

**PRODUCT**

**PHYSICAL EVIDENCE**

**PRICE**

ЯКОВ  
ПАК

**КНИГА О ВКУСНОМ И ПОЛЕЗНОМ  
РЕСТОРАННОМ МАРКЕТИНГЕ**

**PROCESS**

**PEOPLE**

**PROMOTION**

**PLACE**

**УДК 339.138:.[338.46:640.432]**  
**ББК 65.431.14-32**

**П13**

*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.*

**Пак Яков Сергеевич**

**П13**      **Книга о вкусном и полезном ресторанном маркетинге/Яков Пак**  
— М.: ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2013. —  
120 с.: ил.

**ISBN 978-5-98176-106-5**

*Агентство СІР РГБ*

Книга известного российского маркетолога, много лет отработавшего в успешных сетях «Идеальная Чашка», «Две палочки» и др., посвящена всем аспектам практического ресторанного маркетинга. В простой и понятной форме автор рассматривает как глобальные — исследование рынка и потребителей, определение целевой аудитории, — так и сугубо прикладные вопросы — организация рекламных кампаний, проведение программ лояльности, анализ динамики продаж. Рассказ сопровождается множеством бизнес-кейсов, почерпнутых из реального опыта автора.

**ISBN 978-5-98176-106-5**

© ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2013  
© Яков Пак, 2013

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>В чем назначение ресторанного маркетинга?.....</b>	<b>5</b>
<b>РАЗДЕЛ I</b>	
<b>Разработка маркетинговой концепции ресторана .....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Исследование рынка и потребителей. Методы получения и использования маркетинговой информации .....</b>	<b>8</b>
<b>Глава 2. Количественные исследования. ....</b>	<b>10</b>
<b>Глава 3. Качественные исследования .....</b>	<b>20</b>
<b>Глава 4. Определение целевой аудитории и маркетинговой стратегии ресторана .....</b>	<b>25</b>
<b>Глава 5. Ключевая идея и позиционирование бренда .....</b>	<b>35</b>
<b>Глава 6. Маркетинг-микс ресторанного бренда.....</b>	<b>42</b>
<b>РАЗДЕЛ II</b>	
<b>Формирование ассортимента и ценообразование .....</b>	<b>47</b>
<b>Глава 1. Ширина и глубина ассортимента.....</b>	<b>48</b>
<b>Глава 2. Анализ структуры продаж .....</b>	<b>50</b>
<b>Глава 3. Методы ценообразования. Стратегия и тактика.....</b>	<b>65</b>
<b>РАЗДЕЛ III</b>	
<b>Привлечение гостей .....</b>	<b>73</b>
<b>Глава 1. Маркетинговые цели .....</b>	<b>74</b>
<b>Глава 2. Анализ динамики продаж.....</b>	<b>76</b>
<b>Глава 3. Коммуникационные цели.....</b>	<b>79</b>
<b>Глава 4. Способы маркетинговых коммуникаций .....</b>	<b>85</b>
<b>Глава 5. Форма и содержание коммуникационных кампаний .....</b>	<b>98</b>
<b>Глава 6. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций ..</b>	<b>104</b>
<b>РАЗДЕЛ IV</b>	
<b>Удержание гостей — управление лояльностью .....</b>	<b>107</b>
<b>Глава 1. Цели и принципы программ лояльности .....</b>	<b>108</b>
<b>Глава 2. Оферты, акции и коммуникации с участниками программ лояльности.....</b>	<b>111</b>
<b>Глава 3. Эффективность программ лояльности .....</b>	<b>117</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>118</b>



*О необходимости маркетинга в ресторане сейчас уже никто не спорит. Про него написано много книг, о нем кричат журнальные заголовки, на тренингах, посвященных этой теме, не протолкнуться. Ежегодно открываются тысячи ресторанов, и, увы, в первый же год своего существования тысячи закрываются. Сегодня уже недостаточно создать необычный интерьер и вкусную кухню, чтобы гости выбирали именно ваше заведение среди массы других. Чтобы привлечь их и удержать, рестораторы придумывают различные "фишки", проводят мероприятия, размещают рекламу, нанимают промоутеров, раздают гостевые карты, пробуют, ошибаются и снова пробуют, накапливая драгоценный опыт, иногда ценой больших потерь.*

*Многих ошибок можно избежать, если цели будут четкими, знания — системными, а данные, на основе которых вы принимаете решения, — точными и достоверными. Именно об этом книга Якова Пака. Современные технологии позволяют реализовать многие задачи, которые раньше приходилось делать вручную: умные системы лояльности сами регистрируют гостей и стимулируют их приходить чаще, распространяют информацию о ваших акциях и предложениях, приглашают друзей гостя посетить ресторан. Современные системы управления ресурсами дают возможность детально анализировать результаты маркетинговой деятельности, создавать планы развития и контролировать их исполнение.*

*Эта книга — не просто результат огромного личного опыта ресторанного практика и не очередная маркетинговая библия, покоящаяся на неопровержимых академических постулатах. Из сырых продуктов маркетинговой теории и ежедневной практики ресторатора автор сумел приготовить вкусное и полезное блюдо, приправленное творческими и остроумными мыслями. Книгу легко читать, а вложенные в нее идеи — примерить к собственной деятельности и направить на увеличение прибыли, избегая дорогостоящих ошибок. Она станет превосходным учебником для начинающих и новым шагом к совершенству для опытных рестораторов.*

**Георгий Ташкер, совладелец [цурцум]кафе,  
кафе Voscard и кафе «Комод», преподаватель МФПУ  
(программа MBA «Менеджмент в ресторанном бизнесе»)**

## **В ЧЕМ НАЗНАЧЕНИЕ РЕСТОРАННОГО МАРКЕТИНГА?**

Кто-то относится к маркетингу как к «священной корове». Некоторые считают его сплошной профанацией (хотя все равно им занимаются, не отдавая себе в этом отчета). Третьи полагают, что вся маркетинговая деятельность заключается в том, чтобы потратить деньги на рекламу...

Все это — очень ограниченное понимание предназначения ресторанного маркетинга.

Один из владельцев ресторанного бизнеса не так давно посетовал в интернете на засилье сетей. Предметом жалобы стала невозможность конкуренции с сетевыми ресторанами за привлекательные с точки зрения местоположения торговые помещения. Дескать, вздувают цены на аренду, занимают лучшие места, одиночкам тут не пробиться. Но в чем же заключается рыночное превосходство сетевого бизнеса, из чего оно складывается? Что позволяет операторам нести неподъемные для других игроков издержки? Безусловно, это следствие экономии на масштабах, когда за счет более низких издержек сети могут постоянно переплачивать, в том числе за аренду. Однако основное и главное преимущество состоит в том, что успешные ресторанные сети способны генерировать в своих заведениях существенно более высокий доход в пересчете на квадратный метр. И первостепенная заслуга в достижении такого результата принадлежит продуманной и активной маркетинговой работе.

В условиях постоянно обостряющейся конкуренции уже недостаточно просто делать хороший продукт или иметь отличный сервис. Необходимо поместить их в привлекательную концептуальную «упаковку» и изящно преподнести тому потенциальному гостю, которому с высокой долей вероятности придется по вкусу ее содержание.

Хочется нам того или нет, но всякий, кто сегодня затевает ресторанный бизнес, неизбежно столкнется с потребностью постоянно выполнять маркетинговую домашнюю работу. Иначе он будет безжалостно раздавлен более мощными и искушенными игроками ресторанного рынка.

Это не означает, что ресторатору необходимо вступать в неравный бой маркетинговых бюджетов. Просто выделять финансовые средства на маркетинг, рассчитывая на то, что в дальнейшем они вернутся с прибылью сами по себе, сегодня недостаточно. Речь идет о том, что каждая маркетинговая копейка должна инвестироваться с совершенно определенными целями, с расчетом, базирующимся на результатах аналитической и исследовательской работы.

Четкое осознание пользы маркетинговой и рекламной деятельности приходит в тот момент, когда понимаешь, что грамотные исследования позволяют существенно уменьшить риски ведения ресторанного бизнеса. Реклама может быть не только эффектной, но и эффективной, если научиться анализировать ее влияние и ставить правильные цели. Молиться маркетинговому божку не следует, но умение использовать его мантры в качестве бизнес-инструмента будет полезно всякому ресторатору.

Моя книга не претендует на всесторонний и детальный охват и разбор маркетинговой деятельности. Мне совсем не хотелось в сотый раз повторять то, о чем уже сказано в классических книгах по маркетингу и изданиях, посвященных проблематике управления ресторанами. Я постарался здесь обобщить наиболее актуальный и востребованный, с моей точки зрения, опыт практической маркетинговой работы, связанной с ресторанным бизнесом.

Надеюсь, что представленный материал послужит читателям пищей для размышлений и, возможно, станет причиной пересмотра их отношения к маркетинговым функциям. Тем же, кто уже сейчас обращен к маркетингу лицом, он поможет более успешно решать свои текущие и будущие задачи.

*Выражаю большую благодарность за помощь в подготовке книги Евгению Кадомскому, Кириллу Бурдею, а также моим коллегам из товарищества рестораторов UnoDosTres Виоле Гвоздовской и Елене Победоносцевой.*

# **РАЗДЕЛ I**

# **РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ КОНЦЕПЦИИ РЕСТОРАНА**

## **Глава 1. Исследование рынка и потребителей. Методы получения и использования маркетинговой информации**

Попробуйте прожить один день с завязанными глазами. Наверняка набьете немало шишек и заработаете достаточно синяков. Будет больно. Насколько безопаснее для здоровья иметь способность видеть и осознавать окружающий нас мир, делая на основе полученной информации правильные выводы.

Любой ресторан, кафе или бар существуют в определенной конъюнктурной среде. В чем ее специфика, какие возможности она дает рестораторам, какие таит в себе угрозы? Ответить на эти вопросы помогают исследования рынка и потребителей.

Эксперты выделяют два метода получения информации — количественный и качественный.

В первом случае результатом являются цифры, позволяющие ответить на вопрос: сколько? В дальнейшем мы можем использовать их для расчетов, например, емкости рынка, количества гостей, распределения посещаемости ресторанов в течение дня, состава потребительской корзины.

Качественные методы получения исследовательской информации дают возможность разобраться в причинно-следственных связях потребительского поведения, понять, почему посетители ведут себя так, а не иначе. С их помощью удастся выяснить, как гости воспринимают те или иные ресторанные бренды, какие факторы оказывают наиболее серьезное влияние на потребление различных услуг, какие возможности для удовлетворения потребностей посетителей существуют на рынке.

К сожалению, на практике часто сталкиваешься с ситуацией недоверия к результатам исследований. Многие рестораторы считают средства, расходуемые на их проведение, деньгами, выброшенными на ветер. В ответ на эти сомнения надо сказать, что каждый исследовательский проект должен преследовать совершенно

конкретные цели, отвечать на правильно поставленные вопросы. В этом случае инвестиции в исследования позволяют уменьшить степень рисков в отношении тех действий и изменений, которые планирует осуществить ресторатор, и избежать вероятных негативных последствий принятия того или иного управленческого решения. Вкладывая относительно небольшие средства и усилия в организацию исследований, рестораторы страхуют себя от непродуманных трат, получая подтверждение или опровержение тех идей, мыслей, гипотез и планов, которые они собирались реализовать.

Попробуем подробнее разобраться в том, какие исследования могут с успехом практиковать рестораторы и в чем их польза.

## Глава 2. Количественные исследования

Наиболее распространенной формой количественных исследований являются опросы. Они могут проводиться различными способами — по телефону, в интернете, в самом ресторане. Как правило, методика предполагает участие интервьюера, но в некоторых случаях респондент может самостоятельно отвечать на вопросы анкеты. От того, как она составлена, в значительной степени зависит успех опроса. Это особенно важно в ситуации, когда респонденты заполняют анкеты самостоятельно.

При разработке анкет нужно учитывать следующие правила:

1. Простота и однозначность формулировок без двойного смысла и трактовок.
2. Использование закрытой формы вопросов с вариантами ответов.
3. Отсутствие глаголов с частицей «не».
4. Отсутствие сложных терминов и понятий.
5. Возможность дать ответы на вопросы в течение 15 минут.

Данные, которые ресторатор может получить из опросов, носят чрезвычайно разнообразный характер. Например, это могут быть сведения о том, какой процент гостей удовлетворен тем или иным параметром деятельности ресторана — качеством блюд и напитков, ценой, сервисом, атмосферой. Не менее полезными могут оказаться данные о специфике потребительского поведения гостей — частота, модель посещения, структура заказа и пр. С помощью опросов легко определить, какие еще рестораны (в первую очередь из числа прямых конкурентов) посещают ваши гости, а также выяснить, каков уровень известности вашего бренда и других игроков ресторанного рынка и откуда гости узнают об их существовании.

### Планирование посадочной зоны ресторана

Одним из параметров экономической эффективности работы ресторана является показатель дохода с квадратного метра занимаемой площади. Ведь площадь — основной ресурс, которым

обладает ресторатор, и от того, насколько умело он это делает, зависит конечная прибыль.

Потенциал использования площади закладывается уже во время проектирования ресторана, на этапе планирования посадочной зоны. Оптимальное сочетание количества столиков, рассчитанных на двоих, четверых гостей и на большие компании, в дальнейшем сказывается на оборачиваемости квадратных метров гостевого зала. Сеть ресторанов «Две палочки» получила ответ на вопрос об оптимальной пропорции столов как раз из результатов опросов. Выяснилось, что 53 процента гостей приходят в ресторан вдвоем, 22 — в одиночку, а 25 — в составе компаний из трех и более человек. Так было принято решение об изменении при проектировании зала соотношения столов в пользу «двоек», что увеличило экономическую отдачу от используемой площади. Посадочные места перестали простаивать впустую.

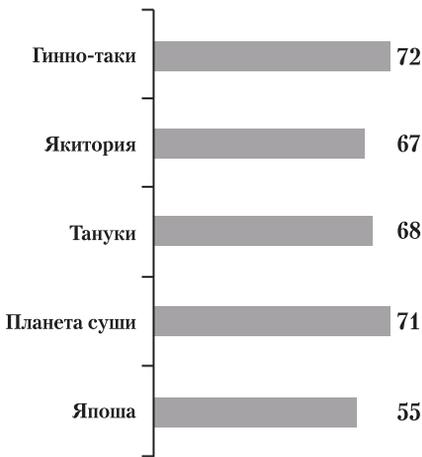
Одной из разновидностей количественных исследований является мониторинг цен и предложения конкурентов, или ритейл-аудит. Получаемая ресторатором информация чрезвычайно важна при принятии решений о назначении цен и формировании ассортимента.

Механика ритейл-аудита заключается в сборе данных об ассортименте конкурирующих ресторанов в местах продаж. Обычно для мониторинга выбирается несколько особенно значимых конкурентов с более низким, паритетным и более высоким ценовым позиционированием. Благодаря этому ресторатор имеет представление о структуре рыночного предложения в том сегменте, в котором выступает его собственное заведение. Он получает возможность находиться в курсе изменений, происходящих в продуктовой и ценовой политике других игроков рынка, и принимать решения, которые касаются деятельности его ресторана с учетом рыночных реалий.

Такие исследования, как правило, проводятся на постоянной циклической основе — от сезона к сезону. В результате в нашем распоряжении оказываются данные о ценах, ширине и глубине пред-

ложения конкурентов. Мы сопоставляем полученную информацию с собственными данными и делаем выводы о необходимости, возможности и целесообразности каких-либо изменений в нашей деятельности — как в продуктовой области, так и в сфере ценообразования.

Особенно актуальными такого рода исследования становятся в случае запуска новых проектов или выхода на другие географические рынки. Однако и в процессе текущей работы обладание подобной информацией совершенно необходимо для принятия грамотных и своевременных решений.



Из диаграммы, приведенной для примера обобщенных данных мониторинга цен ресторанов японской кухни, видно, что цены на суши у всех примерно одинаковы, и только один оператор — ресторанная сеть «Япоша» — устанавливает несколько иные цены. В случае если наш ресторан собирается выступать в сегменте заведений

японской кухни, у него есть несколько вариантов ценовой политики. Первый — придерживаться основной рыночной тенденции и назначать такие цены на суши, чтобы среднее значение находилось в районе 70 рублей. Второй — ценовой демпинг, связанный с агрессивным проникновением на рынок. В таком случае цены на суши устанавливаются ниже их розничной стоимости в ресторанах «Япоша», а среднее значение цены в этой продуктовой группе не должно превышать 50 рублей. Третий вариант предназначен для ресторана, претендующего на премиум-класс. Здесь целесообразно устанавливать более высокие цены, при которых среднее значение окажется больше 80 рублей. В некоторых случаях, если разброс цен по видам продукции довольно велик или цены суще-

ственно выбиваются из общего ряда, для оценки усредненной картины используется медиана.

### **«Тайный гость»**

В ресторанной практике часто применяется такой метод маркетингового исследования, как «тайный гость». Его цель заключается в получении объективной информации о работе сотрудников ресторана с гостями. Любое заведение работает по определенным правилам, которые с течением времени формализуются и превращаются в систему стандартов. Допустим, такая система уже существует, но вот работает ли она на практике? Выяснить это как раз и позволяет «тайный гость». Механика метода проста — специально подготовленные эксперты посещают ресторан и проводят наблюдения за работой персонала. Логика таких визитов подчиняется определенному сценарию, разрабатываемому непосредственно для целей исследовательского проекта. Какие конкретные аспекты деятельности ресторана изучаются? Перечислю некоторые:

- обслуживание гостей;
- коммуникация сотрудников с гостями;
- качество блюд и напитков;
- чистота и порядок.

Конечный перечень вопросов и программа исследования зависят от целей проекта. Это может быть комплексный анализ, охватывающий весь спектр взаимодействия персонала с гостями в зале, или отдельные вопросы, связанные, например, с изучением фактического положения дел при расчетах с посетителями. Во время изучения процесса обслуживания, как правило, отслеживаются технические характеристики сервиса, например, алгоритм и скорость обслуживания. В этом случае сценарий исследования предусматривает, что «тайный гость» проверяет на себе, как происходят встреча, прием и обработка заказа, в какой последовательности приносят блюда, напитки и т.п. При этом эксперт наблюдает за временными параметрами процесса обслуживания, фиксируя первый подход официанта к гостю, вынос меню, обработку зака-

зов на различные блюда и напитки, вынос счета и сдачи. Также он отмечает, какими вербальными и невербальными приемами пользуются официанты, хостес, бармены и администраторы, а также прочие работники, задействованные в процессе взаимодействия с гостем. Зачастую отдельные речевые приемы общения в ресторане стандартизированы или, напротив, табуированы, и «тайный гость» получает информацию о том, как они выполняются.

Сценарии посещения нередко предусматривают определенную схему общения участника исследования с сотрудниками ресторана для выявления характеристик коммуникаций. Например, эксперт может инсценировать какую-либо нетипичную ситуацию (закурить в зале для некурящих, задать неудобный вопрос, завязать разговор на отвлеченную тему) для того, чтобы посмотреть реакцию персонала. В своем отчете он должен максимально точно зафиксировать слова, которые произнес сотрудник ресторана в такой ситуации.

Качество блюд и напитков также может быть предметом исследования по методу «тайный гость». В этом случае оцениваются: внешний вид блюда или напитка, характеристики аромата, температура подачи, свежесть, соответствие ингредиентов словесному описанию или информации в меню. Посредством наблюдений достаточно просто отследить процесс соблюдения в ресторане чистоты и порядка. Объектом исследования могут быть прилегающая к ресторану уличная территория, зал, туалетные комнаты, внешний вид официантов. Экспертами оцениваются освещенность, запах в помещениях, степень загрязненности поверхностей, наличие специй и соусов в сервировочных боксах, чистота приборов, присутствие туалетной бумаги и мыла в диспенсерах и т.д.

Необходимо отметить, что подготовка «тайных гостей» не предполагает их обучения стандартам работы ресторана — это обеспечивает объективный характер исследования. В анкетах они должны фиксировать только фактические данные, которые были получены в результате наблюдений. Например, в ответах на вопросы анкеты «тайного гостя», касающиеся скорости обслуживания, времени выноса напитка с момента его заказа или времени

получения сдачи, отражаются только фактические числовые значения — 2, 5, 10 минут и т. д.

Исследования по этому методу можно проводить как собственными силами, так и с привлечением сторонних специалистов. Выбор в пользу того или иного варианта, как правило, обусловлен экономическими соображениями. Скажем, крупной сети, реализующей такие проекты в крупном масштабе, когда полевой этап исследования охватывает большое количество точек, целесообразно организовать их самостоятельно посредством службы качества или отдела маркетинга. Владельцы и руководители одиночных ресторанов могут заказывать подобные исследования в специализированных агентствах.

В случае если исследование проводится собственными силами, следует детально представлять себе методологию и процессную логику проекта. На первом этапе необходимо сформулировать цели исследования и определиться с перечнем информации о стандартах, которую «тайный гость» начнет добывать. Например, будут ли охвачены все стандарты, описывающие работу с гостями, или только их наиболее приоритетная часть. Затем, в соответствии с целями исследования, формулируются исследовательские вопросы, круг которых определяет характер сценария посещения ресторана «тайным гостем».

Разработка сценария относится к числу творческих задач. С одной стороны, его специфика не должна вызывать удивления и подозрения у работников ресторана, ведь мы моделируем визит обычного гостя. С другой — действия визитера должны быть спланированы таким образом и в такой последовательности, чтобы ресторатор мог получить максимально полную и достоверную информацию.

