточно много, однако стандартный алгоритм выглядит следующим образом:



\* Схема основана на разработках компании Calltouch — сервисе сквозной аналитики, коллтрекинга и управления рекламой, который позволяет собирать, анализировать и визуализировать любые данные для повышения эффективности маркетинга, продаж и бизнес-процессов компании.

**Выясняем все факторы, влияющие на нужное нам целевое действие гостя.**  
Сегментируем аудиторию на группы, где для каждой есть свой определяющий фактор.

Для сегментации целевой аудитории применяются:

- > опросы;
- > очные наблюдения поведения гостей в заведении;
- > изучение поведения групп аудитории в социальных сетях и на сайтах-отзовиках;
- > изучение книги обращений и форм обратной связи;
- > изучение обратной связи гостей конкурентов;
- > изучение социально-демографических характеристик, запросов и критериев выбора гостя;
- > создание аватара (личности) потребителя.

**Выясняем, какие действия предпринимал гость до необходимого целевого нам действия.**

Под каждый сегмент ЦА составляем свою карту CJM.

**Выявляем действия, которые особенно сильно повлияли на уход/невыполнение ключевого действия.**

Важно: пути покупателей разных групп могут сильно различаться при общей схожести запросов, поэтому нужно каждый сегмент прорабатывать отдельно. С помощью карты можно проанализировать все точки контакта гостей с проектом на всех этапах взаимодействия: от знакомства до повторного посещения.

**По разработанным картам составляется модель идеального customer experience каждого сегмента ЦА.**

Полученные модели сравниваются с существующим положением дел.

**Определяются пути улучшения сервиса, продуктового портфеля, услуг.**

Устанавливаются метрики, по которым будут производиться замеры после внедрения изменений (количество звонков/бронирования/публикаций/Voice of Tone упоминаний и др.)

**Прорабатываем эмоции гостей при взаимодействии с проектом. Разрабатываем систему, меняющую поведения гостей.**

Во время настройки Brand Experience ориентируются на ожидания клиентов, а также на идентичность и ценности бренда проекта. Важно создавать позитивный опыт, сближаться с гостями на всех уровнях взаимодействия.

Обычно взаимодействие разделяют на три ступени:

1. Контакт с рекламой бренда, запоминание логотипа, названия проекта.
2. Взаимодействие – посещение сайта, группы в соцсетях, звонок для брони, посещение самого заведения.
3. Вовлечение гостя в проект – общение с персоналом, комментирование постов в соцсетях, покупка дополнительных услуг бренда, повторное посещение и т.д.

**Замеряем метрики после изменения факторов, влияющих на целевое действие и поведение гостей.**

Для анализа используются метрики NPS, CSAT, CES и VLP и другие. Также применяются следующие подходы измерению эффективности CX:

1. Опросы общей удовлетворенности гостей работой заведения.
2. Опросы по конкретным событиям, которые проводятся сразу после совершаемых мероприятий или действий.
3. Систематические опросы случайно выбранных или новых гостей помогают определить восприятие бренда у «холодных» и «теплых» клиентов.

**Важно!** Успешно реализованная модель CX должна также выражаться в коротком и четко сформулированном инсайте (англ. insight — «понимание»), желательно из уст гостя: как бы он сказал, когда его на самом деле спросили. Например: «Для меня важно, чтобы кейтеринговая компания брала на себя все заморочки с организацией. Я только плачу, и хочу получить в срок то, что заказал. В заявленном виде, как у вас в вашей презентационной папке».

