

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
Подход к стратегическому планированию в ресторанном бизнесе .....	11
Стратегический брендинг .....	14
Маркетинговые исследования и аналитика рынка .....	53
Создание эффективного меню .....	59
Управление продажами .....	72
Как создать успешное промо .....	79
Планирование маркетингового календаря .....	87
Классические каналы коммуникации .....	96
Мобильные приложения .....	124
Посредники .....	130
PR-деятельность .....	136
Программы лояльности .....	152
Современные технологии управления лояльностью гостей ...	160
Работа с отзывами гостей .....	172
Структура отдела маркетинга .....	177
Заключение .....	180

*Потребители всегда будут контролировать наш бизнес.  
А тех, кто считает, что они могут контролировать  
потребителей, ждет неудача.*

**Трой СМИТ,**  
**ветеран Второй мировой войны, основатель Sonic,**  
**крупнейшей в США сети ресторанов формата drive in**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Мир изменился. За те десять лет, что я занимаюсь маркетингом, ресторанная индустрия не просто шагнула вперед, она еще и подпрыгнула вверх. Реклама как таковая уже практически перестала быть двигателем торговли, а основным маркетологом ваших товаров и услуг стал сам покупатель. Понятие «целевая аудитория» кануло в Лету, а «уникальное торговое предложение» больше не будет работать, если не превратится в «обещание бренда». В то же время бренды уже не столько конкурируют за «рыночную долю», сколько борются за «пожизненную лояльность (определенного количества) клиентов».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как результат, реалии маркетинга в XXI столетии — очередная, четвертая ступень развития рынков. Сегодня потребитель не только имеет возможность выбирать из тысяч товаров или сотен ресторанов, доступных ему по одному клику на экран или голосовой команде, — посредством своей активности в социальных сетях он может и должен напрямую влиять на создание продукта или услуги. При этом процесс покупки переходит из разряда удовлетворения «рациональных» нужд в категорию «эмоционального» поступка. Современные покупатели вне зависимости от социального статуса, дохода и возраста стремятся не просто потратить деньги, но получить нечто большее, чем еду или удовольствие. Они желают знать, откуда происходят ингредиенты для ваших блюд, где учился шеф-повар и почему заведение использует тот или иной вид посуды. Они хотят отдавать свои деньги не корпорациям и предпринимателям, а людям, таким же, как они сами. В конце концов они готовы помогать тем, кому в жизни повезло чуть меньше, или тем, кто вкладывает свою прибыль в социальное развитие. В век тотального цейтнота люди оставляют в ресторанах не только деньги, но и нечто еще более ценное — свое время. Взамен им нужен не просто завтрак, обед или ужин, а целый комплекс впечатлений, эмоций и информации. Наслаждаться вкусной едой — уже само собой разумеется.

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

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

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

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

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

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

Реклама, «продвигающая» товары и услуги (push advertising), стремительно теряет свою эффективность, ведь потребитель, имеющий как никогда широкий выбор товаров и услуг, прежде чем их приобрести, получил возможность оценить их преимущества (и недостатки), сделав пару-тройку запросов в поисковике. Так что сегодня на первый план выходят все те рекламные технологии, которые помогают клиенту «достать» (pull advertising) информацию о вашем предложении тогда, когда он находится в поиске чего-то подобного.

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

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

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

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

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

Будущее уже наступило!

## **ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

По мнению американского эксперта Гари Гамеля (Gary Hamel. Strategy as revolution. Harvard Business review, July-August 1996), современное бизнес-планирование уже не может быть в полном смысле «стратегическим». Все чаще тщательно разработанные в кабинетах руководителей стратегии рушатся о банальную некомпетентность либо нежелание рядовых сотрудников разделять общие цели. Помимо этого, при современном темпе технологических и прочих изменений так называемое состояние «турбулентности» в экономике или отдельной организации перестало быть признаком кризиса, а превратилось в обычное состояние дел практически в любой сфере деятельности.

Даже сам термин «турбулентность» теперь не только и не столько относится к фактическому влиянию конкретных процессов на деятельность компаний, сколько является результатом повышенной скорости изменения внешней среды. И хотя понятие «турбулентность» подразумевает последующий период спокойствия, по мнению многих экспертов, в современном бизнесе он уже фактически невозможен. Таким образом, Гари Гамель считает, что актуальный подход (статья опубликована почти 20 лет назад!) к планированию развития компании должен стать более сиюминутным и изобретательным. Алан М. Глассман, автор книги *Thinking Strategically in Turbulent Times* (2005), в целом поддерживает эту точку зрения, утверждая, что стратегическим можно считать такой подход организации, при котором решения принимаются достаточно быстро и в соответствии с текущими изменениями окружения.

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

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

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

**БРЕНД КОММУНИКАЦИИ**  
**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ**  
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

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

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



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

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БРЕНДИНГ

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

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

### В начале было слово

Говоря о стратегическом подходе к созданию бренда, важно вспомнить библейскую истину: В НАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО. Да, именно так — одно слово. Не фраза, не меморандум и не бизнес-план. Слово как семя, зерно, источник. Прежде чем планировать кон-

цепцию заведения или заказывать дизайнеру логотип, стоит задуматься: что такого особенного вы собираетесь сделать? Чем ваш подход к бизнесу будет отличаться от конкурентов? Почему гость должен выбрать именно вас?

В 1984 году, размышляя о своем первом бизнесе, Дэнни Мейер задался вопросом: что именно должно быть в его заведении, чтобы гости поехали сюда ужинать через полгорода? Безусловно, в ресторане необходимы отличные еда и сервис, но разве в этом есть что-то необыкновенное? В Нью-Йорке и в то время было много ресторанов, способных привлечь высококвалифицированного шеф-повара, закупить лучшие ингредиенты, нанять первоклассный персонал и обучить всем тонкостям обслуживания. У Дэнни не было миллионов долларов, чтобы тягаться с гигантами ресторанного бизнеса, а его заведение находилось отнюдь не в центре города. Но все же ему казалось, что большинству ресторанов того времени не хватало одной важной (и к тому же бесплатной!) детали — истинного гостеприимства. Подчеркнутого отношения к посетителям как к гостям в доме, а не к клиентам некоего бизнеса. Гостеприимство стало главным словом в лексиконе самого Дэнни, его семьи и коллег, оно вошло в название растущей компании Union Square Hospitality Group (USHG) и со временем превратилось во второе имя не только Дэнни Мейера, но и всех членов его команды. Концепция гостеприимства стала залогом успеха многомиллионных оборотов почти каждого из заведений группы, которых, к слову, на момент написания этой книги насчитывается одиннадцать.

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

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

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

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

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

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

USHG

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

Chipotle

Устойчивое развитие = Вносить вклад в сохранение планеты/свое здоровье

TGI Fridays

Пятница = Свободное время

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

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

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