Сценарий исследования может предполагать, что «тайный гость» должен занять место за столиком в определенной зоне, например, отведенной для курящих гостей, для того чтобы отследить выполнение стандарта, связанного с заменой пепельниц. Часто он предусматривает, что эксперт будет заказывать блюда и напитки

из определенного перечня, например, из числа позиций, недавно введенных в ассортимент. Таким образом, ресторатор получит сведения о том, насколько отработана технология их приготовления с точки зрения качества и скорости, об уровне осведомленности линейного персонала о составе новых блюд и напитков и т.п.

После утверждения сценария исследования необходимо приступить к разработке анкетной формы, в которой будут фиксироваться результаты наблюдений «тайного гостя». Здесь следует руководствоваться общими методологическими правилами подготовки анкет. В вопросах следует избегать двусмысленных формулировок, отрицаний и пр. Каждый из них должен опираться на определенный стандарт — полученные ответы будут свидетельствовать о его выполнении или невыполнении.

***Выдержка из анкеты «тайного гостя»***

1. ВЫ ЗАШЛИ В КОФЕЙНЮ. ПОДОЙДИТЕ К СТОЙКЕ. ОТМЕТЬТЕ, СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК СТОИТ В ОЧЕРЕДИ ВПЕРЕДИ ВАС.

Сколько человек стоит в очереди у стойки?  
(ЗАПИШИТЕ ЧИСЛО) \_\_\_\_\_

---

2. ЕСЛИ У СТОЙКИ НЕ БЫЛО НИ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА, ЗАПИШИТЕ ЧИСЛО 0 И ПЕРЕЙДИТЕ К п.3. ЗАСЕКИТЕ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ ВСТАЛИ В ОЧЕРЕДЬ. ЗАТЕМ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ НАЧАЛИ ДЕЛАТЬ ЗАКАЗ. ОТМЕТЬТЕ.

Сколько времени вы ожидали своей очереди, чтобы сделать заказ? (ЗАПИШИТЕ ВРЕМЯ В МИНУТАХ) \_\_\_\_\_

---

3. ЗАСЕКИТЕ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ ПОДОШЛИ К СТОЙКЕ. ЗАТЕМ ВРЕМЯ, КОГДА ЗАБРАЛИ СВОЙ ЗАКАЗ.

ОТМЕТЬТЕ.

Сколько времени вы ожидали заказ с момента оплаты?

(ЗАПИШИТЕ ВРЕМЯ В МИНУТАХ) \_\_\_\_\_

---

4. БАРИСТА, ПРИГОТОВИВШИЙ НАПИТОК, ПОСТАВИЛ ЧАШКУ (БОКАЛ) С НАПИТКОМ НА СЕРВИРОВАННОЕ ЛОЖКОЙ БЛЮДЦЕ ЛОГОТИПОМ ЛИЦОМ К ВАМ?

Да \_\_\_\_\_ 1

Нет \_\_\_\_\_ 2

Уточните (если бариста сделал что-то другое, запишите, что именно)

---

Заполнение анкеты «тайным гостем» происходит не во время, а после визита в ресторан — так сохраняется конфиденциальность исследовательской работы. Во время визита эксперт может осторожно делать какие-то важные пометки, используя, например, мобильный телефон (собственно, сам ввод данных в анкету осуществляется либо в бумажном, либо в электронном формате). Современный технологический уровень разработок позволяет организовать сбор и загрузку данных в информационную базу через веб-интерфейс. В таком случае «тайный гость» заходит на определенный сайт, где вводит данные своего наблюдения в анкетную форму. Обработка данных наблюдений также может быть стандартизирована в соответствии с определенным алгоритмом.

После обобщения данных исследования возникает необходимость интерпретации полученных результатов. На практике довольно часто оказывается, что сотрудниками ресторана выполняются далеко не все стандарты. Но как оценить масштаб «трагедии», понять, насколько глубоки проблемы? Для начала необходимо определить степень выполнения принятых правил. Точкой

отсчета станет «идеальная» картина — ситуация, в которой реализуется сто процентов отслеживаемых стандартов. Для сопоставления полученных данных каждому вопросу анкеты присваивается определенный вес. Он может присваиваться и целому блоку вопросов, имеющих отношение к стандартам, принятым в какой-то конкретной области, например, чистоты и порядка. Значения весов определяются экспертным путем руководителями ресторанов в зависимости от их точки зрения на значимость и важность выполнения конкретных стандартов. Весовые характеристики могут вытекать и из потребительских опросов, в рамках которых выявляется степень влияния различных факторов деятельности ресторана на факт удовлетворенности гостей. Применение весов для каждого вопроса позволяет обобщить результаты исследований и выяснить, в какой степени выполняются стандарты в целом и в отдельности по каждой из областей.

Первые исследования по методу «тайный гость», как правило, демонстрируют удручающую картину. Степень выполнения стандартов в целом оказывается на уровне 50 процентов от идеала. Однако дальнейшая целенаправленная работа по устранению недостатков постепенно приближает к оптимальному уровню качества работы с гостями.

В каких сферах должны произойти изменения, чтобы такое приближение состоялось? Результаты исследования могут использоваться в следующих направлениях:

- обучение сотрудников ресторана;
- мотивация сотрудников ресторана;
- технологическая сфера;
- стандартизация.

Ситуация с невыполнением стандартов, особенно в области обслуживания и коммуникаций с гостями, может быть напрямую связана с необходимостью проведения дополнительных узконаправленных тренингов, например, для улучшения инструментальных навыков, изменения системы обучения и аттестации сотрудников в целом.

Нацеленность на выполнение стандартов способна стать мощным драйвером деятельности персонала, особенно менеджерского звена, в том случае если будет выстроена система мотивации, завязанная на материальном или нематериальномощрении.

Систематические наблюдения, свидетельствующие о фактах невыполнения стандартов, связанных, скажем, со скоростью обслуживания, могут привести к изменениям в технологической сфере. Вполне реальна ситуация, когда особенности построения производственного процесса, недостаточное количество оборудования, его низкая производительность, удаленность производственных цехов физически не позволяют сотрудникам выполнять принятые стандарты.

Наконец, не исключен тот факт, что сами «правила игры», разработанные в отрыве от реальной картины, устарели и требуют изменений. В таком случае целесообразен пересмотр действующих стандартов.

Грамотное применение исследовательского метода «тайный гость» и его интеграция в текущую деятельность предприятия на постоянной основе способны принести существенную пользу, улучшив качество работы с гостями. Факт проведения подобных мероприятий означает, что ресторатор инвестирует средства в предупреждение вероятных проблем, укрепление удовлетворенности и лояльности гостей, а также в уменьшение риска их потери в не столь уж отдаленном будущем.

### Глава 3. Качественные исследования

Исследования качественного характера позволяют нам разобраться в тех или иных аспектах потребительского поведения. В этом случае мы имеем дело не с цифрами, а погружаемся в сознание наших гостей. Информация, которую мы добываем, помогает выявить и интерпретировать определенные причинно-следственные связи.

Исследования такого рода, как правило, предполагают дискуссии в фокус-группах или индивидуальные интервью с респондентами.

Методология качественных исследований достаточно сложна для того, чтобы проводить их самостоятельно. В то же время их заказчикам необходимо иметь представление об основных особенностях подобных проектов.

На первоначальном этапе производится набор респондентов в фокус-группы или для глубоких интервью в соответствии с целями исследования. Отбор происходит на основании четких критериев, определяющих профиль участников исследования и отраженных в отборочной анкете. Критерии могут касаться таких параметров, как пол и возраст респондента, частота посещения ресторанов, потребительский «репертуар», расходы, связанные с визитами в конкретные заведения. Для участия в фокус-группах отбираются 6–8 респондентов, близких по возрасту и практикующих схожее потребительское поведение. Иногда учитывается фактор однородности состава участников по половому признаку, если он существенным образом влияет на потребление определенной продукции.

Ключевую роль в процессе организации качественных исследований играет сценарий проведения фокус-группы или интервью. Он должен в полной мере отвечать целям исследования и предполагать, что в ходе беседы или дискуссии будет получена информация, позволяющая ответить именно на те вопросы, которые заявлены в качестве целей исследования.

Сама методология исследования не предполагает прямых вопросов и ответов респондентов. Для того чтобы «вытащить» необходимую информацию из сознания потребителей, используются замысловатые проективные техники, позволяющие избежать социально приемлемых и стереотипных суждений.

### ***Выдержка из сценария фокус-группы***

*Блок №3. Восприятие бренда ресторана «УТКА У ДАЧИ» и его конкурентов*

#### ***Тест 3: Личность бренда «УТКА У ДАЧИ» и КОНКУРЕНТОВ***

Представьте себе, что эти рестораны — живые люди. Попробуйте описать каждого из этих «людей»:

Возраст, внешний вид, стиль одежды.

Черты характера, что это за человек?

Какой у него стиль жизни? Что он любит? Чего он хочет от жизни? К чему стремится?

Можно ли сказать, что это трудолюбивый человек?

Можно ли сказать, что этот человек современный, идет в ногу со временем? Как это выражается? Или традиционный, консервативный? Почему?

Как он ведет себя по отношению к другим людям? Пытается ли он понравиться другим людям?

Симпатичен ли вам человек? Вы хотели бы подружиться с ним?

Если бы все эти «люди» оказались на одной вечеринке, как бы они себя там вели?

***Проективное задание 4. Образ типичного посетителя ресторана «УТКА У ДАЧИ» и КОНКУРЕНТОВ (те же рестораны)***

⇒ Раздать фото разных людей.

⇒ Перед вами фотографии с изображением людей разного возраста, статуса и т.д.

Попробуйте выбрать 1–2 фотографии типичного посетителя

«Утки у дачи». Опишите его.

Кто этот человек? Сколько ему лет? Чем он занимается?

Какой у него образ жизни? Доход?

Что для него важно? К чему он стремится?

Когда, в каких ситуациях этот человек посещает ресторан «Утка у дачи»? Что он обычно покупает там? (Обращаем внимание на то, воспринимается ли ресторан как место для обеда или подходит для разных ситуаций.)

Почему он ходит в ресторан «Утка у дачи»? Что его привлекает там?

⇒ То же самое — для конкурентов.

При проведении фокус-группы или интервью существенное значение имеют навыки модератора, задачей которого является ведение интервью или дискуссии. С одной стороны, ему необходимо направлять процесс, фокусировать внимание респондентов на определенных вопросах, а с другой — не наводить их на какие-то заранее сформулированные точки зрения и гипотезы.

В результате качественных исследований ресторатор может получить информацию о перспективе той или иной ресторанной концепции, основываясь на ее восприятии потребителями, возможностях позиционирования своего бренда и отстройки от конкурентов.

В процессе таких исследований мы собираем сведения о восприятии нашего бренда и брендов конкурентов, преимуществах и недостатках ресторанных концепций в целом, а также в разрезе отдельных элементов маркетинг-микса, таких как процесс обслуживания, атмосфера, продукт и т.п. В итоге мы понимаем, почему потребители предпочитают посещать те или иные рестораны.

### ***Каким потребители видят наш бренд***

У каждого автора ресторанной концепции существует свое понимание и видение собственного бренда. В соответствии с ними осуществляется деятельность ресторана в различных проявлениях. Одни считают своим преимуществом качество, другие упира-

ют на экзотику, третьи стремятся привлечь потребителей оригинальностью и новизной. В итоге все ресторанные бренды стремятся выглядеть привлекательно в сознании представителей своей целевой аудитории.

Качественные исследования позволяют получить ответ на важнейший вопрос о привлекательности того или иного ресторанного бренда, а также расшифровать, в чем кроется привлекательность (или, напротив, состоят имиджевые проблемы), исходя из оценки его восприятия потребителями. Сеть блинных «Теремок» является одним из лидеров своего сегмента и пользуется большой популярностью. Результаты исследований в фокус-группах показали, что успех бренда во многом объясняется тем, что наиболее выраженным мотивом посещения блинных является возможность ощутить себя значимым, подтвердить чувство собственного достоинства. «К нам относятся как к людям. Нас уважают, обращаются к нам с почтением — сударь, сударыня», — говорят потребители. Бренд «Теремок» ассоциируется в их сознании с такими положительными чертами, как гостеприимство, доброта, радушие, простота, открытость, уважение к традициям. Для потребителей это достаточно активный, динамичный бренд, стремящийся к тому, чтобы гости были довольны. Кроме того, «Теремок» воспринимается ими как несомненный эксперт в блинах. Так бренд выглядит в глазах лояльных потребителей его услуг. А вот какими увидели респонденты типичных потребителей «Теремка»:

- семейные люди, которые приходят сюда перекусить в обеденный перерыв в будни и с детьми на выходных;
- люди среднего и старшего возраста, не любящие бургеры, которым приятно уважительное обращение;
- работающие люди со средним доходом, которых привлекают достойное качество и невысокая цена.

Необходимо отметить, что в глазах не лояльных «Теремку» потребителей этот бренд обладает определенными негативными чертами. В их представлении он несовременный, старомодный, скуповатый, навязчивый, мелочный. Такие характеристики дела-

ют его непривлекательным в сознании в первую очередь молодой аудитории. Также очевидно, что некоторые аспекты операционной деятельности — «агрессивные» продажи, использование одноразовой посуды, приборов и т.п. — отрицательно сказываются на отношении потребителей к этому бренду. В то же время попытки «осовремениться» могут привести к потере той индивидуальности, которая обеспечивает приверженность целевых гостей «Теремка». В итоге становится понятным, что бренду следует ориентироваться на поддержание своих сильных сторон, за которые его ценят ключевые потребители.

Результаты качественных исследований в первую очередь дают возможность ресторатору ответить на ряд стратегических вопросов:

1. Определиться с тем, что будет ценностью его ресторанной концепции.

2. Понять, имеется ли на исследуемом рынке место для нового ресторанного продукта, оценить перспективу ресторанного проекта в целом.

3. Выяснить отношение потребителей к игрокам, действующим на рынке, и собственному ресторанному бренду.

Данные, полученные в итоге качественных исследований, могут быть с успехом использованы ресторатором для корректировки имиджа своего бренда, его позиционирования, концепции и различных маркетинговых политик.

## **Глава 4. Определение целевой аудитории и маркетинговой стратегии ресторана**

Задача по поиску целевого гостя и определению его «портрета» относится к наиболее сложным вопросам маркетинговой деятельности. На практике оказывается, что некоторые рестораторы не отдают себе отчета в необходимости нацеливания работы ресторана на какую-то определенную часть потребителей. В современных условиях нельзя ориентироваться сразу на всех гостей, и вот почему. Дело в том, что ресторанный рынок относится к типу рынков свободной конкуренции. Для потребителя это означает, что он всегда может найти возможность посетить ресторан, который наилучшим образом удовлетворит его специфические потребности. Например, любители японской кухни будут выбирать из заведений, специализирующихся именно на этом гастрономическом направлении, и лишь в последнюю очередь будут рассматривать кофейни, почему-то предлагающие суши и роллы. Кроме того, ресторану, стремящемуся к удовлетворению широкого круга различных потребностей, будет сложно предоставить услуги на самом высоком уровне. В итоге потенциальный гость вряд ли обратится туда за посредственным продуктом в условиях, когда существуют более привлекательные предложения.

### **Суши и антисуши**

В своей рекламной кампании ресторанная сеть «Япоша» делала акцент на возможности отведать в своих заведениях блюда японской и русской кухни. Такое послание было частью общей маркетинговой стратегии компании, которая заключалась в том, чтобы привлекать как можно большее количество потребителей, не ограничиваясь спецификой ресторана. При этом точки сети занимали отличные с точки зрения расположения места в районах с большим пешеходным и автомобильным потоком. Однако выгодное местоположение не обеспечивало точкам «Япоши» локальной монополии — рядом открывались и работали другие рестораны, в том числе предлагающие японскую и русскую кухни. В то же время, как показали маркетинговые исследования, имидж сети

в глазах потребителей услуг ресторанов японской кухни из-за наличия в меню борща и пельменей был гораздо менее привлекательным по сравнению с заведениями, которые следовали своей четкой специализации. Кроме недоумения по поводу наличия в ассортименте «Япоши» русских блюд потребители испытывали дискомфорт из-за соседства с аудиторией, которая их заказывала. Для ключевых потребителей услуг ресторанов японской кухни, которыми являются молодые женщины, разрушалась ценность покупки этих услуг. В условиях примерно равной территориальной доступности «Япоши» и других ресторанов японской кухни они делали свой выбор в пользу заведений с более сфокусированной и определенной маркетинговой стратегией. «Япоше» в такой ситуации приходилось рассчитывать только на случайное посещение со стороны гостей, испытывающих потребность просто перекусить.

Убедившись в необходимости нацеливания на определенную часть потребителей, попробуем разобраться с методиками выделения целевой группы потенциальных гостей ресторана. В этом процессе нам способен помочь такой прием, как сегментация потребителей. Процесс предполагает деление всей совокупности потребителей определенного рода услуг на некоторое количество групп. Главным принципом здесь является признак однородности групп по различным критериям, которые в свою очередь должны свидетельствовать о схожих потребностях входящих в них людей и приводить к схожему потребителскому поведению.

Существует несколько наиболее распространенных критериев сегментации:

- географические;
- культурные;
- демографические;
- социально-экономические;
- психографические;
- поведенческие.

Деление по географическому признаку предполагает распределение потребителей в соответствии с местом их проживания и

занятости. Фактически речь идет об определении территориальных границ рынка нашего ресторана. Они могут очерчивать как довольно компактную локальную территорию для одного заведения, так и целые страны, если мы имеем дело с транснациональной сетью.

Сегментация по признаку культуры означает деление потребителей на основе культурных различий. Этот признак целесообразно учитывать в том случае, когда общность потребителей представляет собой мультиэтническую и мультикультурную совокупность. Скажем, в России проживают люди более ста национальностей. Этим объясняется большая разница в традициях, которая сказывается на особенностях потребительского поведения, в том числе в отношении ресторанных услуг. Например, в городах с преобладанием мусульманского населения следует учитывать наличие религиозной традиции не употреблять в пищу свинину.

Демографические переменные определяют необходимость, выгоды и интенсивность потребления определенных продуктов. Здесь мы рассматриваем половозрастные характеристики потребителей, семейное положение. Скажем, для рынка кофеен существенное значение имеет тот факт, что с возрастом объемы потребления кофе человеком серьезно уменьшаются в связи с медицинскими показаниями. А в пивных барах необходимо принимать во внимание то обстоятельство, что большую часть потребителей пива составляют мужчины.

Социально-экономическое положение населения характеризуют уровень доходов, профиль занятости потребителей. Эти факторы оказывают существенное влияние на характер потребительского поведения. Если наш ресторан расположен в деловом районе, то специфика занятости людей, работающих здесь менеджерами в офисах, обуславливает целесообразность удовлетворения их потребности перекусить в дневное время по рабочим дням недели.

Психогномика описывает стиль жизни потребителей. Образ жизни может быть охарактеризован тем, как они тратят свои деньги и время. В процессе психогномического сегментирования

мы формируем группы людей со схожими привычками. Единственной на сегодняшний день методикой, получившей общее признание, является система VALS<sup>1</sup>, разработанная компанией SRI (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.) в 1978 году и усовершенствованная в 1989-м. Она основывается на утверждении, что образ жизни человека является отражением его ценностей. В России наиболее достоверная информация, касающаяся описания психографических типов, представлена в исследованиях компании Comcon-Synnovate — Российский индекс целевых групп (R-TGI). Психографический тип там определяется на основании ответов респондентов, выраженных в степени согласия с высказываниями, указанными в анкете. Для группировки типов потребителей в зависимости от ответов используется факторный анализ. С помощью этой методики были получены следующие психографические типы потребителей.

**Новаторы (Innovator)** — обладают прогрессивными взглядами, современным мышлением, высокой потребительской и покупательской активностью, хотят и могут покупать новые продукты, товары и услуги, как правило, делают это раньше других.

**Благополучные (Successful)** — тип, близкий к «новаторам», но более разумно и серьезно относящийся к финансовым вопросам. Можно сказать, что «благополучные» — это повзрослевшие «новаторы», довольные своим положением, достигнутым благополучием, с достаточно высоким уровнем жизни.

**Оптимисты (Optimist)** — энергичные, легкие в общении, стремятся произвести впечатление веселых, удачливых людей.

**Рассудительные (Reasonable)** — люди, которым надо во всем разобраться, все взвесить, прежде чем принять решение; они осторожны в финансовых вопросах, склонны скорее экономить, чем импульсивно тратить деньги; хотят быть уверенными в том, что купленный товар стоит тех денег, которые за него платят; пред-

---

<sup>1</sup> VALS (Value and Lifestyle) — ценности и стиль жизни.

почитают покупать менее дорогие товары, лояльны к выбранной марке.

**Ориентированные на фирменные, качественные товары (High quality, Brand-name oriented)** — главное для них при выборе товара — его качество, при этом они знают, что продукция известных фирм отличается высоким качеством и стоит дороже; готовы переплатить, но купить товар знаменитого бренда.

**Западники (West oriented)** — ориентированы на западный образ жизни, престижные магазины, импортные, фирменные товары, западную музыку.

**Молодые (Young)** — активные, общительные люди, которые проявляют живой интерес ко всему новому, необычному; веселые, часто безрассудные.

**Фаталисты (Fatalist)** — пассивно относятся к своему положению, судьбе, болезненно воспринимает критику и замечания в свой адрес, нередко негативно относятся к происходящим переменам; консервативны, с повышенным состоянием тревожности.

**Мужские (Masculine)** — необязательно только мужчины, женщины также могут относиться к этому типу, если обладают сильными патриархальными взглядами на роль мужчины в обществе; с традиционно «мужскими» интересами и предпочтениями (более лояльны к алкоголю, интересуются техникой, поддерживают привилегии мужчины в обществе).