На самом деле CX — не новейший тренд современного маркетинга. Это план действий, необходимых для того, чтобы оправдать ожидания гостя. Проектируйте опыт гостей, чтобы влюблять их в компанию и не позволять уходить к конкурентам. Но при этом нужно понимать: процесс управления и улучшения клиентского опыта бесконечен, нельзя один раз дать команду «делать хорошо» и перестать следить за ситуацией. В ресторанном бизнесе и вовсе недопустимо даже самый малейший процесс пускать на самотек. А уж равнодушно относиться к тому, какие впечатления получает ваш гость, благодаря деньгам которого живет ваш бизнес, — настоящее преступление. Почувствуйте себя творцом! Вот здесь как раз можно и нужно. В моем агентстве таким творцом является руководитель направления HoReCa Анна Большакова — мы с ней творим настоящие вселенные внутри проекта, где все одновременно гармонично живет своей жизнью и при этом взаимодействует.

Маркетинг не строится вокруг шеф-поваров или дорогих интерьеров. Он строится вокруг ваших гостей и их предпочтений. Может, самое время узнать, что им на самом деле нужно?

# СОВЕТЫ И ПОСЛЕСЛОВИЕ

Тезисы, которым я рекомендую следовать при выборе и создании формата заведения общественного питания:

- > Давайте больше — берите меньше.

Постройте ресторан с качественным и красивым интерьером, первоклассным сервисом и уникальным меню. Но своими ценами и маркетинговой активностью заявите, что вы абсолютно демократичны, открыты для ежедневного посещения, с удовольствием примете семьи и так далее. Люди будут благодарны вам за то, что вы даете им возможность провести время в заведении высокого уровня по вменяемой цене.

- > Не нагоняйте пафоса.

Аббревиатура VIP уже давно употребляется по поводу и без и приобрела пошлый, дешевый оттенок. Все от этого устали.

- > Экспериментируйте с форматами.

Именно это диктует современный рынок. Ведь кто-то первым осмелился ввести термин «гурмэ» в фастфуд, запустил «деловые обеды» в изысканных ресторанах и пр. Все это можете и вы! Главное — действовать обдуманно, последовательно и учитывать готовность рынка.

- > Следуйте трем главным трендам нашего рынка.

Помните, в школе нас учили, что нельзя жить в обществе и быть свободным от него? Здесь тот же принцип. Хотите вы того или нет, но вам придется начать делать то, чего вы никогда до этого не делали. Вопрос — кто первый, кто последний, и это на многое влияет, знаете ли.

## Тренды

Автоматизация маркетинга (Marketing automation)	Автоматизированные цепочки маркетинговых активностей в различных каналах и преимущественно Digital.
Event & Edutainment	Концепция «непрерывного обучения» и спрос на эмоциональные продукты. Событийность для общепита становится нормой.
Персонафикация. CRM	Более детальное и внимательное изучение клиента, сбор и анализ данных, кастомизация предложения, исследование его опыта, интересов.

В завершение книги, в которую я вложила все самое необходимое, чтобы научить вас качественному рестораторству, должна сделать последнее предостережение. Когда вы будете изучать многочисленную литературу и тематические источники, концентрируйте свое внимание не на продвижении системы, а на ее построении. Когда я слышу словосочетание «продвигать ресторан», то мне становится грустно. Так как «двигать» что-либо надо в том случае, когда оно само не двигается. А значит, в нем самом есть проблемы. Может, и не во всем, а лишь в некоторых участках, но все же сделано что-то не так. У кого уже есть проект — оптимизируйте, изменяйте, дорабатывайте. Умерьте гордыню и не думайте, что люди дураки. А кто только хочет открыть заведение — двигайтесь поступательно, ибо на рынке сейчас время только продуманных концепций.

Кстати, имея опыт оптимизации других сфер бизнеса — в индустрии красоты мы делали ребрендинг и усиливали концепцию самому большому московскому SPA-комплексу в демократичном сегменте, — я окончательно убедилась в том, что мой подход к маркетингу и общим методам построения рабочих процессов верен и работает эффективно. Поэтому, если у вас есть бизнес, который никак не касается ресторанного, но вы тоже хотели бы что-то обновить или усилить, применяйте мою систему, адаптируйте под себя, главное — с любовью. Так как все, что мы делаем в жизни, мы просто обязаны делать с любовью, лишь тогда можно рассчитывать на успех, а не платить по счетам из-за своих собственных ошибок и пренебрежений очевидными вещами.