**Аусайдеры (Not accustomed to market economy)** — люди, не вписавшиеся в рыночные условия; те, кто не нашел свое место при изменившихся обстоятельствах; не принимают перемен, поскольку не видят возможности улучшения своего положения в будущем; пассивны, имеют низкий уровень жизни; ориентированы на дешевые товары, покупку только самого необходимого.<sup>2</sup>

Представители разных по образу жизни категорий потребителей могут рассматриваться как сегменты рынка. Мы понима-

---

<sup>2</sup> Мухина М. К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов. Маркетинг и маркетинговые исследования за рубежом. №3. 2000 г.

ем, кто эти люди, каковы их ценности, покупательские мотивы, отношение к моде, рекламе. Однако следует отметить, что такая область, как образ жизни, относится к трудно измеряемым вопросам. К тому же декларативный характер ответов респондентов может существенно отличаться от их реальных потребительских практик. Скажем, потребитель может заявлять о своей приверженности «брендовым» товарам, а в реальности пользоваться товарами локальных марок из соображений экономии. Тем не менее невозможно отрицать важность психографики для определения портрета целевого гостя, так как ценностные установки потребителя оказывают решающее влияние на его отношение к той ресторанной концепции, которая представляется на суд рынка.

Поведенческие критерии сегментации характеризуют взаимоотношения потребителей с тем продуктом, который предлагает ресторатор. В контексте потребительского поведения здесь рассматриваются такие вопросы, как интенсивность потребления, его цели, способ и стиль, а также отношение к качеству продукта. Иными словами, мы ищем ответ на вопрос, как и зачем люди пользуются продуктом. В результате мы должны понять картину рынка с учетом степени увлеченности потребителей нашим продуктом, выраженным в объеме, частоте и характере его использования.

Какие из критериев являются наиболее значимыми и лучше всего характеризуют потребителей с точки зрения их схожести и различий? Нередко для сегментации используются социально-экономические критерии. Например, показатели дохода. Однако зададимся вопросом: насколько такая сегментация может быть нам полезной для того, чтобы обнаружить искомые выгоды потребителей в отношении нашего продукта? Означает ли сходство в доходах одинаковое потребительское поведение? Конечно, нет. Выходит, что для определения признаков сходства и различия потребителей нас в гораздо большей степени интересует не объем денежных средств, которыми располагает человек, а как он их тратит. Отсюда следует вывод, что наиболее существенными крите-

риями сегментации являются поведенческие и психографические признаки, поскольку именно они характеризуют специфику потребления услуг и товаров, в том числе и на ресторанном рынке.

Приступая к сегментации рынка, теоретически необходимо начать со специфических критериев сегментации. Определить характеристики сегмента можно в результате количественного исследования. На следующем шаге проводится кластеризация потребителей, позволяющая сформировать однородные группы по сегментообразующим — поведенческим и психографическим — признакам. Затем можно добавить описательные сегментационные переменные — пол, возраст, доход, профиль занятости. Такой подход является наиболее точным, но на практике сопряжен с большими финансовыми и организационными издержками, а также с методологическими сложностями. Исследование включает в себя достаточно большое количество различных по значению искомых выгод. Кроме того, задачи исследования предполагают обследование достаточно большой выборки респондентов в целях получения статистически значимого результата.

В действительности нередко используется другой путь. На основе экспертного знания и опыта мы выбираем общие критерии сегментации или комбинацию критериев, которые согласуются с искомыми выгодами. В последующем эта информация дополняется в процессе получения новых данных о характеристиках сегмента, касающихся продуктовых предпочтений, привычек в потреблении ресторанных услуг, моделей посещения ресторанов и т.п.

### **Сегментация потребителей услуг кофеен**

**Сегмент А — «Гурманы».** Частота посещения кофеен — 5—6 раз в неделю. Предпочитают натуральные кофейные смеси из 100-процентной арабики класса *speciality*. Варьируют способы заваривания кофе в зависимости от времени суток. Выбирают черный кофе. Ключевая искомая выгода — наслаждение кофейным напитком.

**Сегмент В — «Продвинутые».** Частота посещения кофеен — 3—4

раза в неделю. Предпочитают натуральные кофейные смеси из арабики с небольшим добавлением робусты. Выбирают черный кофе, кофе с молоком и кофейные коктейли. Ключевая искомая выгода — выпить вкусный кофе.

**Сегмент С — «Любители».** Частота посещения кофеен — 2—3 раза в неделю. Предпочитают натуральные кофейные смеси. Выбирают кофейную классику — американо, капучино, латте и т.п. Ключевые искомые выгоды — пообщаться, взбодриться, отдохнуть в приятной обстановке.

**Сегмент D — «Нерегулярные».** Частота посещения кофеен — 3—4 раза в месяц и реже. Предпочитают натуральные кофейные смеси. Четкий выбор кофейных напитков отсутствует. Ключевые искомые выгоды — встречи, общение, досуг.

Практический смысл сегментации заключается в том, что предприятие имеет возможность сформулировать свою маркетинговую стратегию. Выбор делается из трех вариантов с учетом нацеленности компании на те или иные сегменты.

*Агрегированная стратегия.* В рамках первого варианта подразумевается реализация агрегированного подхода. В таком случае недифференцированный маркетинг предполагает ориентацию на весь рынок или совокупность больших его сегментов в качестве поля деятельности. Используется один комплекс маркетинга для одного продукта. Ключевой задачей становится завоевание как можно большего количества потребителей. Иными словами, компания выбирает массовый рынок. Эффективность такой стратегии, особенно для рынков, принадлежащих к типу свободной конкуренции, не особенно высока. Она в итоге не принимает во внимание тот факт, что потребители имеют различные предпочтения в отношении удовлетворения своих потребностей и готовы за это платить. В том случае, если необходимо выбирать между подходящим продуктом по более высокой цене и менее подходящим, но по низкой, многие потребители выбирают первый вариант. Фактически такая стратегия находит отклик только со стороны

тех потребителей, которые объединены искомой выгодой чрезвычайно рационального потребления, то есть экономией. В реальности ставка на экономию становится очень ненадежной. Главный фактор, обеспечивающий лояльность потребителей при таком подходе, — цена, а любое ее увеличение приводит к существенным потерям в спросе.

*Дифференцированная стратегия.* В случае с дифференцированным маркетингом предполагается выбор одного или нескольких близких друг к другу сегментов рынка и разработка маркетинг-микса для потребителей, их составляющих. Реализуя подобную стратегию, компания способна учесть специфические потребности людей и спроектировать свою деятельность, ориентируясь на их искомые выгоды.

*Нишевая стратегия.* Заключается в фокусировании компании на удовлетворении потребностей узкой группы, запросы которой, как правило, существенно отличаются от запросов потребителей, составляющих другие, а также более объемные сегменты. Результатом концентрированного маркетинга становится такой маркетинг-микс, который наилучшим образом удовлетворяет неординарные потребности представителей небольшого сегмента рынка.

Выбор между различными маркетинговыми стратегиями осуществляется в зависимости от следующих факторов:

- финансовые возможности и организационные ресурсы: в случае ограниченности таких ресурсов предпочтительной является, например, нишевая стратегия;
- степень однородности продукта и рынка: при отсутствии различий в искомых выгодах потребителей или ограниченных возможностях дифференциации продукта может быть приемлема агрегированная стратегия;
- тип рынка и жизненный цикл товара: в условиях свободной конкуренции и на стадии зрелости наиболее предпочтительной стратегией является дифференцированный маркетинг;
- стратегия конкурента: в ситуации, когда конкурентом уже

используется дифференцированный маркетинг, практически невозможно эффективно соперничать с ним путем реализации стратегии масс-маркет; напротив, дифференцированная стратегия, ориентированная на другие сегменты, не затронутые конкурентом, может привести к формированию устойчивой рыночной доли.

## Глава 5. Ключевая идея и позиционирование бренда

Выражение «брендовые вещи» давно стало привычным. Именно по принадлежности той или иной марке мы зачастую оцениваем продукты — принимаем или отвергаем, любим или ненавидим. То же самое справедливо и для рынка услуг, к которому относится ресторанный бизнес. Это обусловлено тем, что обильное предложение, с одной стороны, и наш потребительский дилетантизм — с другой не позволяют нам руководствоваться исключительно рациональными факторами в выборе продуктов и услуг. А раз так, в дело вступают эмоции. Поэтому сегодня бренды сражаются в основном за чувства потребителей.

Что же такое бренд? Единства мнений в этом вопросе нет. В начале истории основным предназначением бренда была идентификация продуктов. В частности, об этом говорил классик маркетинга Филипп Котлер, замечая, что «бренд — это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг». В дальнейшем ситуация с определением понятия «бренд» стала запутываться. Каждый акцентировал внимание на чем-то своем. Джек Траут — на «обещании» бренда (brand promise), которому должна соответствовать марка. Чарльз Браймер указывал на то, что «продукт становится брендом только в том случае, когда приобретает множество ощутимых, неосязаемых и психологических факторов».

Разобраться во всех методологических изысканиях практически невозможно. Да и надо ли? Важнее понять, каково назначение брендов в сегодняшнем мире. И здесь мы вправе говорить о существенной эволюции роли бренда.

### Эволюция роли бренда



В полном соответствии с эволюционным законом роль бренда с течением времени значительно усложнилась. Банальная маркировка продуктов сменилась дифференциацией, основанной на отличительных свойствах товаров и услуг. Сегодня мы имеем дело с брендами-личностями, а некоторые большие бренды нередко называют иконами. Этот процесс получил свое отражение и в визуальных образах брендов. В подтверждение достаточно взглянуть, например, на метаморфозу логотипа Starbucks.

### История изменений логотипа Starbucks



1971 г.



1992 г.



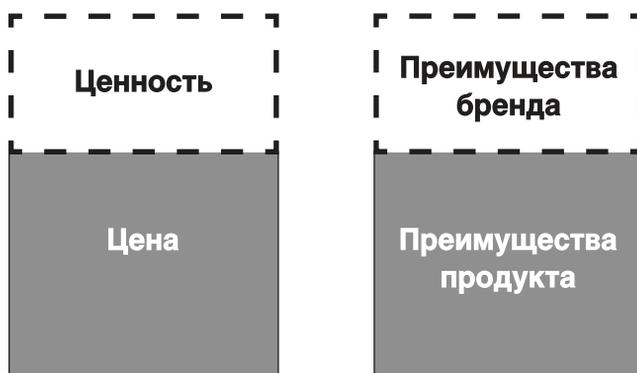
2011 г.

В своем первоначальном виде Starbucks акцентировал внимание потребителей на тех продуктах, которые предлагались под этой торговой маркой. Здесь мы еще видим и кофе, и чай, и специи. На следующем этапе фокус сместился на титульный продукт — кофе, а также на легенду бренда, связанную со старпомом Старбаком, персонажем культового американского романа «Моби Дик». Появился зеленый цвет, отражающий экологическую составляющую и апеллирующий к натуральности, свежести и новаторству. Недавнее изменение логотипа оставило место только для символов, для идеологии. Ничего рационального, нет даже названия. В наличии только эмоциональный контент из цветовой гаммы и графического образа, который является проекцией основополагающего архетипа бренда Starbucks — искателя, старпома Старбака и его ценностей — свободы, открытости, смелости, духа приключений.

Что же приобретает гость, когда посещает рестораны и бары под вывесками сильных брендов? Какие возможности откры-

ваются перед заведениями, которые обладают преимуществами бренда? Готов ли потребитель за него «переплачивать»? Для ответа на эти вопросы необходимо вернуться на уровень продукта. С точки зрения рационального выбора его цена в конечном итоге обусловлена его продуктовыми преимуществами. Именно поэтому яичница в ресторане всегда стоит дешевле лобстера. Эта ситуация объяснима. Другое дело, когда одно и то же блюдо в соседних ресторанах стоит по-разному. Казалось бы, где логика? Тем не менее при ближайшем рассмотрении оказывается, что и такое положение дел вполне оправданно. Ведь основанием для более высокой или низкой цены является наличие или отсутствие у ресторанов преимуществ бренда. Именно они обеспечивают гостю возможность приобретения выгод, соразмерных не только цене продукта, но и ценности, связанной с посещением конкретного ресторана.

### Обусловленность цены и ценности покупки



Цена продукта определяется его преимуществами, а ценности покупки — преимуществами бренда. Фактически речь идет о том, что конечная цена блюд и напитков включает в себя не только содержание тарелки, чашки или бокала, но и стоимость иррациональных впечатлений, эмоций, которые испытывает гость, приходя в те или иные заведения. Именно поэтому сегодня бренды, в том числе и ресторанные, стараются привлечь потребителей сво-

ей идеологией и ценностными установками. Обратите внимание, как по-разному ведут свой диалог с потребителями McDonald's и Burger King, предлагающие однородные по сути продукты. Первый апеллирует к семейным ценностям, любви к детям. Второй, обращаясь к поколению тинейджеров, призывает быть самим собой, найти собственный путь в жизни. Оба бренда, несмотря на свою продуктовую похожесть, играют на разных чувствах гостей, на альтернативных эмоциональных территориях. Собственно, именно это и обеспечивает им сегодня уникальность.

С чего же начинается сильный бренд? Как выйти на поле битвы за эмоции гостей и быть во всеоружии? Первое, о чем следует задуматься, — ключевая идея бренда. Она должна быть взаимосвязана с основным сообщением бренда, одинаково транслироваться в отношении потребителей и сотрудников, а также подтверждаться действиями бренда в практической операционной среде.

### Модель ключевой идеи бренда



---

<sup>3</sup> Reasons to believe (пер. с англ. «причины верить»). В нашем случае имеются в виду операционные доказательства ключевой идеи, проявляющиеся в деятельности ресторана.

Для премиальной кондитерской таковой может стать идея наслаждения. При этом особенно важно не только озвучить ключевую идею, но и предъявить ее доказательства: внедрить мотивационные программы, поощряющие творчество и профессиональное развитие кондитеров, поражать гостей необыкновенным фантазийным декором пирожных, капкейков и тортов. Важно подтвердить жизнеспособность ключевой идеи реальными делами. Например, кондитерские «Бизе» привлекают фэшн-дизайнеров для оформления своих изделий, стремясь удивить гостей с первого взгляда и проповедуя высокий стиль мастерства.

Кроме того, необходимо определиться с целевой аудиторией и личностью бренда. Всесторонне его персонализировать, сформулировать позиционирование и ключевое обещание. Пивной молодежный бар, например, может обещать своим гостям безграничное веселье, будучи при этом забавным, провокационным, прикольным. Скажем, бренд сети пивных баров СПб демонстрирует потребителям свой веселый нрав, используя в рекламе и оформлении интерьеров образы забавных черных человечков.



Целевые гости в таком случае могут получить следующие ценностные выгоды: ощущение свободы и веселое настроение. Это ли не главное для птенцов, только что вырвавшихся из родительского гнезда и оков школы? Для решения задачи удобно воспользоваться моделью трехмерного позиционирования, построенной в соответствии с принципами риторики Аристотеля. Logos в этой модели отвечает за рациональные аргументы, предъявляемые потребителю брендом, — цену, качество, комфорт и т.д. Ethos —

язык, характер бренда, выраженные в его идентификации, стилистике маркетинговой коммуникации, сервисной составляющей. Наконец, Pathos указывает на то состояние, в котором оказываются потребители в результате контакта с брендом в операционной среде, — их ощущения, впечатления от бренда после того, как они воспользовались его услугами.

### Модель трехмерного позиционирования



В тот момент, когда картина бренда становится понятной его создателям, наступает время для коммуникаций с потребителями, до которых нужно донести свое понимание бренда, не расплескав по дороге его сути. В итоге воздействия всего комплекса маркетинговых коммуникаций, направленных на формирование имиджа бренда, должна возникнуть безусловная тождественность в восприятии ресторанный бренда его авторами и гостями.

Очень важно правильное отношение к бренду. Скажем, если сеть ресторанов японской кухни обращается к потребителям с призывом быть «вне традиций, вне расстояний», с чем должен ассоциироваться ее бренд? Вероятно, со свободой, творчеством, от-

крытостью и т.д. В том случае, если результаты маркетинговых исследований демонстрируют именно такую картину, задача формирования адекватного восприятия бренда решена на «отлично».

### Восприятие бренда сети ресторанов «Две палочки», по данным исследований в фокус-группах



В целом, для того чтобы водрузить торговую марку на прочный пьедестал, следует преодолеть по крайней мере пять основополагающих этапов в процессе создания сильного ресторанного бренда:

1. Определить ключевую идею бренда — это его суть.
2. Понять, как и чем ваш бренд отличается от других, — это его индивидуальность и позиция.
3. Наделить свой бренд характером, чтобы он стал личностью.
4. Найти потребителей, которые будут ценить бренд, потому что близки ему по духу.
5. Доказать делом, что ваш бренд именно таков, каким вы его мыслите.

## Глава 6. Маркетинг-микс ресторанный бренда

Комплекс маркетинга, или маркетинг-микс, представляет собой набор элементов, очерчивающих те основные области, в которых происходит взаимодействие компании и потребителя. Классическая модель маркетинг-микса, предложенная Джеромом Маккарти в 1964 году для товаров повседневного спроса, состоит из четырех элементов, характеризующих поведение компании в отношении продукта (product), цены (price), продвижения (promotion) и распределения продукта (place)<sup>4</sup>. В дальнейшем для маркетинга услуг, в сферу которого попадает и ресторанный бизнес, эта модель была усовершенствована. К ней добавились еще три важных элемента — процесс оказания услуги (Process), обстановка оказания услуги (Physical Evidence) и сотрудники (People)<sup>5</sup>. Товарный маркетинг не может управлять этими элементами в силу специфики своей цепочки продаж, которая заключается в том, что условия передачи продукта потребителю здесь контролируются розничными продавцами. Для ресторанной же сферы данные факторы имеют решающее значение и в значительной степени влияют на взаимоотношения с гостями.

### Модель ресторанный маркетинг-микса



---

<sup>4</sup> McCarthy E. J. Basic marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL. 1964

<sup>5</sup> Booms, B.H. and Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL. 1981

В системе маркетинг-микса все элементы одновременно дополняют и являются следствием друг друга. Именно взаимосвязанность элементов маркетинг-микса обеспечивает цельность и согласованность политики компании в отношении потребителей. Например, продукт высокого качества не может реализовываться по низкой цене, а в ресторане, принадлежащем к сегменту *fine dining*, не должна использоваться одноразовая пластиковая посуда.

Что же описывает каждый из этих элементов в случае с ресторанным маркетингом?

**Product.** Говоря о продукте, мы описываем нашу ассортиментную политику, фиксируем акценты нашей продуктовой стратегии, выделяя титульный продукт, если вокруг него строится наша деятельность. Обозначаем технологические особенности производства продукции, например, работа с полуфабрикатами высокой степени готовности или «из-под ножа». Определяем качественный уровень используемого сырья. Намечаем ширину и глубину ассортимента по различным продуктовым категориям и группам. Описываем маркерные блюда и напитки нашего продуктового ряда.

**Price.** Ценовая позиция ресторана отражается в сравнении с конкурентами. Важным моментом является необходимость зафиксировать ценовую дистанцию по отношению к другим операторам сегмента в процентном отношении — больше, меньше или паритет. Постановка целей по валовой маржинальной рентабельности также становится предметом описания этого элемента маркетинг-микса. Могут быть представлены некоторые тактические приемы ценообразования — использование цен-приманок, убыточного лидерства и т.п. Также здесь фиксируются параметры удовлетворенности ценами со стороны потребителей.

**Physical Evidence.** Речь идет о тех материальных атрибутах, которые создают среду оказания услуги. В случае с рестораном, кафе или баром такая среда воплощается в атмосфере и обстановке заведения. Последняя характеризуется определенным стилем и впечатлением, которое она должна оказывать на гостей. Может быть задана цветовая гамма оформления заведения, принципы

декоративного оформления, зонирование. Немаловажно определить стилистику того аудио- и видеоконтента, который будет использоваться.

**Process.** Характеристики процесса взаимодействия сотрудников ресторана и его гостей требуют описания как механики, так и стиля обслуживания. Следует уделить внимание схеме и принципам сервиса — обслуживание за стойкой или за контактными баром. Определиться с общими стандартами приема, обработки и выноса заказов с точки зрения скорости и последовательности действий. Сформулировать принципы взаимоотношений и характер коммуникаций официантов, барменов и других сотрудников зала с гостями и отразить особенности их поведения.

**People.** Этот элемент маркетинг-микса характеризует портрет сотрудника. Необходимо указать те личностные качества, которыми должны обладать люди, работающие в команде ресторана. Следует понять, в чем заключаются те нематериальные преимущества, благодаря которым сотрудники будут привержены именно вашей компании. Определить принципы взаимоотношений в коллективе и то, чем, собственно, является этот коллектив — семьей, командой единомышленников, клубом по интересам и т.п. Описание должно, с одной стороны, раскрывать уникальность людей, которые будут работать в ресторане, а с другой — показывать, в чем уникальность вашей компании в сравнении с другими предприятиями питания.

**Promotion.** В контексте модели маркетинг-микса стратегия продвижения освещает вопросы, связанные с языком бренда, ключевым сообщением, форматами и способами коммуникации. Какими характеристиками наделяется имидж бренда ресторана? Каким образом будут выстраиваться коммуникации с потребителями? Следует также указать, какие средства маркетинговых коммуникаций будут основными в процессе продвижения бренда — промо-акции, социальные сети или паблисити. Важно определить, какие материалы планируется использовать для производства рекламно-информационной продукции и оборудования, применяемых непосредственно в ресторане, какими будут принципы их оформления.

**Place.** Описание принципов дистрибутивной политики определяет, каким образом наш продукт попадает к потребителям. Необходимо указать, в каких розничных каналах распределения работает наш ресторан — street retail, shopping retail, business retail или travelling retail. Для каждого из каналов следует определить формат присутствия. Например, для уличной торговли — площадь тех обособленных помещений, в которых мы собираемся размещать ресторан, кафе или бар, а также характеристики их местоположения относительно транспортных узлов, интенсивности пешеходного и автомобильного трафика, этажности и т.п.

В итоге после описания всех элементов мы должны получить целостную картину нашего ресторанного бизнес-проекта и сформулировать собственные «правила игры» на ресторанном рынке.

## Пример описания элемента маркетинг-микса Product для точки, торгующей пирогами

### Product

**Позиция:** титульный продукт – пироги. Товарное предложение ориентировано на удовлетворение потребности перекусить, побаловать себя «уходящей в прошлое» домашней выпечкой.

**Характеристики подхода:**

- Ориентируемся на эталон в «Штолле»
- Пироги большие, прямоугольные, только снятые с противня, румяная запеченная корочка, завитки, розетки в качестве украшения
- Пирог должен выглядеть, как будто его испекли дома в духовке по рецепту бабушки
- Фирменные выпечные «фишки» – домашние пирожки, песочные пироги с клубникой, апельсином, шарлотка и пр.
- Пироги с пылу с жару. Разогрев – враг пирога
- Ротация по пирогам сезонная, четыре раза в год
- Дополнительные позиции – пироги «по особому рецепту» для промо-акций
- Сокращенная матрица по остальным блюдам – проверенные статистикой хиты
- В ассортименте присутствуют характерные «домашние» напитки – морс, квас, чай.

**Цель:** доминирующая доля в структуре спроса – за пирогами. Наш продукт воспринимается как настоящий домашний пирог, сделанный с душой.



# **РАЗДЕЛ II**

## **ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ**

## Глава 1. Ширина и глубина ассортимента

Что представляет собой правильное меню? Бывает, хочется объять необъятное и вместить туда как можно больше блюд. В итоге ассортимент превращается в «смесь бульдога с носорогом». Теряется концепция ресторана, у поваров распухает голова от количества ТТК, невостребованные продукты портятся на складе, а гость шокирован и запутан предложением заведения.

Задача, связанная с формированием ассортимента, непроста, но решаемая. Необходимо разработать, используя минимум продуктов, гармоничное меню, которое в полной мере удовлетворяет потребности гостей и принесет максимальную выгоду ресторатору.

Логика предложения как реакции на спрос подчиняется, по сути, двум глобальным целям — удовлетворению потребностей гостей и предоставлению им возможности выбора в рамках удовлетворяемых потребностей.

Масштаб предложения с точки зрения этих целей определяется шириной и глубиной ассортимента ресторана. Ширина определяется числом продуктовых групп в меню, привязанным к тем потребностям, которые мы стремимся удовлетворить максимально полно. Речь может идти о таких потребностях, как утоление голода, общение, знакомство, празднование события, приобщение к моде, приобретение статуса и пр. При этом, например, потребность в утолении голода отличается от потребности перекусить, и это оказывает влияние на число продуктовых групп. В первом случае мы помещаем в меню супы, горячие блюда, а во втором можем ограничиться закусками, салатами, выпечкой.

Количество продуктов, представленных в этих группах, указывает на глубину ассортимента с конечным богатством выбора позиций для удовлетворения той или иной потребности.

**Таблица «Матрица ассортимента»**

Ширина ассортимента								
Глубина ассортимента	Группа А	Группа В	Группа С	Группа D	Группа Е	Группа F	Группа G	Возможность выбора
	Продукт 1							
	Продукт 2	Продукт 2	Продукт 2	Продукт 2		Продукт 2	Продукт 2	
	Продукт 3	Продукт 3	Продукт 3			Продукт 3	Продукт 3	
		Продукт 4				Продукт 4	Продукт 4	
Удовлетворение потребностей								

## Глава 2. Анализ структуры продаж

Отвечая на вопрос, как создать гармоничное меню, попробуем для начала понять последовательность действий в процессе формирования ассортимента. Нередко рестораторы не уделяют достаточного внимания важной стадии этой работы — анализу структуры и динамики продаж, а то и вовсе пренебрегают ей, ориентируясь исключительно на ощущения и наблюдения. В итоге, потратив время и силы своих специалистов и запустив новые блюда и напитки в продажу, они удивляются посредственным результатам продаж. Избежать этого можно благодаря правильно построенной работе по созданию и/или корректировке меню, начинающейся с тщательного анализа продаж за предшествующие периоды через призму оценки эффективности меню. Именно на основании выводов, сделанных в результате анализа, необходимо планировать дальнейшие действия по разработке новых продуктов, модификации существующих блюд и напитков. Более того, работа с меню начинается с процедуры анализа и ею же и заканчивается.

В общем виде схема работы по управлению ассортиментом ресторана циклична и может выглядеть так:



В 1980-х годах для анализа эффективности продаж в структуре меню было разработано некоторое количество моделей. Наиболее популярной из них является метод меню-инжиниринга, предложенный в 1982 году американскими консультантами Майклом Касанавой и Дональдом Смитом<sup>1</sup>. Построенная по принципу портфельного анализа на основе матрицы BCG<sup>2</sup>, модель Касанавы—Смита предлагает рассматривать в качестве ключевых параметров эффективности продаж номенклатурных позиций их долю в общем объеме реализации в натуральном выражении (в порциях, штуках и прочих единицах измерения, отражающих физический спрос) и маржинальность каждого блюда или напитка в абсолютном выражении. Рассмотрим эту модель подробнее, взяв для примера произвольные исходные данные.

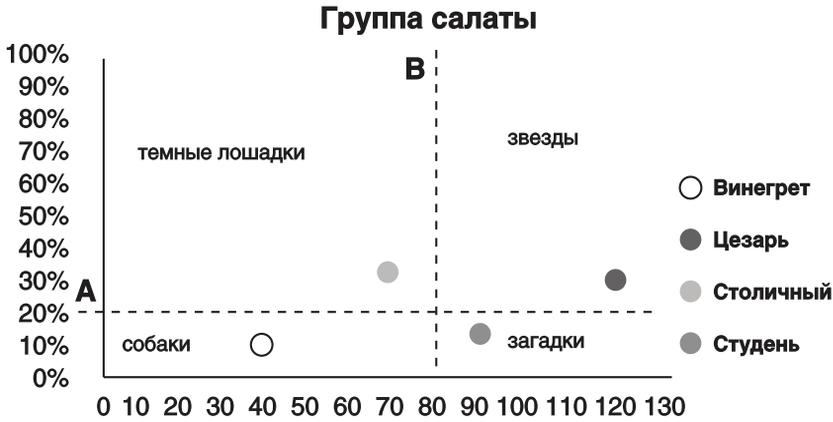
**Таблица «Пример исходных данных продаж»**

Блюдо	Объем реализации, шт.	Цена, руб.	Себестоимость, %	Объем продаж, руб.	Валовая маржа, руб.	Маржа, руб.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Винегрет	30	60	33	1 800	1 200	40
Цезарь	80	200	40	16 000	9 600	120
Столичный	90	90	22	8 100	6 300	70
Студень	40	120	25	4 800	3 600	90

В случае использования модели Касанавы—Смита нас интересуют цифры в столбцах 1 и 6. При этом данные объема реализации необходимо представить в относительном выражении, то есть в виде доли каждого блюда в общем объеме.

<sup>1</sup> Michael L. Kasanava, Donald I. Smith Menu engineering: a practical guide to menu analysis. Hospitality Publication. Okemos, Mich. 1982

<sup>2</sup> Матрица BCG — методика анализа, разработанная компанией Boston Consulting Group для определения стратегических целей, заключающаяся в оценке рыночной перспективы различных продуктов компании путем сопоставления их доли рынка, с одной стороны, и темпов роста этого рынка — с другой.



Проекция А соответствует значению по оси Y = среднее значение доли по столбцу (1)×0,8, и проекция В соответствует значению по оси X = среднее значение маржи по столбцу (6).

В результате построения модели блюда распределились по различным квадрантам, характеризующим их перспективность или бесперспективность с точки зрения наличия в ассортименте. Таким образом, в зависимости от попадания блюд в ту или иную часть диаграммы мы можем принять определенные решения относительно их дальнейшей судьбы, придерживаясь следующей логики:

### Дешифровка модели Касанавы–Смита



- **Темные лошадки:**  
– Популярные позиции с не очень большой маржой. Требуется уменьшение себестоимости или увеличение цены.



- **Звезды:**  
– Наиболее привлекательные позиции. Необходимо поддерживать спрос и качество.



- **Загадки:**  
– Не очень популярны, но экономически привлекательны. Следует стимулировать спрос на эти позиции, возможно, за счет небольшого уменьшения цены или повышения их ценности для гостя.

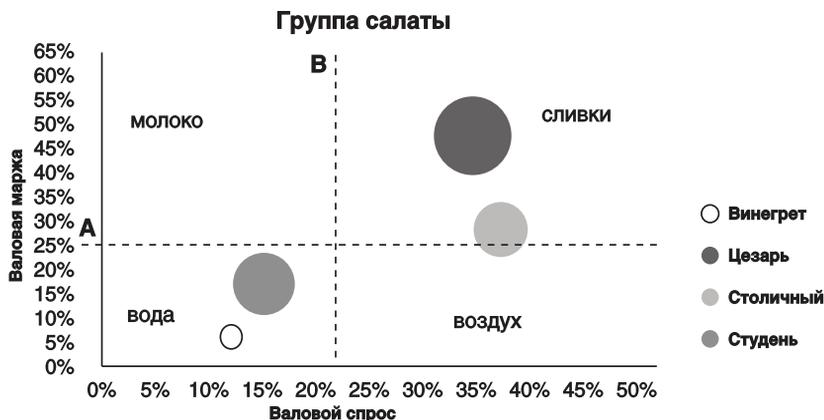


- **Собаки:**  
– Безнадежны с точки зрения экономической перспективы и востребованности гостем. Необходимо исключить.

Исходя из интерпретации модели Касанавы—Смита, с салатами из нашего примера надо поступить следующим образом.

Блюдо	Действия
Винегрет	Исключить из ассортимента
Цезарь	Поддерживать спрос и качество на существующем уровне
Столичный	Рассмотреть возможность увеличения цены или уменьшения себестоимости, например, за счет сокращения порции
Студень	Стимулировать спрос посредством специального предложения или небольшого уменьшения цены

К преимуществам метода меню-инжиниринга можно отнести тот факт, что он демонстрирует ресторатору наглядную картину с положением дел в ассортименте его ресторана с точки зрения эффективности продаж. Он учитывает фактор популярности, востребованности блюд гостями и одновременно маржинальную выгоду от реализации каждого блюда. Однако из нашего поля зрения выпадает важный аспект, связанный с оценкой удельной валовой маржи, которую дает блюдо. Между тем именно валовой эффект в денежном выражении является для предприятия главным мериллом экономического успеха. В связи с этим более правильным будет анализировать структуру продаж в трех измерениях, учитывая фактор спроса, индивидуальной маржи и валового маржинального эффекта в стоимостном выражении. В нашей интерпретации портфолио-анализ будет выглядеть иным образом:



Проекция А соответствует значению по оси Y = среднее значение доли по столбцу (5), и проекция В соответствует значению по оси X = среднее значение доли по столбцу (1).

Как мы видим, картина получилась несколько иная. Ключевыми параметрами в этой модели являются валовой спрос и валовая маржа, а дополнительным фактором — значение маржи каждого блюда. Положение блюд в различных квадрантах в нашей модели ВВМС будет иметь следующую интерпретацию:

### Дешифровка модели ВВМС



- **Сливки:**  
– Наиболее привлекательные позиции. Необходимо уделять основное внимание поддержке маржинальности.



- **Молоко:**  
– Блюда и напитки, обладающие хорошей маржой. Необходимо стимулировать спрос.



- **Вода:**  
– Позиции с недостаточным вкладом в валовую прибыль и спрос. Перспективность зависит от маржи.



- **Воздух:**  
– Проблемные блюда и напитки – «каннибалы» валовой прибыли. Требуется перераспределить спрос на более доходные позиции, увеличить маржу.

Наиболее опасным для ресторана является квадрант «Воздух», так как наличие блюд и напитков в этой части матрицы означает, что усилия предприятия в значительной степени фокусируются на производстве тех продуктов, которые уменьшают валовую маржу ресторана. Ресторатору необходимо самым серьезным образом уделить внимание именно этим позициям, а также тем блюдам и напиткам, которые находятся на границе с данным квадрантом или «стремятся» оказаться в нем, как в случае с салатом «Столичный» из нашего примера. Таким образом, положение дел с «темной лошадкой» в нашей модели ВВМС становится абсолютно прозрачным, и грамотный владелец осознает, что на такой «лошадке» далеко не уедешь. Кроме того, следует отметить, что

решения ресторатора и в отношении других блюд будут несколько иными.

Блюдо	Действия
Винегрет	Исключить из ассортимента, т. к. блюдо не имеет шансов существенно улучшить валовую маржу из-за низкой популярности и маленькой маржи
Цезарь	Необходимо удерживать высокую маржинальность блюда
Столичный	Существует опасность перехода блюда в непривлекательный квадрант. Необходимо рассмотреть ресурсы для увеличения маржинальности за счет модификации рецептуры. В случае невозможности увеличения маржи следует исключить из ассортимента, заменив его на новое похожее блюдо
Студень	Стимулировать спрос посредством специального предложения или репозиционирования в меню в более выгодном свете, т. к. это блюдо обладает довольно высокой маржой

Итак, проделав определенную аналитическую работу и подойдя к этапу брифинга изменений ассортимента ресторана, мы можем определиться с дальнейшей программой действий, снабдив ею шеф-повара. При этом наша программа будет основана на выводах, проистекающих из анализа реальной картины спроса и экономики продаж. Попробуем понять, к чему приведут предполагаемые изменения нашего ассортимента, исходя из рассматриваемого примера.

1. Ассортимент салатов сократится, так как из него исчезнет непопулярный и недостаточно прибыльный винегрет. Наша сырьевая матрица станет более компактной, и нам не придется закупать продукты, необходимые для приготовления винегрета, которые в основном лежат на складе из-за того, что его не приходится готовить часто. Кроме того, ресторатор будет избавлен от необходимости наделять сотрудников ресторана навыками и знаниями, связанными с приготовлением малополезного в экономическом смысле винегрета и его наличием в меню.
2. Некоторый спрос, приходившийся на винегрет, может перераспределиться в пользу более прибыльных салатов, что увеличит валовую маржу.

3. Стимулирование спроса на студень и наращивание объемов его реализации в натуральном выражении естественным образом увеличат нашу валовую маржинальную эффективность.

В итоге мы имеем все шансы получить гораздо более эффективную ассортиментную матрицу салатов, сфокусировавшись на производстве и продвижении наиболее прибыльных позиций.

Анализ структуры продаж по методу меню-инжиниринга является приемлемым, но далеко не единственным способом, позволяющим разобраться в прибыльности меню. Например, в нашем распоряжении имеется довольно удобный и быстрый метод *menu scoring*, позволяющий составить рейтинг блюд, принимая во внимание его маржинальность и долю в объеме реализации в натуральном выражении. Для наглядной демонстрации возможностей этого метода рассмотрим пример, содержащий статистическую информацию о продажах горячих блюд.

Блюдо	Объем реализации, шт.	Цена, руб.	Себестоимость, %	Маржа, руб.	Доля в объеме реализации, %	Рейтинг блюда
	(1)	(2)	(3)	(6)	(7)	(8)
Куриные котлеты	90	290	58	232	30	70
Стейк из говядины	70	430	92	338	23	79
Филе палтуса	60	350	74	276	20	55
Свинина по-милански	30	320	64	256	10	26
Паста с морепродуктами	50	370	78	292	17	49

Для начала мы должны собрать данные об объеме реализации в штуках или порциях, цене реализации и себестоимости блюд. Вычисляемыми параметрами в нашем случае являются маржа на единицу продаж, а также доля каждого блюда в объеме реализации в натуральном выражении. Произведение значений, указанных в столбцах 6 и 7, дает нам рейтинг продаж блюда: чем он выше,

тем выгоднее для нас продажи блюда. Оказывается, что наиболее интересным в экономическом смысле является реализация самого дорогого по себестоимости блюда — стейка из говядины, — так как оно пользуется относительно высоким спросом и при этом генерирует большую маржу. Аутсайдером продаж в данном случае выглядит свинина по-милански — позиция с довольно скромной себестоимостью, но не востребованная гостями и не отличающаяся высокой маржинальностью. Метод *menu scoring* весьма прост в применении, не требует серьезных расчетов и позволяет быстро вычленив наиболее слабые позиции ассортимента ресторана с точки зрения структуры продаж. Однако он не обладает достаточной глубиной анализа и не позволяет принять полноценные решения в отношении необходимости стимулирования продаж, модификации и прочих действий с другими блюдами, не относящимися к аутсайдерам продаж, то есть не дает полного представления о том, что ресторатору делать со своей ассортиментной матрицей.

Детальный и подробный анализ результатов продаж в разрезе ассортиментной номенклатуры позволяет осуществить методика ABC-анализа. С его помощью мы можем, изучив статистику продаж, выявить ту часть ассортимента, которая обеспечивает ресторану максимальный экономический эффект. Этот вид анализа основан на «Законе Парето», согласно которому 20 процентов усилий дает 80 процентов результата, а остальные 80 процентов усилий — лишь 20. Если использовать этот закон в прикладном отношении, то согласно ему можно утверждать, что 20 процентов ассортиментных позиций приносит 80 процентов прибыли.

Такая зависимость была выявлена эмпирическим путем. Суть «Закона Парето» заключается в дисбалансе причины и следствия, которые на практике редко связаны между собой в прямой пропорции 1:1 (один к одному). На самом деле пропорция может иметь и другое численное выражение, но в абсолютном большинстве случаев обязательно будет неравной.

На практике ABC-анализ проводится в определенной последовательности. Для начала необходимо определить цели ис-

следования, выделить объект и параметры, по которым он будет оцениваться. При анализе ассортимента объектом исследования, как правило, выступают ассортиментные позиции меню. Параметрами могут быть объем реализации, выручка, валовая маржа, прибыль, рентабельность и др. Следующим шагом нужно расположить объекты в порядке убывания выбранного параметра, после чего рассчитать итоговую долю каждого объекта в выбранной совокупности. Далее остается выделить группы А, В и С и присвоить значения данных групп соответствующим объектам, исходя из выбранной пропорции. Обыкновенно в соответствии с «Законом Парето» к классу А относят те виды продукции, которые приносят 80 процентов по выбранному параметру, к классу В — блюда и напитки, дающие следующие 15 процентов результата, и, наконец, в класс С с совокупной пятипроцентной долей попадают оставшиеся ассортиментные позиции.

Эксперты отмечают следующие преимущества методики ABC-анализа:

1. Простота и прозрачность. Метод ABC-анализа несложен в практическом применении. Любой этап анализа легко отследить и подкорректировать. Интерпретация расчетов и результатов находится на поверхности и, как правило, не вызывает проблем.
2. Универсальность. С помощью ABC-анализа можно анализировать все, что угодно, любые результаты деятельности. Речь может идти и о стоимостных, и о физических параметрах. В каждом случае наблюдаются весовые различия по вкладу в совокупный результат.
3. Возможность автоматизации. Методологический алгоритм довольно прост, а потому математически строг. В связи с этим интеграция метода в информационно-аналитическую систему не представляет большой сложности. В настоящее время аналитические модули основных учетных систем, используемых в общепите, например, iiko, снабжены опцией ABC-анализа.
4. Ресурсная оптимизация. По сути, в этом и заключается ос-

новное предназначение метода. Применение его результатов позволяет сконцентрироваться на работе с приоритетными с экономической точки зрения позициями ассортимента и, как следствие, оптимизировать использование временных и трудовых ресурсов.

К недостаткам ABC-анализа обычно относят одномерность измерений, так как группировка проводится по единственному показателю, например, стоимостному. Однако этой проблемы легко избежать, поскольку ничто не мешает нам применить данную методику для анализа эффективности продаж в разрезе нескольких параметров. Наиболее важными с точки зрения структуры продаж являются показатели валовой маржи и объема реализации в натуральном выражении.

В результате совмещенного анализа статистики продаж по этим двум показателям мы можем получить большее количество групп, чем в классическом варианте ABC-анализа. Элементы нашей ассортиментной номенклатуры вполне могут оказаться в группах AA, AB, BA и т. д. Рассмотрим эту ситуацию на конкретном примере:

Группа	Блюдо	Валовая маржа, руб.	ABC по марже	Объем реализации, шт.	ABC по объему
Десерты	Рулет с сыром и фруктами	93 848	A	800	A
Десерты	Шоколадно-ореховый ролл	52 579	A	563	A
Десерты	Бананы-груши в темпуре	44 371	A	550	A
Десерты	Мороженое	39 511	A	488	A
Десерты	Профитроли	37 393	A	338	A
Десерты	Сладкий рулет	31 923	A	275	B
Десерты	Сладкие яблоки	28 765	A	363	A
Десерты	Сладкие палочки	26 827	B	325	A
Десерты	Фрукты	24 508	B	238	B
Десерты	Мороженое с фруктами	20 581	C	163	B
Десерты	Мороженое в темпуре	11 251	C	100	C
Десерты	Чизкейк «Нью-Йорк»	9 658	C	125	C

Здесь мы анализируем вклад тех блюд, которые относятся к продуктовой группе десертов. Ключевым экономическим показателем для ресторана является валовая маржа. Во внимание принимается также и физический спрос, выраженный в объеме реализации в штуках, для того чтобы оценить востребованность продукции гостями. Картина с аутсайдерами продаж просматривается достаточно отчетливо. Кандидатами на исключение из ассортимента, попавшими в группу СС, являются чизкейк и мороженое в темпуре. Что касается мороженого с фруктами, то с этим видом продукции ситуация не столь однозначна, так как по валовой марже он относится к группе С, а по спросу — к классу В, совмещаясь в итоге в группе СВ. Как же нам поступить с мороженым с фруктами? Понятно, что маржинальная эффективность продаж этого блюда нуждается в улучшении. Повысить ее можно за счет увеличения маржи самого блюда — путем роста цены или уменьшения себестоимости. В нашем случае хорошей рекомендацией будет решение, связанное с модификацией фруктового микса, с которым подается мороженое. Ее целью станет оптимизация себестоимости. Замена используемых фруктов на альтернативные, например, сезонные с более низкой закупочной ценой, приведет к желаемому маржинальному результату. В целом ситуация с блюдами, в которых используется мороженое, не столь однозначна, как кажется на первый взгляд. Здесь сказывается специфика производственной деятельности предприятий общественного питания. Дело в том, что в ресторанах в отличие, скажем, от розничной торговли мы имеем дело с переработкой сырья, а значит, в своих решениях по формированию ассортимента должны учитывать не только целесообразность реализации конечной продукции, но также и обстоятельства, связанные с использованием определенных видов сырья.