Поздравляю! Вы прошли обучение по самому настоящему Учебнику Ресторатора! До встречи!

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Основные показатели эффективности\*

GRP (Gross Rating Point) — большой индекс популярности. Это сумма рейтингов всех выходов рекламных сообщений в рамках данной рекламной кампании. То есть, просчитывается общее число контактов с аудиторией.

Affinity Index — показатель, использующийся в медиапланировании; показывает, насколько более или менее характерен для данной целевой ау-

---

\* По каждому термину я подобрала наиболее актуальные и доступные определения из открытых источников.

дитории контакт с данным медиа в отличие от генеральной совокупности в целом. Измеряется в процентах. Чем выше значение индекса, тем в большей степени используемый медиаканал соответствует целевой аудитории, а значит рекламное сообщение будет более направленным и достигнет нужного потребителя. На практике считается, что хороший аффинити-индекс больше 100–110%.

CPT (Cost Per Thousand) — стоимость покупки тысячи контактов; рассчитывается как отношение расходуемого бюджета к получаемому объему контактов в тысячах. Этот параметр используется для сравнения компаний и каналов коммуникации между собой. Чем показатель меньше, тем больше контактов можно получить при том же бюджете.

CPA (Cost Per Action) — модель оплаты интернет-рекламы, при которой оплачиваются только определенные действия пользователей на сайте рекламодателя. CPA-модель является одним из самых экономически эффективных вариантов оплаты рекламы, поскольку рекламодатель платит не за показы или клики, эффективность которых крайне сложно измерить, а за конкретных потребителей, подтвердивших интерес к продукту целевыми действиями.

OTS (Opportunity To See) — «возможность увидеть»; количество раз, которое рекламное сообщение может быть потенциально воспринято аудиторией. Обычно применяется для наружной рекламы.

CPC (Cost Per Click) — цена одного клика по рекламе, сопровождающегося переходом на целевую страницу.

CTR (Click Through Rate) — чаще всего понятие CTR используют в контекстной рекламе как отношение числа кликов по объявлению к количеству показов этого объявления. Но также CTR считают и для веб-сайта при выдаче в поиске.

Конверсия — отношение числа посетителей сайта, выполнивших на нем какие-либо целевые действия (например, заявку на приглашение на закрытый ужин), к общему числу посетителей сайта, выраженное в процентах.

CAC (Customer Acquisition Cost — «стоимость привлечения клиента») — общая сумма, потраченная на то, чтобы убедить клиента заказать услугу или купить товар. Этот показатель включает в себя расходы на маркетинг, рекламу, поисковую оптимизацию, зарплату сотрудников, аренду складов и другие финансовые вложения. Рассчитать CAC можно путем деления суммы всех затрат за определенный период на количество новых клиентов, полученных за это же время.

LTV (Lifetime Value) — совокупная прибыль компании, получаемая от одного клиента за все время сотрудничества с ним. Есть также упрощенный вариант русского определения, который кратко характеризует этот показатель, — «пожизненная стоимость клиента».



# MARKETING STORY.

MARKETING DESIGN STRATEGY



■ 10 лет наша команда занимается комплексным маркетингом объектов общественного питания.

■ Мы разрабатываем и воплощаем в жизнь новые продукты и концепции заведений, с глубоким погружением в опыт гостей, для которых это делается.

■ Мы знаем, что всесторонний опыт 360° – это то, что делает успешным ваш бизнес сегодня.