В случае с мороженым из нашего примера мы наблюдаем следующую картину. Само мороженое как вид готовой продукции является одним из лидеров в структуре продаж. Простое исключение других блюд, его содержащих, не приведет к каким-то се-

рзным изменениям, так как само по себе мороженое нам выгодно иметь в своей закупочной матрице и ассортименте. Если в ситуации с чизкейком мы можем достаточно смело рекомендовать сокращение ассортимента за счет этой низкомаржинальной позиции, то в отношении мороженого в темпуре следует настаивать на модернизации блюда с использованием мороженого или его замене принципиально иной разработкой.

Разобравшись с аутсайдерами, переходим к интерпретации результатов анализа в применении к другим блюдам. В верхней части таблицы расположились лидеры продаж во всех отношениях. Эти позиции относятся к группе АА, демонстрируя хороший вклад и в валовую маржу, и в объем реализации в натуральном выражении. Данным блюдам следует уделять повышенное внимание с точки зрения качества их производства, а также учитывать их продуктовые свойства для выяснения перспектив разработки новых видов продукции, относящихся к группе десертов.

Еще более интересно взглянуть на середину нашей таблицы. Здесь мы наблюдаем два блюда, попавших в группы АВ и ВА, — это сладкий рулет и сладкие палочки соответственно. Притом что сладкий рулет не входит в лидирующую группу по объему реализации в натуральном выражении, он вносит существенный вклад в объем валовой маржи. Нетрудно догадаться, что это блюдо обладает относительно высокой маржой на единицу продукции. Следовательно, приращение физического спроса по данной позиции принесло бы ресторану безусловную дополнительную выгоду. Таким образом, сладкий рулет становится первым кандидатом для акции по стимулированию продаж этого вида продукции. В ситуации со сладкими палочками мы также фиксируем несбалансированность показателей валового спроса и валовой маржи. Однако в этом случае ситуация носит иной характер по сравнению с положением сладкого рулета. Сладкие палочки — довольно популярное у гостей блюдо. Казалось бы, ресторатору остается только радоваться этому факту, если бы такая популярность не наносила вреда экономическому результату деятельности. Ведь сладкие па-

лочки, по сути, являются «каннибалами» валовой маржи, отнимая определенный объем спроса у более маржинальных блюд. Грамотным решением при таком раскладе было бы увеличение цены на сладкие палочки. Это привело бы к увеличению маржинального эффекта от реализации данного блюда.

Некоторые скажут, что увеличение цены может привести к уменьшению объема реализации в натуральном выражении. Как ни странно, такой эффект также может пойти на пользу экономике предприятия питания, поскольку гости, скорее всего, переключатся на потребление других десертов, которые являются более маржинальными. Те же, кто продолжит приобретать сладкие палочки по повышенной цене, будут приносить ресторану существенную валовую маржу.

В заключение обзора возможностей ABC-анализа следует отметить, что в процессе аналитической работы необходимо сопоставлять первичные данные по схожим, однотипным объектам. Более всего данный вид анализа подходит для определения эффективности продаж отдельных видов продукции внутри однородных продуктовых групп.

До этого момента мы рассматривали различные приемы анализа продаж в применении к отдельным видам продукции, продуктовым группам и категориям. Однако в процессе анализа необходимо учитывать тот факт, что гости зачастую не ограничиваются покупкой одного блюда или напитка. Заказ, как правило, представляет собой определенный набор видов продукции, который формирует так называемую потребительскую корзину. Попадание в нее тех или иных блюд и напитков носит отнюдь не случайный характер и обусловлено реальными предпочтениями гостей и логикой их потребительского поведения.

Зачастую приобретение определенных продуктов находится в прямой зависимости от покупок других товаров. Такие взаимосвязи описываются в статистике ассоциативными правилами. Отследить сочетаемость продаж различной продукции и выявить эти ассоциативные правила в отношении отдельных ассортиментов

ных позиций и целых продуктовых групп мы можем с помощью кросс-анализа.

Группа десертов, как правило, не является ключевой для структуры продаж ресторана в сравнении с горячими блюдами, салатами, закусками и прочими более значимыми продуктовыми группами. Означает ли это, что ресторатор должен уделять ей менее пристальное внимание с точки зрения разработок и продвижения? Анализ ассоциативных правил показывает, что такой подход окажется довольно близоруким. Вот что демонстрирует нам пример кросс-анализа продаж группы десертов:

<b>Сумма по полю</b>	<b>Количество</b>
<b>Группа 1</b>	<b>Группа 2</b>
Чай	711
Кофе	474
Соки	202
Лимонады и воды	158
Соки свежие	146
Коктейли	112
Вино	59
Аперитивы	52
Крепкие напитки	49
Пиво разливное	48
Пиво бутылочное	39
Общий итог	2050

Методика кросс-анализа заключается в том, что в результате мы получаем информацию о количестве сочетаний видов продукции из разных продуктовых групп внутри чеков гостей ресторана. В данном случае предметом нашего интереса как раз является не очень эффективная группа десертов. И хотя сам по себе объем их продаж, возможно, не так уж и велик, мы видим, что их реализация тесно связана со спросом на напитки, представленные в группах «чай» и «кофе». При этом чай и кофе в большинстве случаев имеют существенный экономический вес в структуре продаж ре-

сторана. Стало быть, десерты вроде бы и не являются локомотивом продаж, но зато выполняют в ассортименте ресторана важную поддерживающую функцию.

Представим на минуту, что мы ослабили внимание по отношению к качеству формирования ассортимента десертов или процессу их производства, а то и вовсе исключили их из меню вследствие выявленного малого экономического эффекта. Во-первых, весьма вероятно, что это приведет к уменьшению объема продаж горячих напитков, а во-вторых, негативно скажется на удовлетворенности гостей, не нашедших в меню достойной комбинации для чая или кофе.

Данные кросс-анализа, а точнее ассоциативные правила, выявленные по его результатам, дают полезный материал для разработки алгоритма личных продаж официантов, принципов размещения информации о продуктах в меню и акций по стимулированию спроса на отдельные виды продукции. Более детальный анализ позволит ресторатору опуститься на уровень отдельных блюд и напитков, увидеть зависимость в их совместном потреблении и разработать такие продуктовые предложения, которые идеально впишутся в логику потребительской модели гостей и будут восприняты ими с воодушевлением. В итоге ресторатор обеспечит себе дополнительную выгоду, а степень удовлетворенности и лояльности гостей возрастет.

На первый взгляд может показаться, что вся изощренность аналитической работы направлена только на увеличение экономического результата деятельности ресторана и носит исключительно меркантильный характер. На самом деле это не так. Ведь конечным продуктом процесса формирования ассортимента является создание наиболее оптимального и комфортного продуктового предложения для гостей. Достойная валовая маржинальная прибыль становится лишь наградой за те усилия, которые ресторатор предпринимает на этапе анализа, играющего ключевую роль в этом процессе.

### **Глава 3. Методы ценообразования. Стратегия и тактика**

Основная сложность в назначении цен заключается в том, что необходимо найти те оптимальные цифры, при которых продавец может заработать максимальную прибыль. Возможность получения такой прибыли ограничивается двумя действующими силами рынка — потребителями и конкурентами. Учесть интересы всех сторон — ресторана, гостей и конкурентов — в рамках одной модели ценообразования не представляется возможным. В связи с этим возникает необходимость рассматривать варианты установления тех или иных цен последовательно, с учетом экономических целей предприятия, удовлетворенности потребителей и действий конкурентов.

Обычно при ценообразовании предполагается, что первичными являются цели предприятия. Мы же предлагаем следовать несколько иной логике и для начала рассмотреть те возможности для назначения цен, которые имеются на рынке, а именно — проанализировать цены конкурентов на аналогичные позиции ассортимента и выяснить точку зрения гостей в отношении их справедливости. Это даст понимание тех ценовых условий, в которых существует наш ресторан, кафе или бар.

Данные о ценах конкурентов на блюда и напитки могут быть зафиксированы посредством мониторинга ассортимента, предлагаемого схожими по концепции заведениями. Задачей такого маркетингового исследования являются сбор, обработка и анализ необходимой информации. Понятно, что чем свежее такая информация, тем более надежными будут наши последующие выводы. В результате анализа мы должны получить картину, демонстрирующую, по каким ценам доступны потребителям те или иные блюда в нашем сегменте рынка. В последующем с помощью этой информации мы сможем сравнить цены нашего ресторана с ценами конкурентов, установленными на аналогичную продукцию. При этом следует учитывать, что блюда

и напитки не являются однородным товаром, а сопоставление цен на греческий салат и салат «Цезарь» представляется не совсем корректным и справедливым. В качестве выхода из такой ситуации, как правило, предлагается использовать расчетные данные о средней цене, или медиане, по группам однородных блюд и напитков. Например, при сравнении собственных цен на крепкий алкоголь мы, таким образом, можем ориентироваться на среднее арифметическое значение, или медиану, ценового диапазона крепких напитков конкурента.

Рассмотрим взаимосвязь конкурентных принципов установления цен на условном примере с блинами:

Метод	Тактика	Пример
Стоимостное лидерство	Цены-приманки Убыточное лидерство	Блин с маслом = 11 руб.
Следование рыночной тенденции	Цена равна рыночной медиане	Блин с маслом = 15 руб.
Ориентация на лидера	Цена меньше цены лидера	Блин с маслом < 11 руб.
Дифференциация	Отстройка от конкурента с помощью цены	Блин с маслом 15 < > 20 руб.

В первом случае мы имеем дело с вариантом, когда используется метод ценообразования, опирающийся на стоимостное лидерство. Оно означает, что такой оператор обладает преимуществом по издержкам перед другими игроками своего сегмента. Благодаря этому преимуществу он может устанавливать достаточно низкие цены. В качестве тактических решений могут использоваться цены-приманки. Пусть продуктом с ценой 11 рублей станет блин с маслом. Цены других предприятий общественного питания, выступающих в сегменте блинных и имеющих высокий уровень издержек, будут располагаться в более высоком ценовом диапазоне, ориентируясь на значение рыночной медианы. Наблюдая за политикой стоимостного лидера, эти операторы станут устанавливать цены в соответствии с тенденцией рынка, повышая, понижая или удерживая их.

Варианты ценовых решений, связанных с методом ориентации на лидера, могут быть различными. Скажем, если речь идет о выходе на рынок нового игрока, заинтересованного в завоевании своей доли, он может назначить цену на блин с маслом ниже уровня стоимостного лидера, то есть менее 11 рублей.

Наконец, дифференцированный подход означает, что цена продукта должна сообщать о его отличиях. С помощью цены, которая в том числе выполняет и коммуникационную функцию для потребителя, будет происходить отстройка от конкурентов. В том случае если эта отстройка связана с необходимостью заявить о премиальном уровне по отношению к прочим блинным, цена на блин с маслом должна быть установлена выше рыночной медианы, например, в диапазоне от 15 до 20 рублей.

Необходимо отметить, что конкурентные принципы установления цен всегда достаточно тесно увязаны с рыночной стратегией и позиционированием предприятия общественного питания.

С потребителями дело обстоит несколько сложнее. Для изучения возможности назначения тех или иных цен необходимо организовать трудоемкое маркетинговое исследование. В частности, наши оценки относительно изменения цен могут базироваться на результатах опроса потребителей, посвященного уровню удовлетворенности существующими ценами. Ответы потребителей на вопрос о том, как воспринимаются цены по шкале Лейкерта — низкие, скорее низкие, средние, скорее высокие, высокие, — приведут нас к пониманию возможности их увеличения, удержания или понижения. Если доля потребителей, считающих цены средними и ниже средних, составляет абсолютное большинство, у нас есть ресурс для изменения цен в сторону увеличения.

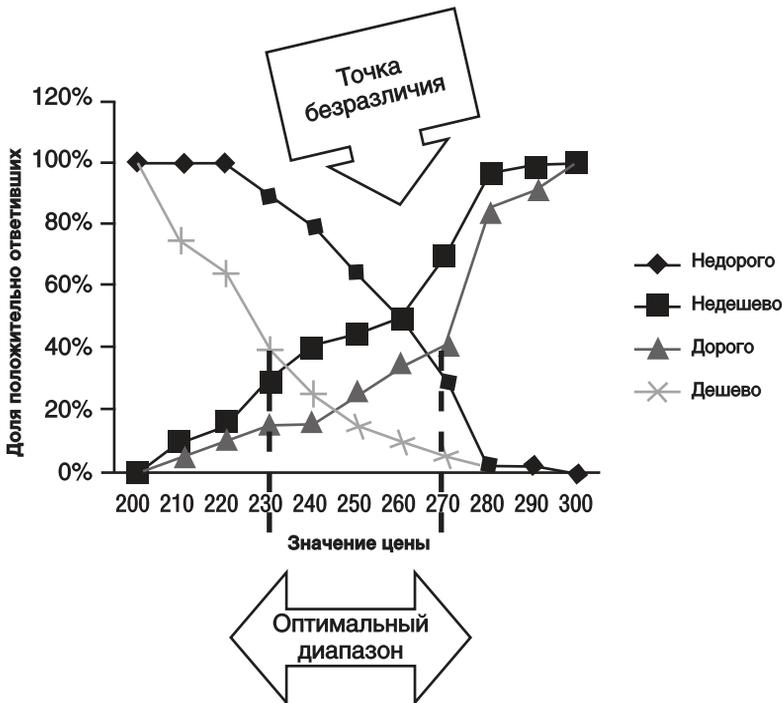
Существуют и более сложные методики обнаружения так называемого оптимального диапазона цен.

### ***Исследование по поиску оптимального диапазона цен***

Для проведения исследования нам потребуется выбрать одно из характерных и известных потребителям блюд. Допустим, это

салат «Цезарь». Также мы должны подобрать ценовой ряд, состоящий из различных значений цены. Например, это могут быть цены в диапазоне от 200 до 300 рублей с шагом в 10 рублей. В отношении каждого значения цены мы должны задать респондентам четыре вопроса:

1. По цене X вы купите салат «Цезарь» и решите, что сделали выгодную покупку.
2. По цене X вы сочтете, что салат «Цезарь» стоит дороже, чем следует, но все же купите его.
3. По цене X вы сочтете, что салат «Цезарь» стоит слишком дорого, и не станете его заказывать.
4. По цене X вы сочтете, что она вызывает сомнение в качестве салата «Цезарь», и не станете его заказывать.



Результаты опроса должны быть представлены в виде четырех кривых, на которых отражены положительные ответы респондентов

тов на наши утверждения в отношении каждого значения цены. Та область, которая образуется путем пересечения рядов, указывает на оптимальный диапазон цены для салата «Цезарь» — не слишком низкая, но и не очень высокая.

Имея данные о стоимости блюд и напитков конкурентов, а также сведения о ценах, которые могут удовлетворить наших гостей, мы готовы перейти к ответу на вопрос о том, с какой максимальной выгодой в имеющихся условиях может установить цены ресторан.

При рассмотрении экономических целей предприятия в качестве одного из факторов, которые должны приниматься во внимание в процессе ценообразования, мы отталкиваемся от значения нормативной маржинальной прибыли. Прибыль может быть представлена либо в относительном выражении — в процентах от выручки или цены либо в абсолютном выражении — в деньгах.

**Метод издержки +.** Его суть заключается в том, что мы, имея в своем распоряжении данные о себестоимости блюд и напитков, добавляем к ним желаемую норму прибыли. Для этого может использоваться определенный коэффициент наценки. Скажем, если целевая валовая маржинальная рентабельность ресторана должна составлять 75 процентов от выручки, необходимо использовать наценочный коэффициент 3.

Недостаток такого метода, подразумевающего применение одинакового коэффициента наценки по всем позициям ассортимента, очевиден и заключается в малой гибкости подхода. Ведь ничто не мешает нам применить более высокий коэффициент для одних блюд и напитков, меньший — для других, а в итоге иметь ту же валовую прибыль в размере 75 процентов от выручки. Метод прибавления к издержкам нормативной прибыли имеет право на существование лишь в качестве первой приблизительной оценки возможной цены.

**Метод валовой маржинальной прибыли.** Применение этого метода подразумевает работу с абсолютными значениями себе-

стоимости, маржи и цены. Кроме того, во внимание принимается и объем реализации блюд и напитков в натуральном выражении. Само назначение цен происходит после распределения блюд и напитков по однородным продуктовым группам — горячие блюда, салаты и закуски, супы, горячие безалкогольные напитки и т. д.

На первом этапе, при помощи данных из исследований цен конкурентов, определяется максимально возможная цена продажи в группах. Среднее значение цен конкурентов является для нас контролирующим фактором. При этом допустимая разница между ценами нашего ресторана и ценами конкурентов обуславливается стратегией, определенной таким элементом маркетинг-микса, как Price. Необходимо сознательно выдерживать ценовую дистанцию по отношению к тем конкурентам, цены которых должны быть ниже и выше наших, а с другими соблюдать паритетное ценообразование.

На втором этапе мы определяем наибольшую маржу блюда или напитка внутри каждой однородной группы и стремимся установить цены на остальные позиции таким образом, чтобы значение их маржи приблизилось к максимальному значению в группе.

Завершающим штрихом ценообразования является отслеживание маржинальных показателей в соответствии с их долей в объеме реализации в натуральном выражении. Здесь необходимо произвести такие корректировки цен, в результате которых позиции с наибольшей долей в объеме реализации будут приносить маржу не ниже средней по своей группе.

**Метод удельных показателей.** Он относится к группе параметрических методов ценообразования. Его достоинства можно использовать при назначении цен на модифицированные или модернизированные блюда, то есть в том случае, когда мы создаем новое блюдо на основе позиции, уже имеющейся в ассортименте ресторана. Например, ресторан продает яичницу по цене 50 рублей. Ее себестоимость составляет 20 рублей, а выход — 100 г. Мы собираемся ввести в ассортимент омлет с себестоимостью 30 рублей и аналогичным выходом. Для того чтобы назначить цену на

омлет, мы можем вычислить параметр базисного изделия — яичницы, исходя из ее цены, и он будет равен 0,5 рубля за 1 г. Применяя цену параметра базисного изделия к расчету цены омлета, мы определим его цену равной 75 рублям по следующей формуле:

Цена омлета = Выход омлета × Цену параметра базисного изделия × Себестоимость омлета/Себестоимость яичницы.

Значение цены в данном случае находится в зависимости от разницы себестоимости и веса или объема изделий.

Надо отметить, что тактические решения в области ценообразования тесно связаны с той стратегией, которую предприятие реализует на рынке. В зависимости от этого могут меняться и принципы ценообразования. Скажем, если ресторан реализует стратегию «снятия сливок», его цены устанавливаются на максимально возможном уровне. И наоборот: если преследуется цель, связанная с завоеванием доли рынка, цены назначаются в более низком диапазоне относительно других игроков.



# **РАЗДЕЛ III**

## **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ГОСТЕЙ**

## Глава 1. Маркетинговые цели

Постановка маркетинговых целей имеет отношение к продуктам, услугам или потребителям. Как правило, цели формулируются в терминах продаж, имеющих натуральное или стоимостное выражение с указанием на количественные изменения.

В случае с ресторанами речь может идти о количестве гостей, объеме реализации отдельных блюд и напитков, выручке. Определение маркетинговых целей ресторана должно базироваться на следующих положениях:

1. Цели определяются с учетом факторов времени и территориального пространства.
2. Цели обладают конкретным содержанием и направлены на решение одной проблемы.
3. Цели должны быть практически достижимыми с учетом возможностей ресторана.
4. Цели могут быть измерены в количественном выражении.
5. Цели должны соотноситься с общей стратегией предприятия.

Маркетинговые цели могут разрабатываться на различные временные промежутки и носить как краткосрочный, так и долгосрочный характер. К краткосрочным относятся, например, цели, связанные с сезонным стимулированием продаж определенных блюд и напитков, а к долгосрочным — цели по доле рынка, по увеличению среднесуточной посещаемости заведения.

Необходимо отметить, что постановка цели в количественном выражении должна включать в себя и качественные аспекты, указывающие на механизм ее достижения. Таким образом, мы учитываем средства достижения цели. Например, если мы говорим о целях, связанных с увеличением выручки на  $X$  процентов, то необходимо понять, за счет чего будет достигнута такая цель — роста средней суммы чека или, скажем, увеличения частоты посещения. Всякую крупную цель в таком случае не-

обходимо декомпозировать, подразделяя на более мелкие посредством построения «дерева» целей.

### **Пример «дерева» маркетинговых целей ресторана**



## Глава 2. Анализ динамики продаж

Отслеживание динамических показателей представляет собой базовую деятельность в области маркетинговой аналитики. Посредством обработки имеющейся внутренней маркетинговой информации мы осуществляем мониторинг основных показателей работы ресторана — выручки, посещаемости, среднего чека, валовой прибыли и т.д. Анализ подобной информации необходимо осуществлять на постоянной основе. Полученные в его результате выводы позволяют нам выявлять текущие проблемные зоны и сформулировать приоритетные маркетинговые цели.

Аналитическая работа подразумевает, что мы рассматриваем историю продаж ресторана от общего к частному, осуществляя декомпозицию данных. При этом мы сопоставляем значения показателей продаж ресторана между различными временными периодами.

Детальный анализ позволяет нам выявить наиболее критичные области и сфокусироваться в первую очередь на решении возникших там проблем. Современные информационные системы, в которых отражаются данные по продажам ресторана, позволяют нам анализировать деятельность предприятия с большой степенью детализации. Мы можем отслеживать динамику показателей продаж в различных разрезах — еженедельно, в зависимости от времени суток, типов дней недели и пр. Пользоваться такими возможностями учетных систем совершенно необходимо для того, чтобы проводить корректные сравнения, анализируя динамику показателей в соответствии с принципами аналогии и схожести условий продаж.

Системы, имеющие аналитические модули, построенные на OLAP-технологиях<sup>1</sup>, позволяют достаточно быстро и гибко конструировать детальные аналитические отчеты.

---

<sup>1</sup> OLAP (англ. Online Analytical Processing) — технология обработки данных, заключающаяся в подготовке агрегированной информации из больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу.

## Анализ данных продаж в системе iiko

OLAP Отчет по продажам

Формат отчета: OLAP Отчет по продажам

За период: Другой... с 01.02.2012 по 31.07.2013

Месяц Δ <sup>1</sup>	2012		2013		Итого
	Сумма со скидкой	Сумма со скидкой	Сумма со скидкой	Сумма со скидкой	
03 (Март)	118511548,54р.	93373825,00р.	211885373,54р.		
04 (Апр...)	116607525,62р.	93934698,90р.	210542224,52р.		
05 (Май)	104932762,20р.	83948391,14р.	188881153,34р.		
Итого	340051836,36р.	271256915,04р.	611308751,40р.		

3.0.40019.0 built on 22 Nov 2012 Справку: ГКАН Пользователь: Администратор Отослать информацию разработчикам Выход из системы

В данном примере мы видим, что деятельность ресторана характеризуется негативной динамикой выручки. Объем выручки, полученной в одном месяце текущего календарного года, меньше объема продаж в аналогичном периоде прошлого года. Однако этих данных верхнего уровня недостаточно для принятия решения о разработке каких-то стимулирующих программ.

OLAP Отчет по продажам

Формат отчета: OLAP Отчет по продажам

За период: Другой... с 01.02.2012 по 31.07.2013

Месяц Δ <sup>1</sup>	2012		2013		Итого	
	Сумма со скидкой	Чеков / Средняя сумма чека	Сумма со скидкой	Чеков / Средняя сумма чека	Сумма со скидкой	Чеков / Средняя сумма чека
03 (Март)	118511548,54р.	30647 / 3866,99р.	93373825,00р.	25968 / 3595,73р.	211885373,54р.	56615 / 3742,57р.
04 (Апр...)	116607525,62р.	29865 / 3904,49р.	93934698,90р.	26850 / 3498,50р.	210542224,52р.	56715 / 3712,28р.
05 (Май)	104932762,20р.	27960 / 3752,96р.	83948391,14р.	21647 / 3878,06р.	188881153,34р.	49607 / 3807,55р.
Итого	340051836,36р.	88472 / 3843,61р.	271256915,04р.	74465 / 3642,74р.	611308751,40р.	162937 / 3751,81р.

3.0.40019.0 built on 22 Nov 2012 Справку: ГКАН Пользователь: Администратор Отослать информацию разработчикам Выход из системы

Дальнейшая детализация данных и последующий анализ показывают, что снижение уровня продаж произошло из-за падения посещаемости ресторана. Значение суммы среднего чека осталось на прежнем уровне. Правда, и этого оказывается мало, так как нам необходимо ответить на вопрос, имеет ли место факт равномерного падения посещаемости или это происходит в определенные часы работы ресторана в конкретные дни недели. Добавление в область аналитического отчета

таких условий, как время открытия счета и тип дня недели, позволяет нам понять реальную картину.

OLAP Отчет по продажам

Формат отчета: OLAP Отчет по продажам

За период: Другой... с 01.01.2012 по 31.05.2013

Настройка  
Excel...  
Обновить отчет  
 Автообновление

Месяц	День недели	2012		2013		Итого	
		Сумма со скидкой	Ческов	Сумма со скидкой	Ческов	Сумма со скидкой	Ческов
05 (Май)	1. Понедельник	14593567,75р.	3511	8593567,75р.	1968	23187136,50р.	5479
	2. Вторник	15329137,14р.	4063	9329737,14р.	2383	24658874,28р.	6446
	3. Среда	14675246,30р.	3624	11675274,30р.	2954	26350520,60р.	6578
	4. Четверг	17875915,74р.	6053	10890915,74р.	2573	28766831,48р.	8626
	5. Пятница	16756370,45р.	4896	13756374,45р.	3596	30512744,90р.	8492
	6. Суббота	13423592,72р.	2653	15423590,72р.	4183	28847183,44р.	6836
	7. Воскресенье	12278932,10р.	3160	14278931,04р.	3990	26557863,14р.	7150
05 (Май) всего		104932762,20р.	27960	83948391,14р.	21647	188881153,34р.	49607

3.0.40019.0 built on Company Пользователь: Администратор Отослать информацию разработчикам Выход из системы

Становится очевидным, что потери в объеме выручки произошли из-за спада посещаемости по будним дням. Выявив данную причинно-следственную связь в изменении наших показателей, мы можем спланировать дальнейшую работу ресторана и поставить четкую и конкретную маркетинговую цель, связанную с увеличением продаж именно в будни, не расплывая свои финансовые и организационные ресурсы на прочие ложные цели.

### Глава 3. Коммуникационные цели

Привлечение гостей — ключевая цель маркетинговых коммуникаций ресторана. С этим тезисом вряд ли кто поспорит. Однако для того, чтобы достичь конечного результата — появления гостя в кафе, ресторане или баре, — необходимо последовательно сделать определенные промежуточные шаги, а именно достичь определенных коммуникационных целей.

На первом этапе решаем задачу, связанную с повышением уровня осведомленности среди целевых потребителей. Трудно на что-то рассчитывать, если никто не знает о нашем существовании. Следующая цель — сформировать «правильное» отношение к нашему проекту, бренду, концепции. О «правильном» отношении будет свидетельствовать тождественность в восприятии нашего бренда потребителями и нами, авторами этого бренда. Достигнув намеченной осведомленности и сформировав привлекательный для нашей целевой аудитории имидж, мы можем приступить к завершающему этапу коммуникаций — стимулированию спроса на наши услуги. В этой фазе процесса рекламно-информационного общения с целевым гостем нам необходимо подвигнуть его на визит в наше заведение.

Такая последовательность коммуникаций достаточно хорошо описана в модели 4А.

#### Модель маркетинговых коммуникаций 4А<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Hiebing, Roman G., and Scott W. Cooper. *The Successful Marketing Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1997

Четвертую фазу маркетинговых коммуникаций — стимулирование повторного спроса или повторных покупок/визитов мы рассмотрим в следующем разделе «Удержание гостей — управление лояльностью», а сейчас отметим, что вероятность повторного визита в меньшей степени зависит от нашей деятельности по продвижению бренда. Более значимым на этой завершающей стадии взаимодействия с гостем является реально пережитый им опыт потребления наших услуг.

Разберем особенности маркетинговых коммуникаций на первых трех этапах.

Известность бренда относится к вполне измеряемым параметрам. Основным показателем является охват определенного количества потребителей нашим рекламно-информационным сообщением. Необходимо четко понимать, какой осведомленности мы хотим достичь. Будет правильным увязывать цели по осведомленности с масштабом нашего ресторанного бизнеса.

### **Классификация целей по формированию осведомленности**



Грамотный выбор масштаба цели позволит нам воспользоваться теми средствами маркетинговой коммуникации, которые сделают наши информационные контакты с потребителями наиболее эффективными. Скажем, если мы продвигаем один ресторан «район-

ного» масштаба, нет никакой целесообразности в том, что о нашем ресторане будет знать все население страны. Достаточно достичь высокого уровня известности среди тех, кто физически способен в дальнейшем часто посещать наше заведение. Другое дело, если речь идет о сетевом проекте с дистрибуцией по всему городу. Тогда наша цель — осведомить всех целевых потребителей, в нем живущих. В процессе дальнейшего развития сети высокий уровень известности бренда облегчит продвижение услуг отдельных новых ресторанов.

### Рекламный биллборд сети ресторанов «Две палочки»



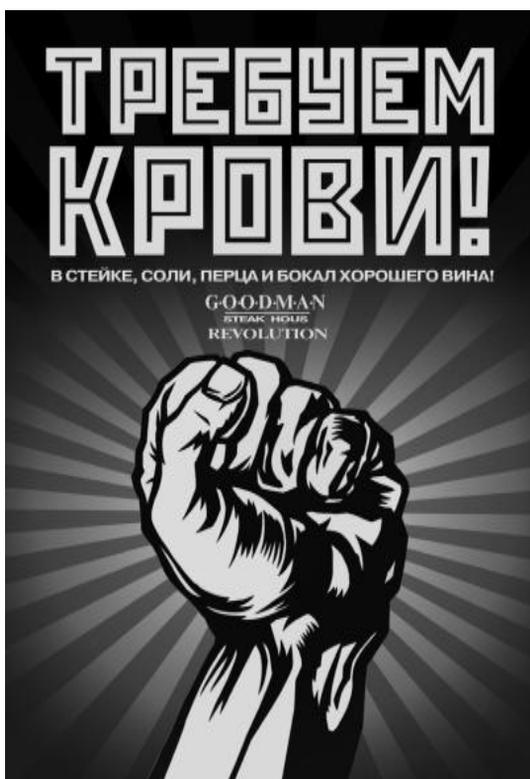
Этот пример демонстрирует нам, что целью рекламного сообщения является формирование локальной осведомленности среди целевой группы потребителей об открытии ресторана сети «Две палочки». Рекламное сообщение фокусирует внимание на названии бренда, достаточно известного в городе, и на адресе, по которому можно найти новый ресторан.

В рекламной кампании, посвященной открытию, задействуется ограниченное количество наружных рекламоносителей — билбордов, расположенных в районе 10-минутной транспортной доступности от заведения.

Работа над формированием имиджа ресторанного бренда является наиболее значимым этапом маркетинговых коммуни-

каций. Фактически от того, как воспринимают кафе, бар или ресторан, зависит вероятность его посещения потребителям в дальнейшем. На этом этапе необходимо донести до потенциальных гостей информацию о том, кто мы такие, в чем заключаются преимущества нашей концепции, каковы ценности бренда. В итоге благодаря рекламно-информационным обращениям к потребителям у них должны сложиться определенные ассоциации с нашим брендом.

### Реклама сети стейк-хаусов Goodman



Рекламная кампания «Требуем крови!», запущенная сетью стейк-хаусов Goodman, закрепляет в сознании потребителей имидж бренда Goodman — бунтаря ресторанного рынка, перевернувшего в свое время

представление потребителей о том, каким должно быть мясо в ресторанах. Агрессивность и брутальность рекламного сообщения подчеркивает и раскрывает качественные характеристики основного титульного продукта сети — стейков из мяса, эмоционально возбуждает и будоражит потребителя, сообщая ему «революционную» энергию бренда Goodman. В результате решение о посещении стейк-хаусов Goodman принимается потребителями уже на этом этапе коммуникаций. Те, кто хочет «испить крови» Goodman, возродиться и перемениться, станут гостями ресторанов этой сети.

После того как мы успешно решим задачу осведомленности и сформируем правильный имидж бренда в сознании потребителей, нам останется лишь немного подтолкнуть целевых гостей к визиту в ресторан. Для того чтобы интенсифицировать этот процесс, мы можем предъявить потенциальным гостям краткосрочные аргументы. Формат таких кампаний может быть очень разнообразным, но обязательно должен соответствовать имиджу нашего ресторанного бренда.

### **Гастрономические ужины ресторана Regatta**

Ресторан Regatta в соответствии со своим названием и позиционированием приглашает гостей в различные гастрономические путешествия. Как следует из информации на сайте ресторана, «Гастрономическое направление меняется в зависимости от сезона. Летом в меню появляются блюда на гриле, которые готовят на открытой террасе, легкие салаты и ягодные десерты. Осенью предпочтение отдают блюдам из грибов и дичи. И круглый год подают классические итальянские закуски, готовят домашнюю пасту и удивляют десертами»<sup>3</sup>. Сезон осень—зима 2012 года ресторан Regatta открывал гастрономическим ужином с шеф-поваром Ярославом Медведевым, создавшим для гостей авторский сет из пяти курсов, включающий в себя карпаччо из дикого кабана, суп-капучино из белых грибов, утку конфи и другие сезонные блюда.

---

<sup>3</sup> Цитата с сайта ресторана Regatta [http://regatta.ofwgroup.ru/blog/uzhin\\_ot\\_shefpovara\\_yaroslava\\_medvedeva.html](http://regatta.ofwgroup.ru/blog/uzhin_ot_shefpovara_yaroslava_medvedeva.html)

Примеры эффективных промо-акций могут носить и более демократичный, рациональный характер. Главное — появиться с рекламным сообщением такого рода в нужное время и в нужном месте.

### Рекламный флаер сети пивных баров СПб



Таким образом, сеть пивных баров СПб, обладающая веселым и провокационным имиджем и ориентированная на молодежь, стимулировала спрос на услуги своих баров в «мертвые» часы с помощью акции «Стань к пиву ближе». Флаеры распространялись промоутерами в костюмах забавных «черных человечков», изображенных на рекламных листовках, вблизи вузов, расположенных недалеко от баров, задействованных в программе промо-акции.

Наиболее опасным при проектировании коммуникационных программ является желание рассказать в одном рекламном сообщении сразу обо всем. В результате получается месиво, в котором не то что потребитель не разберется, сам автор может ненароком заплутать. Избежать подобного результата можно, следуя коммуникационным целям, важнейшему правилу «Одна кампания — одно послание» и языку бренда.

## Глава 4. Способы маркетинговых коммуникаций

Продвижение товаров и услуг обыкновенно связывают с рекламной деятельностью, и случай с ресторанным бизнесом не является исключением. Действительно, реклама — один из наиболее распространенных и традиционных видов маркетинговых коммуникаций. Но не единственный. В обиходе средств маркетинговых коммуникаций также попадают промо-акции, событийный маркетинг, связи с общественностью, паблисити и т. д. Постараемся последовательно рассмотреть специфику их применения.

**Реклама.** Что такое реклама? По сути, речь идет о трансляции определенного сообщения потребителям. Этот процесс происходит в форме безличной односторонней коммуникации от определенного лица, в роли которого выступает тот или иной бренд. В зависимости от задач, которые преследует реклама, она может быть разделена на несколько типов.

*Стимулирующая реклама.* Ее цель заключается в побуждении потребителей к совершению покупок, как правило, путем увеличения спроса на конкретные продукты. В случае с ресторанами весьма распространенной ситуацией является реклама, посвященная специальным предложениям для ланча, сезонных блюд и пр.

*Имиджевая реклама.* Зачастую ориентирована на долгосрочный эффект. Ее основная задача связана с формированием «правильного» отношения потребителей к ресторанному бренду в целом, трансляцией позиционирования и раскрытия добавленной стоимости концепции. Именно в контексте имиджевой или тематической рекламы могут раскрываться свойства личности бренда, его ценности. Таким образом, ключевым в имиджевой рекламе является эмоциональное воздействие, рациональная мотивация отходит на второй план. Параллельно в процессе демонстрации потребителю тематической рекламы решаются и задачи осведомленности.

*Перекрестная реклама.* В ситуации с перекрестной рекламой происходит одновременное продвижение двух напрямую не конкурирующих продуктов. Такой прием, относящийся к торговому маркетингу, довольно часто встречается в совместных рекламных проектах ресторана и какого-либо алкогольного бренда.

*Кооперативная реклама.* В кооперативной рекламе принимают участие компании одного профиля. Она может быть достаточно интересным средством маркетинговых коммуникаций для защиты рыночных позиций определенных ресторанных форматов. Скажем, в такую рекламную кооперацию могли бы вступить блинные «Теремок» и «Чайная ложка», выступив с аргументами в пользу блинов и одновременно в противовес бургерам.

Коммуникационные цели показывают, каким должен быть предполагаемый результат рекламы. Фактически ее воздействие заключается в создании информационных предпосылок, под влиянием которых поведение потребителя может измениться в более привлекательную для рекламируемого продукта сторону. Для того чтобы определить, каким образом реклама окажет такое воздействие, необходимо выбрать наиболее подходящую рекламную стратегию. Например, это может быть стратегия, ориентированная на усиление и выделение основных достоинств продукта как такового. Мы беремся за продвижение какого-либо формата ресторанов или его титульного продукта, формируем моду на определенную кухню. Здесь можно вспомнить бум кофеен в России начала 2000-х и возникновение нового тренда, связанного с потреблением натурального кофе. Сливки в этой ситуации на петербургском рынке удалось снять одной из первых сетей кофеен — «Идеальной Чашке», которая быстро обрела огромную популярность. Другим вариантом рекламной стратегии является принесение больших знаний именно о продукте ресторана. В результате реализации такой рекламной стратегии в сознании потребителей конкретный ресторанный продукт может быть увязан с основными ценностями данного типа продукта в целом и стать эталоном предложения.

## **Король пирогов**

Петербургская сеть пироговых «Штолле» открыла свое первое заведение в 2002 году. По легенде, Штолле — фамилия прабабушки основателя сети Александра Бордюги. К тому же Stolle — это название традиционного саксонского рождественского кекса. Созвучие фамилии прабабушки и названия немецкого кекса и дало имя сети пироговых, тем более что у многих людей само понятие «вкусный пирог» в большинстве случаев дополняется еще одним качественным определением — «бабушкин». Основные усилия были направлены на рецептуру пирогов и создание стандартов их качества. Сейчас в заведениях «Штолле» выпекается около 20 видов изделий (от классического пирога с капустой до пирога с сельдью и пирогов с разнообразными сладкими начинками). Помимо пирогов с недавнего времени здесь предлагаются супы и горячие блюда в небольшом ассортименте. Каждое из четырех заведений сети имеет собственные выпечной цех и кухню. Свежие пироги подаются с пылу с жару, за стойку их выносит сам пекарь. Благодаря отличительным особенностям пирогов «Штолле» первое же заведение быстро обрело популярность. Рекламным материалом стал сам титульный продукт пироговых. В дальнейшем запустился механизм ретрансляции информации и впечатлений из уст в уста. Сегодня результаты маркетинговых исследований демонстрируют, что петербургские потребители считают главным экспертом по пирогам именно сеть «Штолле»<sup>4</sup>.

Нередко рекламная стратегия может заключаться в том, что акцент делается на рациональные и эмоциональные свойства ресторанного бренда, а не его продукта. В этом случае мы общаемся с потребителем на уровне ценностей бренда, реализуя разработанное нами позиционирование. Тем самым закрепляется положительный (для целевой аудитории) ассоциативный образ бренда, который переносится на услугу ресторана в целом. В итоге его посещение становится приоритетным для потенциального гостя в сравнении с другими заведениями, находящимися в пря-

---

<sup>4</sup> По материалам журнала «Наши деньги».

мой конкуренции. Выбор, носящий в общем-то иррациональный характер, происходит на фоне сформировавшейся под влиянием рекламы подсознательной близости гостя и бренда.

Еще одна стратегия рекламы направлена на увеличение предпочтений в отношении ресторана. Ее целью является включение заведения в репертуар потребительского выбора за счет следующих действий:

— Влияние на степень, в которой, по мнению потребителя, определенные качества или достоинства должны присутствовать у продукта. Другими словами, влияние на важность и значение качества. Скажем, московские brew-бары Double B посредством различных коммуникационных кампаний, в том числе рекламных, пытаются изменить представление потребителей услуг кофеен о важности приготовления напитков исключительно из кофейных смесей с использованием 100-процентной арабики. Таким образом, у потребителей формируется иное мнение о качестве кофе, которое превращает особенности маркетинг-микса Double B в рациональное преимущество.

— Увеличение и усиление воспринимаемых различий с другими ресторанными брендами, они делаются более выпуклыми, видимыми и понятными для потребителя за счет, например, большего количества коммуникационных контактов.

— Влияние на степень, в которой, по мнению потребителей, ресторан соответствует определенным требованиям посредством предъявления в рекламе операционных доказательств.

Выбор конкретной стратегии или их комбинации зависит от того, на какой стадии процесса принятия решения потребителем о выборе ресторана его знания и предпочтения должны быть изменены, чтобы он из потенциального стал реальным.

**Промо-акции.** В отличие от рекламы, которая в основном преследует цели, связанные с формированием осведомленности и определенного отношения потребителей к ресторанному бренду, промо-акции нацелены исключительно на результат, измеряемый в терминах продаж. Речь может идти в первую очередь о

стоимостных показателях (выручке, валовой марже, сумме чека) или в отдельных случаях о физических параметрах — количестве транзакций, объеме реализации, уровне посещаемости. Территориально такие коммуникационные программы, как правило, привязываются к местам продаж, то есть реализуются внутри или локализируются в пределах торгового ареала ресторана.