Разработка концепции  
Аудит  
Конкурентный анализ  
Меню и продуктовый  
портфель  
Операционный маркетинг  
Платформа бренда



Фирменный стиль  
Ребрендинг  
Нейминг  
Дизайн-проект  
Меню-инжиниринг  
Стратегия  
коммуникаций



[www.marketinstory.ru](http://www.marketinstory.ru)



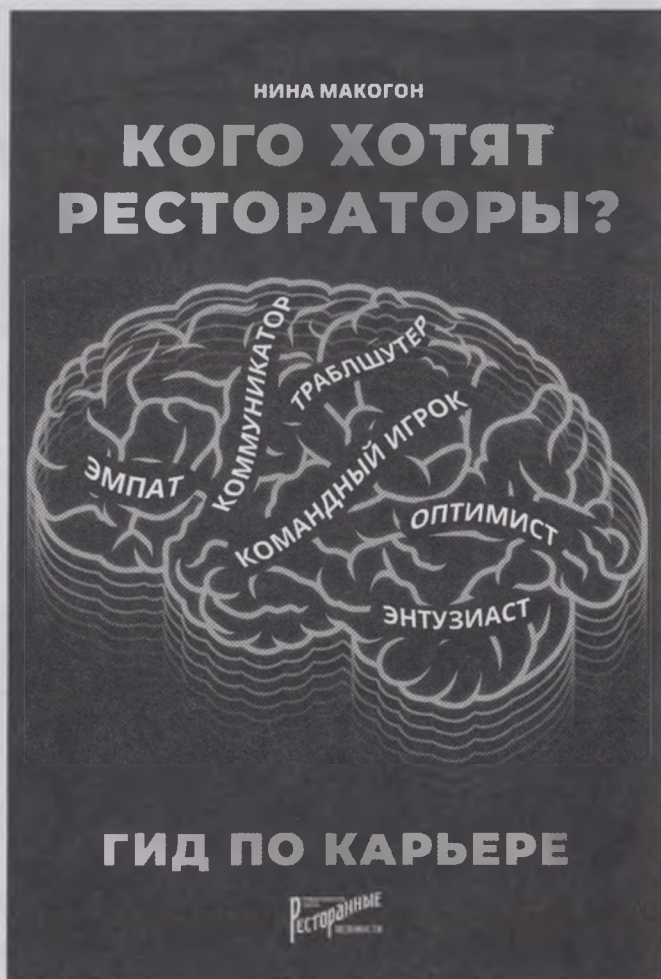
[all@marketingstory.ru](mailto:all@marketingstory.ru)



[@marketingstory\\_agency](https://www.instagram.com/marketinstory_agency)



+7 968 475 54 73



«Плох тот официант, который не мечтает стать ресторатором!» Знакомая фраза? И как узнать, по каким критериям работодатель выбирает сотрудников? Как стать лучшим?

Новая книга «Кого хотят рестораторы? Гид по карьере» ответит на все эти вопросы. Она для тех, кто мечтает работать или уже строит карьеру в ресторанном бизнесе. Реальные истории из жизни сотрудников с подробными разборами ситуаций и путями их решения.

Как быть в курсе всех новостей, выбрать идеальную работу и нанять хорошего подчиненного? Ответы на эти вопросы вы найдете в первой книге о карьере в ресторанном бизнесе.

Заказать книги:

Тел.: (495) 921-3625, e-mail: [order@restoved.ru](mailto:order@restoved.ru)

[www.restoranoff.ru](http://www.restoranoff.ru) • [www.restoved.ru](http://www.restoved.ru)



Эта книга не только для тех, кто планирует работать в сфере доставки готовой еды или уже занимается этим бизнесом и ищет возможности для улучшения результатов. Здесь собран почти двадцатилетний опыт работы в индустрии общественного питания, который будет полезен всем причастным к ресторанному бизнесу. Вы узнаете секреты запуска и развития прибыльной службы доставки самых разных компаний — от стартапов до лидеров индустрии. В книге приведены инструменты и решения, которые помогут избежать ненужных расходов и получить положительный финансовый результат, сэкономив время. Данная книга будет одной из лучших инвестиций. Она поможет заработать на службе доставки либо уберезет от участия в проекте, который потенциально может привести к серьезным финансовым потерям.