Формы стимулирования продаж посредством промо-акций можно свести к двум типам:

- ценовое стимулирование продаж;
- ценностное стимулирование продаж.

В первом случае подразумевается рациональная выгода при покупке за счет прямого или завуалированного дисконта. Например, в ресторане Арама Мнацаканова Рыба, который находится в бизнес-центре, в дневное время по будням предоставляется 20-процентная скидка на все меню. Так увеличивается спрос на услуги ресторана в часы обеденного перерыва офисных сотрудников и повышается рост его оборота в этот период. Ценностное стимулирование может выражаться в применении механики «Подарок за покупку» или комплиментах от шеф-повара. Классическим примером такого рода технологий является предложение McDonald's «Хэппи мил», где в наборе для детей присутствует игрушка. В то же время ценность промо-акции может быть исключительно информационной в том случае, если с ее помощью мы распространяем сведения об открытии ресторана, новом сезонном блюде, поступлении божоле нуво в ресторан и т.п. Информационная ценность промо-предложения способна побудить потребителя к осуществлению визита в ресторан и без обещания различных подарков.

## **Coffee to go**

Продажа кофейных напитков навынос является одной из выгодных статей дохода кофейен. Дело в том, что транзакции такого рода, принося определенную выручку, не влекут за собой возникновения издержек на аренду — гости, приобретающие про-

дукцию навынос, не занимают посадочные места в зале. Маржинальность подобных продаж оказывается достаточно высокой. В свое время сложность состояла в том, что ситуация потребления напитков на ходу являлась не слишком типичной для российских гостей кофеен. Одна из старейших сетей кофеен — петербургская «Идеальная Чашка» долго стремилась привить такую модель покупки кофе и увеличить объем потребления coffee to go. Поскольку естественным образом объем продаж этой услуги не возрастал, возникла необходимость слегка «подтолкнуть» ситуацию и заинтересовать гостей. Для стимулирования спроса в одной из кофеен была организована специальная промо-акция. Для ее проведения использовался прием, связанный с оригинальным оформлением мест продаж. Дизайн-студия Folx разработала специальные конструкции в виде ярких, разноцветных рук, каждая из которых держала реальные одноразовые стаканчики для кофе, бумажные пакеты и контейнеры. Эти необычные рекламносители закреплялись в простенках витринных окон и на стенах внутри кофеен таким образом, чтобы у гостей созда-



валось впечатление, будто руки тянутся прямо из стен. Нестандартно оформленные витрины обращали на себя внимание прохожих, благоприятно воздействуя на импульсный спрос. Постер, размещенный в пространстве контактной барной стойки, детально раскрывал смысл промо-предложения. Он демонстрировал удобную упаковку и напоминал гостям кофейен о возможности приобрести кофе и другую продукцию навынос. В результате промо-акции объем продаж кофейных напитков с собой существенно вырос и достиг 15 процентов от общего объема продаж кофе.

**Связи с общественностью и паблисити.** Проявление связей с общественностью, или PR ресторана, может принимать самые различные формы. В целом их можно определить как коммуникационную деятельность, основанную на информационном сотрудничестве между рестораном и различными социальными группами, а также их отдельными представителями.

Существует множество коммуникационных каналов, посредством которых можно осуществить связи с общественностью. Сегодня большая нагрузка в этом смысле приходится на веб-среду, конкретно — на социальные сети. Первостепенной задачей деятельности по связям с общественностью является формирование «правильного» отношения к ресторанному бренду. Кроме того, с помощью информационных ресурсов, задействованных в процессе PR, можно повышать осведомленность о самом ресторанном бренде или каких-то событиях в жизни заведения, имеющих отношение к продуктам и услугам (новое блюдо, появление детской комнаты, открытие летней террасы и т.д.). В целом работа в сфере связей с общественностью и паблисити может быть ориентирована на:

- конкретный продукт, услугу ресторана;
- бренд ресторана;
- компанию, управляющую ресторанным брендом;
- персональный PR.

### **Прорыв Ginza Project**

Успех ресторанной группы Ginza Project в большой степени обусловлен удачной деятельностью в области public relations. Компания построила свою PR-стратегию вокруг бренда, управляющего различными ресторанами. Сегодня Ginza Project широко известна и обладает сильным репутационным имиджем. По сути, в ее бренде концентрируется весь положительный ресторанный опыт команды, а построению имиджа уделяется повышенное внимание. Вот что говорит основатель компании Вадим Лапин: «Теперь бизнес строится по правилам, которые давно определены на западном рынке. Еще 10 лет назад обычный ресторан с более-менее нормальной кухней и сервисом был обречен на успех. Теперь, да и в будущем определять успех ресторана станут известные бренды. Раньше узнаваемость бренда не была такой принципиальной, потому что не было насыщенности рынка, а сейчас, если ресторан принадлежит известному бренду, он будет более успешен»<sup>5</sup>. Благодаря последовательной работе в области связей с общественностью по формированию имиджа ресторанной группы, связанного с высоким качеством кухни, сервиса, оригинальными и модными проектами, в настоящее время заведения, открывающиеся под маркой Ginza Project, вызывают неизменный интерес у потребителей. Особенно успешно PR-результат сказывается на проектах, относящихся к премиальному сегменту рынка. Сегодня компании Ginza Project, несмотря на свое «нестоличное» происхождение, удалось серьезно потеснить как информационные, так и рыночные позиции более старых ресторанных домов в московском регионе.

Отдельного упоминания заслуживает так называемый антикризисный PR, когда речь идет о корректировке и восстановлении благоприятного и реалистичного имиджа ресторана. Благодаря информационным технологиям компаниям удается устранять негативные последствия, связанные с различными протестными настроениями и действиями. Например, это мо-

---

<sup>5</sup> Спецпроект: Бизнес-перезагрузка. Журнал The Chief. Май, 2013, с. 40.

жет быть недовольство жителей дома, в котором появляется новое заведение. В свое время с подобными проблемами столкнулась сеть ресторанов «Две палочки», открывшая ресторан на первом этаже многоквартирного дома. В целях предупреждения эскалации конфликта, возникшего с одним из жильцов дома, и увеличения протестной аудитории была разработана специальная локальная PR-программа «Чистодень». Она предполагала организацию мероприятия по совместному облагораживанию двора дома силами сотрудников ресторана и жильцов дома. Акции предшествовал анонс, а постфактум был распространен фотоотчет с отзывами жильцов, участвовавших в мероприятии. Небольшие заметки, освещающие это событие, были опубликованы в печатных средствах массовой информации районного масштаба. Таким образом, компания смогла продемонстрировать, что появление ресторана в доме — это перемены к лучшему для его жителей, а также привлечь общественное мнение на свою сторону и улучшить имидж заведения в сознании людей, непосредственно с ним соседствующих. В результате жители оценили добрые намерения, а протестующий жилец оказался в информационной изоляции. В дальнейшем эта программа была принята сетью на вооружение и стала одной из составляющих коммуникационной кампании, связанной с открытием новых точек.

**Publicity.** Под этим термином понимается появление информации о ресторане в различных масс-медиа на редакционной и потому безвозмездной, а не рекламной основе. Зачастую именно паблисити является результатом деятельности в области PR. Однако паблисити может быть и не связано с проведением очередной PR-кампании, а проявляться спонтанно, как реакция средств массовой информации на деятельность ресторана или в связи с какими-то событиями на рынке. В последнем случае рестораторы могут выступать в качестве экспертов, но для этого они должны находиться в постоянном контакте с прессой и иметь соответствующую репутацию. В результате такого пабли-

сити увеличивается цитируемость ресторанный бренда, растёт его известность и укрепляется имидж лидера индустрии. В качестве примера спонтанного паблисити можно вспомнить появление заметки в рубрике Up&Down журнала GQ об оригинальной форме официантов одной известной ресторанной сети. В заметке рассказывалось о том, сколько позитивных эмоций можно получить, сидя в этом заведении и потешаясь над забавными и прикольными надписями, размещёнными на джемперах официантов. Заметка сопровождалась фотографией форменной одежды со смешным принтом.

В случае с ресторанами особое значение в процессе организации и результативности работы по связям с общественностью имеет событийный маркетинг.

**Событийный маркетинг.** Осуществление маркетинговых коммуникаций в этом направлении предполагает инициирование и организацию каких-либо событий с участием ресторана и его целевых потребителей. Если мы имеем в виду коммуникационное, а не, допустим, коммерческое назначение события, его нацеленность будет обусловлена задачами по формированию имиджа бренда в сознании участников события под влиянием того, что происходит в ресторане или в связи с его участием в каком-то другом событии. Коммуникационный охват аудитории, а значит, и эффект может быть увеличен за счёт использования ресурсов PR и получения паблисити.

#### **«Две палочки» опять удивили**

Однажды сеть ресторанов «Две палочки» удивила весь мир. В День святого Валентина вместо банальных «специальных предложений на двоих» там устроили для желающих свадьбы-женитьбы в Лас-Вегасе... через Skype. Не секрет, что Лас-Вегас — рекордсмен по количеству браков (разводов, кстати, тоже), которые заключаются там 24 часа в сутки. Всамделишный темнокожий пастор благословлял новобрачных с экрана ноутбука. В ресторанах гостей встречали «Элвисы» и «Мэрилин Монро». В шутку ли, всерьёз ли это было, но бренд «Две палочки» в очередной

раз продемонстрировал свой развеселый характер, раздвинув границы обыденного. Именно так инновации и приходят в событийный маркетинг, а смелость, неординарность мышления и креатив приносят своим брендам лакомые плоды в виде отличного паблисити. На сей раз в виде прямых включений из ресторанов «Две палочки» на телеканале Russia Today.

**Коммуникации в интернете.** Повсеместное распространение интернета и развитие социальных веб-сервисов открывают новые возможности для маркетинговых коммуникаций. Однако в интернете действуют особые законы информационного взаимодействия с потребителями. В нашем распоряжении оказались различные способы продвижения услуг ресторана в интернет-среде:

- создание собственного представительства в интернете в виде сайта ресторана;
- организация собственных групп в социальных сетях (ВКонтакте, Одноклассники, Facebook и т.п.) и коммуникации в специализированных сообществах;
- баннерная, контекстная реклама и поисковое продвижение;
- видеоблогинг и вирусный маркетинг;
- использование геоинформационных сервисов (Foursquare, Altergeo, TripAdvisor и др.).

Ключевой особенностью современного развития интернет-технологий с точки зрения построения маркетинговых коммуникаций является возможность интерактивного, хотя и виртуального, общения с потребителями ресторанных услуг и собственными гостями. Кроме того, грамотно используя интернет-коммуникации, мы можем обратиться с нашим рекламно-информационным сообщением напрямую к потребителю в нужное время и в нужном месте. Таким образом, коммуникационное взаимодействие становится более персонализированным и адресным.

Каждый из способов продвижения в интернете характеризуется собственными параметрами эффективности. Для сайта это будут показатели среднесуточной посещаемости, количество уникальных посетителей, глубина просмотра страниц и т.д. Эф-

эффективность работы в социальных сетях определяется в первую очередь степенью вовлеченности пользователей в диалог с ресторанным брендом — долей откликов на публикации от имени бренда в виде «лайков» или комментариев, размещением контента в собственных профайлах. Польза от контекстной и баннерной рекламы, SEO-оптимизации (продвижения в поисковых системах) измеряется показателями конверсии — количеством переходов пользователей на собственную страницу ресторана. Эффективность вирусного интернет-маркетинга определяется величиной совокупного охвата, связанного с просмотром контента и вовлеченностью в механику коммуникационной кампании. Использование геоинформационных сервисов способно оказать влияние на показатели осведомленности потребителей о том или ином ресторанном проекте и благоприятно отразиться на его посещаемости.

### **Открой в себе итальянца!**

Интернет-агентство КСАН организовало вирусную рекламную интернет-кампанию «Открой в себе итальянца! Получи шарж в итальянском стиле!» по продвижению нового продукта бренда KFC — сэндвича «Итальянский панини». В качестве целевой аудитории кампании выступали молодые люди в возрасте от 20 до 29 лет, проживающие в России. Сама интернет-кампания была нацелена на то, чтобы представить целевой аудитории новый продукт и донести его основное продуктовое преимущество — настоящий итальянский вкус. В качестве основного канала продвижения были выбраны социальные сети ВКонтакте, Одноклассники, Twitter, Instagram. Организаторы кампании предполагали использовать особенности социальных сетей, связанных с возможностью тиражирования маркетингового контента пользователями, и таким образом увеличить охват целевой аудитории рекламным сообщением. Механика акции заключалась в том, что пользователи размещали свое фото с тегом #panini у себя на стене в ВКонтакте, Instagram или Twitter либо загружали свое фото через приложение в Одноклассниках. На следующем этапе художники, привлеченные агентством, находили по тегу фотографию и

бесплатно рисовали шарж в итальянском стиле. Пользователь социальной сети размещал шарж в своем профайле, как правило, на аватаре, и получал «лайки» от виртуальных друзей. В результате участники акции охотно делились рекламным контентом об акции и новом продукте бренда KFC, а также активно вовлекали в игру своих друзей и членов семьи. Важной составляющей частью кампании стала публикация раскрывающего суть акции контента на развлекательных интернет-площадках и в группах соцсети ВКонтакте. В поддержку интернет-кампании было размещено 35 рекламных стендов в ресторанах KFC по всей России. В итоге эта рекламная интернет-кампания, в которой была использована такая сильная мотивация участников социальных сетей, как потребность в виртуальном одобрении своей активности («Кто-то лайкнул мой пост»), достигла следующих количественных показателей:

7600 заявок на шаржи

6500 нарисованных шаржей

3700 пользователей добровольно опубликовали шаржи

861 700 их друзей увидели шаржи в своих лентах

360 шаржей с изображением продукта поставлено на аватары

395 обсуждений инициировано в социальных сетях

8 630 000 человек составила аудитория уникальных пользователей «посева» сообщений об акции на развлекательных площадках.

Внутренний посыл маркетинговых коммуникаций, связанный в конечном итоге с побуждением к покупке, посещению ресторана, в интернете остается неизменным, таким же, как в оффлайн-рекламе. Однако в случае с интернет-коммуникациями, особенно если речь идет о социальных веб-медиа, методы воздействия на сознание потребителей по своей форме становятся менее агрессивными, навязчивыми, более изящными, вкрадчивыми и незаметными.

Современные коммуникационные кампании в интернете стараются избегать пафоса — они зачастую смешны, ироничны, дружелюбны и при этом стремятся привлечь внимание за счет оригинальных идей и необычной подачи.

## Глава 5. Форма и содержание коммуникационных кампаний

Коммуникационная цель показывает, каким должен быть эффект, и позволяет спланировать и измерить результат кампаний. Стратегия рекламы демонстрирует, за счет какого воздействия и каким образом поставленная цель будет достигаться. За содержательную часть отвечает коммуникационное сообщение, определяющее, что должно быть донесено до потребителя в процессе маркетинговой коммуникации.

Работа над созданием сообщения базируется на двух частях — разработке предложения и его преподнесении. Для конкретизации предложения формулируется текстовая платформа, в которой отражается мотивирующая идея, увязанная с рекламной стратегией. Речь может идти о доказательствах преимущества продукта, решении «проблемы» потребителя, эмоциональных бенефитах и т.п., то есть устанавливается центральная тема сообщения.

На стадии разработки концепции определяется, каким образом сообщение будет доноситься до потребителя. Именно тогда и наступает креативная фаза. Творческая концепция должна обеспечить правильное восприятие сообщения и, собственно, эффективно воздействовать на потребителя. Существует несколько основных форм, которые могут служить начальной точкой для разработки концепции.

*Концепция эффекта.* Освещается и выделяется эффект от использования продукта, обычно в соответствии с искомыми выгодами.

*Концепция проблемы.* В этом случае необходимо на первом этапе обозначить и обеспечить признание проблемы потребителем, поскольку наличие проблемы может быть далеко не очевидным. Затем на сцене появляется продукт в роли средства разрешения этой проблемы.

*Концепция ассоциации.* Такой прием обыкновенно используется для передачи имиджевых характеристик и эмоциональных выгод продукта.

*Концепция объяснения.* Руководствуясь этой концепцией, мы воздействуем на когнитивный аппарат потребителя для выделения какого-то определенного, как правило, скрытого свойства продукта.

*Концепция сравнения.* Данный вариант предполагает демонстрацию преимуществ продукта через сравнение с продуктом конкурента или «обычным», представляющим тип продукта в целом.

### **Атака на лидера**

Концептуальные креативные решения, базирующиеся на сравнении с товаром конкурента, довольно часто используются в контексте стратегии, связанной с ориентацией на лидера сегмента рынка. Подобные примеры есть и на российском рынке общественного питания. Например, компания Burger King довольно часто практикует стратегию рекламы, акцентирующей внимание потребителя на преимуществах титульного продукта — бургеров, которые готовятся на открытом огне. Рекламная кампания Burger King проходит под слоганом «Вкус правит». Нередко, особенно в канале shopping retail, заведения Burger King располагаются бок о бок с точками главного конкурента — McDonald's. Burger King использует такую ситуацию, чтобы выделить преимущества своего продукта, и размещает рядом с местом нахождения McDonald's навигационную рекламу с изображением своего бургера и слоганом «Почувствуй вкус, а не привкус», указывая при этом на расстояние шаговой доступности до ресторана Burger King.



В 2012 году сеть бургерного фастфуда Carl's Junior запустила в Санкт-Петербурге рекламную кампанию, в которой также уязвила McDonald's. Она была посвящена продвижению нового блюда — двойного чизбургера. Коллаж на рекламных постерах представлял собой изображение бургера, из-под которого торчали две ноги в красных ботинках характерной формы и в красно-белых полосатых гольфах. Композиция сопровождалась слоганом «Когда мы говорим о размере, мы не играем в клоунов». Вкупе с таким слоганом сюжет и замысел рекламной кампании расшифровывался довольно однозначно: новый двойной чизбургер Carl's Junior такой большой, что придавил и расплющил знаменитого Рональда Макдоналда.



Известный копирайтер Маргарита Васильева предлагает для создания рекламного сообщения пользоваться собственной методологией — «теорией рекламного взрыва». Эта методика предполагает соблюдение трех установок при разработке рекламной концепции:

1. Ожидаемое послание.
2. Неожиданный креатив.
3. Фокус на торговой марке.

Ожидаемое послание представляет собой сообщение, которого осознанно или неосознанно ждут потенциальные покупатели, ведь в

нем отражается их искомая выгода. Неожиданный креатив придает продвижению исключительность, представляя товар по-новому, разрушая традиционные ожидания потребителя о его рекламе. Точный фокус направляет эмоциональную энергию, созданную рекламой, в одну точку. Этой точкой, как правило, является название бренда. Таким образом, рациональные и эмоциональные выгоды от обладания товаром, отраженные в рекламном сообщении, связываются потребителем именно с той торговой маркой, от лица которой выстраивается коммуникация.

Для того чтобы концепция успешно передавала предложение, необходимо выполнить, как минимум, следующие требования:

**Привлекать внимание.** На самом деле привлечь внимание потребителя не так уж трудно. Задействуются цветовые контрасты, крупные изображения, необычная форма носителя, оригинальный текст и пр. В случае если предложение или концепция ресторана является новой, уникальной, они сами по себе привлекут внимание. Однако задача заключается не только в том, чтобы привлечь внимание как таковое, но и обратить его на рекламное сообщение. Удачная концепция вызывает у получателя сообщения желание узнать больше и глубже погрузиться в содержание маркетинговой коммуникации.

**Вызывать интерес.** Концепция, способная заинтересовать потребителя, должна помещать продукт в его картину мира. В данном контексте акцент в рекламной концепции может делаться на воспоминании или разрушении привычной для потребителя ситуации. Чем сильнее эмоции, связанные с воспоминанием или разрушением, тем больше возникающий интерес потребителя, его первичная аффективная реакция. Здесь уместны и игра, и юмор, и секс, и страх, обеспечивающие драматургию рекламного сообщения. При этом необходимо проявлять осторожность, чтобы подача рекламного сообщения не затмила его содержание.

**Убеждение и желание.** Концепция может добавить некоторую убедительность тому предложению, которое делается в рамках рекламного сообщения. Этого удастся добиться, используя эмоции, например, с помощью музыки, если речь идет об аудио- или видеоролике, или через изобразительный ряд, презентующий рекламируемый продукт в формате печатной рекламы. Качества, которые необходимо передать

посредством рекламного сообщения, могут напрямую, что называется, «в лоб», включаться в коммуникационный сюжет. «Суперобед из 40 блюд!» — так рекламирует свою «телегу» сеть трактиров русской кухни «Елки-палки». Альтернативный вариант заключается в выстраивании более сложной цепочки ассоциаций, умозаключений, в результате которой получатель рекламного сообщения самостоятельно делает вывод о ключевой идее коммуникации и ценности предложения. «Подавайте Италии на блюде, а не рисуйте ее на стенах» — с таким сообщением выступил ресторан Marcelli's, убеждая потребителей в том, что в нем первостепенное внимание уделяется воплощению подлинной итальянской кухни в еде. Потребитель, по замыслу авторов рекламного сообщения, должен сделать вывод о том, что именно в ресторане Marcelli's он может познакомиться и «побаловать себя» (еще один слоган ресторанов Marcelli's: «Самое время побаловать себя...») аутентичными итальянскими блюдами.