Заказать книги:

Тел.: (495) 921-3625, e-mail: [order@restoved.ru](mailto:order@restoved.ru)  
[www.restoranoff.ru](http://www.restoranoff.ru) • [www.restoved.ru](http://www.restoved.ru)

МАКСАТ ИШАНОВ

# КАК СТАТЬ РЕСТО ПРАВИЛА РАТО ПОЛУЧЕНИЯ РОМ ПРИБЫЛИ



«Как стать ресторатором. Правила получения прибыли» — это практическое пособие по созданию ресторанный бизнеса. Книга поэтапно рассказывает об эволюции личности ресторанный менеджера на конкретных прикладных примерах, показывает, как меняется отношение управляющего к задачам, проблемам и обязанностям при переходе с одной должности на другую, как трансформируется его мышление. Это исследование будет полезно всем предпринимателям, стремящимся овладеть искусством создания HR-бренда, который позволит продавать рабочие места в компании как продукт. Информация, представленная в книге, научит системно принимать решения, эффективно управлять людьми и процессами, развивать компанию по международным стандартам.

Заказать книги:

Тел.: (495) 921-3625, e-mail: [order@restoved.ru](mailto:order@restoved.ru)

[www.restoranoff.ru](http://www.restoranoff.ru) • [www.restoved.ru](http://www.restoved.ru)



Открытие собственного производства — высший этап развития ресторанного бизнеса. Для ресторатора запуск фабрики-кухни — главное сражение, которое может закончиться грандиозным триумфом или бесславным поражением. Книга Ирины Карякиной поможет готовящимся к этому бою профессионалам взвесить все «за» и «против», оценить свои силы, всерьез подумать о стратегии бизнеса и в конце концов научиться мыслить и работать в промышленных масштабах, а не на пространстве одной кухни.

Заказать книги:

Тел.: (495) 921-3625, e-mail: [order@restoved.ru](mailto:order@restoved.ru)

[www.restoranoff.ru](http://www.restoranoff.ru) • [www.restoved.ru](http://www.restoved.ru)

По вопросам приобретения книг информационной группы «Ресторанные ведомости»  
обращайтесь по адресу: 115093, Москва, ул. Дубининская, 90.  
Тел: (495) 9213625, [www.restoved.ru](http://www.restoved.ru), E-mail: [order@restoved.ru](mailto:order@restoved.ru)

**Инна Щепетова**

# **УЧЕБНИК РЕСТОРАТОРА**

**Генеральный директор:** Дмитрий Одинцов

**Руководитель проекта:** Елена Побежимова

**Редактор:** Ольга Ивенская

**Обложка, макет:** Наталья Кожина

**Дизайн и верстка:** Виорел Стришка-Федотов

Подписано в печать 18.09.2019. Формат 60×90 1/8. Бумага мелованная.  
Гарнитура PT Serif, Formular. Печать плоская офсетная.  
Усл.-печ. л. 14,5. Тираж 7000 экз. Заказ 7051/19.

ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости»

115093, Москва, ул. Дубининская, 90

Тел: (495) 9213625

E-mail: [info@restoved.ru](mailto:info@restoved.ru)

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами

в ООО «ИПК Парето-Принт», 170546, Тверская область

Промышленная зона Боровлево-1, комплекс №3А

[www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)

ISBN 978-5-6040953-3-1



9 785604 095331



## **Инна ЩЕПЕТОВА**

@marketingstory\_agency

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

Занимается созданием новых, а также оптимизацией существующих ресторанных концепций в разрезе обновления и разработки не только маркетинга, но и всех частей бизнеса.

Осуществила успешные проекты в России и СНГ, а также в Западной Европе (ресторан NOTO food&people, Испания).

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

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

В 2018 году по написанной ею концепции в г. Новосибирске было открыто заведение PORT safe, получившее премию 2ГИС в номинации «Открытие года» и укомплектована франшиза для тиражирования по всей России.

**MARKETING STORY.**

MARKETING DESIGN STRATEGY