**Запоминаемость.** Важное обстоятельство маркетинговой коммуникации, указывающее на тот факт, что, во-первых, запоминаться должна не сама реклама, а сообщение, которое транслируется с ее помощью, а во-вторых, воспоминание необходимо увязать с ресторанным брендом, от лица которого ведется коммуникация. Предпочтительно, чтобы потребитель вспоминал сообщение в тот момент, когда он находится в ситуации планирования визита в ресторан или в условиях спонтанного выбора. Конкретные приемы: рифмующиеся тексты, провокационные и парадоксальные слоганы, яркий изобразительный ряд и т.п. способны усилить запоминаемость коммуникационного сюжета.

**Нацеленность.** Необходимо соблюдать условие, при котором рекламное сообщение адресуется определенной целевой аудитории. Проектируя платформу сообщения и разрабатывая рекламную концепцию, мы должны держать в голове образ представителя целевой группы, выступающего в качестве адресата. Это в свою очередь оказывает влияние на стиль, язык и художественно-выразительные средства, используемые в коммуникационной кампании.

**Соответствие средству передачи.** В процессе разработки коммуникационного имиджа и концепции должны учитываться особенности

средства маркетинговой коммуникации, с помощью которого будет транслироваться рекламное сообщение. Ключевое значение здесь имеют условия контакта с сообщением — длительность, органы чувств, задействованные в процессе, физические параметры (расстояние между потребителем и рекламоносителем, кинетическое состояние потребителя) и т.д. В том случае, если для трансляции коммуникационного сообщения используются различные рекламоносители, концепция должна подразумевать адаптацию подачи сообщения под каждое из средств маркетинговой коммуникации.

## Глава 6. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций

Широко известная фраза Генри Форда «Я знаю, что половина моих денег на рекламу потрачена впустую, но не знаю, какая» весьма красноречиво иллюстрирует проблему оценки эффективности маркетинговых коммуникаций. Действительно, в большинстве случаев трудно измерить возврат инвестиций, сделанных в ту или иную коммуникационную кампанию. Речь идет о вычислении показателя ROMI (Return of marketing investments), выражающегося в отношении полученной прибыли к затратам на коммуникационную кампанию.

При всей теоретической справедливости подхода на практике он оборачивается существенными проблемами измерения:

- для получения ROMI необходимо соотносить прибыль с маркетинговыми расходами; при этом на значение прибыли оказывают влияние расходы, не относящиеся к маркетинговой сфере;
- сложность измерения ROMI выражается также в проблеме периодизации прибыли: неясно, прибыль какого периода может приниматься во внимание при оценке ROMI того или иного коммуникационного проекта; к тому же отсутствует возможность вычислить долгосрочный и отложенный эффект влияния коммуникационной кампании, например, на капитал бренда как нематериальный актив;
- интерпретация значения ROMI — достаточно ли хорош достигнутый результат, поскольку неизвестно, каковым бы он был, если бы расходы на рекламную кампанию не осуществлялись или осуществлялись в другом объеме и иной структуре.

Существуют и прочие ограничения, которые необходимо обходить или нивелировать их влияние на показатель ROMI. Фактически поле для применения этого показателя довольно сужено. Ситуация, в которой следует анализировать норму возврата инвестиций, может быть связана с коммуникационными кампаниями, направленными на достижение цели в стоимостном выражении:

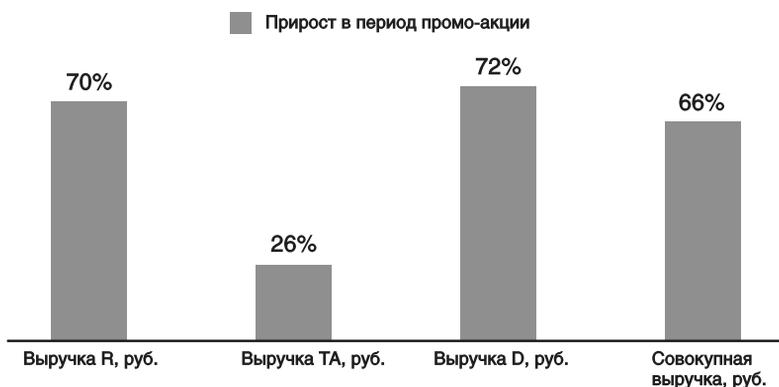
- промо-акции и рекламные кампании в СМИ, ориентированные на стимулирование продаж в краткосрочном периоде;
- директ-маркетинг, связанный с непосредственным обращением к конкретным потребителям для стимулирования спроса на конкретные продукты или услуги.

В некоторых случаях для оценки эффективности рекламы вполне возможно и более правильно использовать другие стоимостные показатели — выручку и валовую маржинальную прибыль.

### Оценка стоимостного эффекта промо-акции по стимулированию продаж

Вскоре после открытия кафе-магазина MuVox, специализировавшегося на паназиатской кухне, возникла необходимость стимулировать спрос на его услуги и увеличить объем продаж. Для достижения поставленных целей была организована промо-акция, подразумевающая распространение рекламной продукции с информацией о заведении в пределах торгового ареала, ограниченного зоной 10-минутной пешеходной доступности. Предполагалось, что в результате должна возрасти локальная осведомленность среди потребителей целевой группы и, как следствие, увеличиться его посещаемость. В свою очередь рост посещаемости привел бы к увеличению выручки. После окончания промо-акции была проанализирована статистика продаж.

#### Динамика выручки по видам услуг



### Динамика выручки по видам услуг



Данные продаж показали, что в период проведения промо-акции с 26-й по 29-ю неделю произошел рост среднесуточной выручки. Схожая динамика увеличения объема транзакций свидетельствовала о связанности этих двух показателей. Прирост выручки в период промо-акции составил 66 процентов по сравнению с аналогичным показателем в период до начала промо-акции. Остаточный эффект, зафиксированный после окончания промо-акции, по данным на 30-ю неделю, составил 30 процентов.

В целом было бы справедливо оценивать эффективность коммуникаций с точки зрения тех целей, которые были сформулированы для конкретной кампании. Например, если цель была связана с увеличением осведомленности, то и верификация результата должна быть соответствующей. Корректной методикой для такой оценки станет опрос потребителей. Для выявления изменений по уровню известности марки, доли осведомленных о том или ином событии в ресторане вследствие коммуникационной программы мы сопоставляем полученную информацию с плановыми количественными значениями и делаем вывод об эффективности. По мере проведения измерений мы накапливаем определенный опыт и в дальнейшем можем сопоставлять результативность различных кампаний, направленных на одинаковые коммуникационные цели.

# **РАЗДЕЛ IV**

## **УДЕРЖАНИЕ ГОСТЕЙ — УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ**

## **Глава 1. Цели и принципы программ лояльности**

Успех ресторанного бизнеса в значительной степени зависит от того, насколько эффективно заведение удерживает своих гостей. Вот почему многие рестораторы озадачиваются вопросом укрепления лояльности своих гостей. Казалось бы, для этого есть прекрасный инструмент — программы лояльности. Но так ли это на самом деле? Гарантируют ли такие программы ту самую лояльность гостей? Сами по себе — нет. Ведь приверженность гостей ресторану — сложный продукт воздействия на них различных элементов маркетинг-микса. Экономическая, стоимостная выгода для потребителя не является единственно определяющей и ключевой, особенно в случае с эмоционально обусловленным спросом на услуги ресторанов.

В чем же тогда назначение программ лояльности? Чем они могут быть действительно полезны?

Программы основываются на самом факте лояльного потребления, то есть их участниками становятся гости, имеющие опыт посещения ресторана. А раз человек уже приходит в ваше заведение, что еще нужно? Здесь-то и проявляется смысл программ, роль которых заключается в управлении уже существующей лояльностью. Конкретно и прагматично — в извлечении максимальной выгоды из взаимоотношений с гостем за счет предоставления ему определенных привилегий. Эта возможность лежит в плоскости решения задачи по изменению потребительского поведения лояльных гостей, связанному с увеличением стоимостного объема потребления ресторанных услуг.

Результата можно добиться за счет достижения следующих промежуточных целей:

- роста частоты и количества транзакций;
- увеличения средней маржи покупки.

В соответствии с означенными целями было бы справедливо отметить, что эффективная схема программ лояльности может быть

только бонусной, а не дисконтной. Ведь наличие постоянного и неизменного дисконта вовсе не побуждает гостя покупать больше и чаще. Через сравнительно небольшой промежуток времени все активные клиенты достигают максимального предела скидки, и программа начинает серьезно влиять на маржинальность бизнеса. Главная беда дисконтной программы даже не в том, что клиенты получают скидку — со временем подавляющее число держателей карт начинает неизменно получать скидки безотносительно динамики своих покупок. Ресторатор при таком раскладе просто дарит свою прибыль гостю, и эти подарки нисколько не мотивируют последнего. В случае с бонусной схемой для участника программы очевидна прямая логика. Больше потребляешь — получаешь больше поощрений в виде бонусов.

Существует несколько принципиально различных видов программ лояльности:

- корпоративная программа;
- партнерская программа;
- коалиционная программа.

Наиболее распространены корпоративные программы. Они создаются и управляются в интересах одной компании. Предполагается, что потребители, являющиеся ее участниками, получают определенные преимущества за приобретение ее услуг и продуктов. Подобные программы реализуются во многих ресторанах — как независимых, так и принадлежащих крупным сетевым операторам.

Партнерские программы обладают определенным сходством с корпоративными системами в том отношении, что их инициатором и оператором также является одна компания. Специфика подобных программ заключается в том, что вовлеченные в них потребители получают поощрения за транзакции, осуществленные не только при покупке услуг титульной компании, но также и в случае приобретения товаров и услуг других партнеров программы. В качестве примера можно привести программы авиакомпаний. Квазипартнерскими программами являются системы лояльности некоторых ресторанных холдингов, например, к ним относится программа с

участием нескольких ресторанов, действующая в группе «Тритон». В глазах потребителей эти рестораны предоставляют различные услуги, а для оператора программы они являются предметом собственности.

В рамках коалиционных программ объединяется большое количество операторов. Как правило, они создаются одной крупной компанией или пулом игроков. Система начисления поощрений предполагает сквозное накопление и расходование баллов в процессе потребления продуктов и услуг всех компаний-участниц. В свое время в такую коалиционную программу трансформировалась система лояльности «Почетный гость» компании «Росинтер». В настоящее время она представлена коалиционной программой «Малина», в которой кроме ресторанов «Росинтера» участвуют сеть бензозаправочных станций ВР и другие игроки.

## Глава 2. Оферты, акции и коммуникации с участниками программ лояльности

Какими бывают оферты, или акционные предложения, в рамках программы лояльности в применении к обозначенным целям? Притом что их репертуар может быть весьма разнообразным, логика в общем виде подчиняется определенной схеме:



Допустим, посещаемость нашего ресторана страдает неравномерностью в течение недели или суток. После 19 часов ресторан заполнен и даже возникает очередь, но в 17–18 часов дополнительный спрос очень бы пригодился. Объявляем время с 17 до 19 «счастливыми часами», во время которых происходит раздача щедрых бонусов. Вполне вероятно, что такое предложение заинтересует некоторую часть аудитории, которая начнет приходить в ресторан, бар или кафе несколько раньше, освободив места для дру-

гих гостей в пиковое время. Таким образом ресторан сможет нарастить совокупный объем транзакций. Подобная механика с успехом применялась в сети демократичных пивных баров, что привело к увеличению посещаемости и выручки в так называемые «мертвые» часы.

Практика поощрения за количество визитов в течение ограниченного периода времени, например, месяца или недели, весьма распространена. В качестве исходных данных необходимо знать среднюю частоту посещений вашего заведения и, отталкиваясь от этой цифры, проектировать акцию. Так, если ресторан в среднем посещается два раза в месяц, то можно предложить подарочные бонусы за три визита. Положительный отклик гостей на данную offerту приведет к увеличению средней частоты визитов и, как следствие, росту валового объема продаж. Такие акции достаточно распространены в сетях кофеен и практикуются, в частности, McCafe. Сеть Subway запускала аналогичную акцию, направленную на увеличение частоты посещений в краткосрочном периоде. По условиям offerты, каждый посетитель Subway, приобретавший сэндвич в течение месяца, получал шанс выиграть сертификат на 4000 премиальных бонусов. Частые гости в период действия акции получали больше шансов выиграть премию.

### **Бонусные пороги**

Хотите, чтобы гости приходили чаще и заказывали больше? Для этого в современных системах лояльности есть такой инструмент, как ранги посетителей и пороговые бонусы. Как это работает? Вы указываете в системе ранги гостей, соответствующий размер бонуса для каждого, а также сумму денег и период, за который гость должен ее у вас потратить, чтобы получить определенный статус. Как правило, первый бонусный порог примерно равен среднему чеку и соответствует младшему рангу в системе. Если гость возвращается к вам и в течение указанного срока тратит сумму, соответствующую второму бонусному порогу, он получает следующий статус, и размер его бонуса возрастает. Практика показывает, что гости охотно вовлекаются в игру, позволя-

ющую получать новые статусы, — многих привлекает даже не столько бонус, сколько именно статус (это доказывает и головокружительный успех таких сервисов, как Foursquare).

Допустим, средний чек заведения — 500 рублей. Настраиваем программу лояльности следующим образом:

Ранг	Бонус	Сумма заказов	Период действия ранга
Серебряный	5%	От 0 до 500 руб.	сутки
Золотой	10%	От 500 до 2500 руб.	две недели
Платиновый	15%	От 2500 р. до 10 000 руб.	3 месяца
VIP	20%	Более 10 000	6 месяцев

Все, кто пришел к вам хотя бы раз и зарегистрировался в системе, введя промокод с чека, сразу получают статус «Серебряный» и 5-процентный бонус в свой электронный кошелек. При этом на чеке написано, что, если они появятся у вас еще раз в течение ближайших двух недель, их бонус составит уже 10 процентов! Когда гость возвращается в течение указанного срока, система информирует его о повышении бонусного порога и условиях достижения следующего ранга. Хороший стимул ходить к вам чаще, не правда ли?

В крупной российской сети кофеен, использующей систему iiko.net, был запущен пилотный проект программы лояльности с использованием бонусных порогов. Эксперимент провели в десяти заведениях сети, и по итогам первых двух месяцев работы были отмечены следующие достижения: участники программы стали тратить в кофейнях на 40 процентов больше, при этом частота их посещений выросла на 33 процента, а средний чек — на 5.

Поощрения за покупку определенных блюд или сетов способны увеличить маржинальную прибыльность транзакций. Для этого необходимо обладать данными о наиболее маржинальных блюдах

из ассортимента ресторана. С приобретением таких блюд можно связать наиболее выгодные предложения по бонусам. В результате структура продаж и чека изменится в более выгодную для ресторана сторону за счет увеличения доли самых маржинальных блюд в потребительской корзине гостя. В случае с наборами более выгодное для гостей «бонусирование» транзакций может привести к увеличению потребления в натуральном выражении. Скажем, располагая данными о среднем потреблении той или иной продукции, мы можем сформировать наборы, включив в них несколько больший объем и одновременно предложив дополнительные бонусы на их приобретение. Тем самым мы добьемся цели по увеличению объема потребления в натуральном выражении, и, как следствие, вырастет маржа наших транзакций.

Программы с похожим сценарием с фокусом на предложении наборов из суши и роллов неоднократно успешно реализовывались в ресторанах японской кухни. В сети «Жан-Жак» практикуются акции с назначением удвоенных бонусов на блюда, которые являются наиболее маржинальными.

### **Толкаем спрос**

Многие рестораторы активно используют акции, направленные на увеличение продаж определенного блюда. Активно продвигая позиции с низким фудкостом, вы можете получить хорошую прибыль. Такие акции очень выгодны, когда образовался излишек какого-либо продукта и его надо реализовать в сжатые сроки — в этом случае вы сможете превратить потенциальный убыток в источник дохода. В [iiko.net](http://iiko.net) это легко настроить с помощью конструктора маркетинговых акций.

— Был у нас такой случай, — рассказывает директор крупной международной сети кондитерских. — При отправке заказа на производство рука менеджера дрогнула, и в заказ попало не 300 пончиков, а 3000! Производство это не смутило, и кондитеры приготовили большую партию. Чтобы все это продать, мы настроили в [iiko.net](http://iiko.net) акцию: только в течение двух дней за приобретение коробки с двенадцатью пончиками (самая крупная упаковка) начислялся бонус в тройном размере. В

результате за два дня было продано в семь раз больше таких коробок, чем обычно.

Отдельного упоминания заслуживают акции, направленные на привлечение новых гостей, использующие социальные связи уже существующих. Такая возможность появляется благодаря интеграции программ лояльности с современными веб-сервисами — социальными сетями. Фактически ресторатор в какой-то мере получает доступ к управлению сарафанным радио.

Откуда берутся новые гости? Кто-то просто проходил мимо и решил зайти, другие где-то увидели привлекательную информацию о ресторане, третьим посоветовали его посетить друзья. И если инструменты для влияния на первые два источника гостей уже довольно хорошо изучены, об управлении пресловутым сарафанным радио раньше приходилось только мечтать. Программы лояльности, базирующиеся на применении социально мобильных технологий, позволяют без дополнительных затрат существенно расширить охват аудитории — ваши постоянные гости сами выступают в качестве промоутеров заведения.

Система *iiko.net* позволяет посетителю ресторана не только накапливать бонусы от собственных заказов, но и получать электронные деньги за каждого друга, который пришел по его рекомендации. Работает это так: система автоматически формирует готовые к размещению публикации с приглашением и предлагает гостю разместить их в социальной сети. В каждой такой рекомендации есть уникальный пароль — «Волшебное слово», сгенерированное специально для такого случая, и обещание подарка — одно или несколько блюд на выбор. Если друг гостя придет в ресторан (кстати, срок действия пароля ограничен), сделает заказ, содержащий указанное в сообщении блюдо, и при оплате введет в систему «Волшебное слово», он получит его в подарок. Гостю будет приятно — он сможет бесплатно угостить друзей, да еще и заработает дополнительные бонусы в размере процента от их заказа в свой кошелек. Дальше — еще интереснее. Друзья приходят в ресторан, вводят «Волшебное

слово» и... тоже становятся владельцами «электронного кошелька», участниками программы лояльности, а также вашими промоутерами. Таким образом, вы получаете армию лояльных и мотивированных гостей, которые сами продвигают свой любимый ресторан.

В небольшой московской сети клубов-ресторанов используется система премиальных бонусов для постоянных гостей. Кроме бонуса, соответствующего его статусу, каждый участник системы лояльности заведения может получить премию в размере 3 процентов от заказов друзей, которые приходят в клуб по его рекомендации. А другу этого гостя в подарок вручается какой-либо сезонный напиток. По итогам двух первых месяцев действия этой акции количество новых гостей в заведении увеличилось на 30 процентов.

### **Глава 3. Эффективность программ лояльности**

Внедряя программы лояльности, необходимо осознавать, что благодаря им у ресторатора появляется мощный инструмент адресного, дифференцированного стимулирования продаж своих продуктов — возможность обращаться к разным группам гостей с предложениями, в результате которых возрастет экономическая эффективность работы ресторана.

Для того чтобы раскрыть экономический потенциал программы лояльности, необходимо на постоянной основе проводить серьезную аналитическую работу. Заниматься сегментацией клиентов в зависимости от характеристик их потребительского поведения, принимая во внимание частоту, время визитов, потребительские предпочтения по меню ресторана и пр. Выявлять закономерности изменения поведения, а затем с помощью оферт мотивировать клиента придерживаться наиболее выгодного для компании сценария потребления услуг. В результате такой работы можно предотвратить потерю или вернуть ушедшего гостя, переориентировать его на приобретение более высокомаржинальных блюд и напитков, повышать частоту его визитов, увеличивать значение суммы среднего чека и многое другое.

Наличием всех этих изменений и характеризуется эффективность любой программы лояльности. Инвестиции, направленные на ее разработку и запуск, а также операционные расходы, связанные с ее обслуживанием, должны возвращаться в виде выгоды, полученной от трансформации потребительского поведения гостей. Успешной можно считать такую программу, при которой суммарная выгода заметно превосходит объем инвестиций.

## Заключение

Деятельность ресторана в области маркетинга будет успешной только в том случае, если она носит комплексный характер. Недостаточно иметь в своем арсенале только надежную аналитику, не используя результаты исследований в продвижении ресторанных услуг и продуктов. В то же время сами по себе маркетинговые коммуникации, какими бы громкими и креативными они ни были, вряд ли способны привести к положительному экономическому эффекту, если реализовывались по наитию и наудачу, без четкой нацеленности на результат. Маркетинговая работа должна проводиться на постоянной основе, а не от случая к случаю. Окружающая нас действительность очень изменчива. То, что казалось нам замечательной идеей еще вчера, завтра уже может оказаться никому не нужным нафталином. Наша задача заключается в том, чтобы не только своевременно реагировать на изменения, но и — в идеале — предвосхищать их своими действиями.

Конечно, я далек от мысли, что удачный маркетинг является единственной гарантией общего успеха ресторана. Его инструментарий предназначен лишь для огранки того бриллианта, который находится в руках у талантливой ресторатора. Однако для того, чтобы этот бриллиант засверкал во всей своей красе, необходимо, чтобы маркетинговая функция пронизывала компанию сверху донизу. Во-первых, в маркетинг так или иначе должны быть вовлечены все сотрудники ресторана (недаром маркетинг-микс ресторана бренда всесторонне описывает различные направления его работы). Во-вторых, руководителям предприятий следует в первую очередь ориентироваться на своих целевых гостей. Только в этом случае рекомендации, базирующиеся на изучении поведения потребителей по данным внешней и внутренней маркетинговой информации, будут для них безусловным подспорьем. Наконец, в идеале каждый работник должен разделять ценности ресторана бренда. Тогда он станет его посланцем и начнет с успехом продвигать ключевую идею бренда в жизнь.