



РЕСТО МАРКЕТИНГ

ОТ ХАОСА К СИСТЕМЕ

Глеб Орлов
Яков Пак



МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ
ПРОЕКТ

БОНУС:

онлайн-доступ
к обучающим
видеоматериалам,
шаблонам,
инструкциям

UnoDosTres
товарищество рестораторов

РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

УДК 658.8:640.432

ББК 65.431.14-32

О-66

*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.*

Орлов, Глеб Юрьевич

Пак, Яков Сергеевич

О-66 Рестормаркетинг: от хаоса к системе / Глеб Орлов, Яков Пак — М.:
ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021. — 216 с.

ISBN 978-5-6044967-8-7

Каждый день открываются новые рестораны. Уровень конкуренции постоянно растёт, а потребитель становится всё более искушённым. Маркетинг, наряду с продуктом и сервисом, становится наиважнейшим направлением деятельности ресторана. Книга известных ресторанных маркетологов Глеба Орлова и Якова Пак — это готовое руководство по повышению качества маркетинговой работы на предприятиях индустрии гостеприимства. В ней детально и наглядно описываются все аспекты и нюансы построения системного маркетинга, от исследований и аналитики до продвижения и маркетинга лояльности. Авторы щедро делятся своими оригинальными наработками и методиками, такими как трёхмерное позиционирование, модель портфельного анализа ВВМС, опробованными в ходе их собственной практики и многочисленных консалтинговых проектов на протяжении последних 25 лет работы. Особенность книги — возможность доступа к дополнительному web-контенту в формате шаблонов, инструкций и видеоматериалов.

ISBN 978-5-6044967-8-7

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021

© Орлов Глеб Юрьевич, 2021

© Пак Яков Сергеевич, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

- 6 **ВВЕДЕНИЕ. Рестомаркетинг как система**
- 9 **Глава 1. Проработка и оптимизация маркетинговой платформы ресторана**
- 10 Исследование рынка и потребителей. Методы получения и использования маркетинговой информации
- 63 Определение целевой аудитории и маркетинговой стратегии ресторана
- 74 Ключевая идея и позиционирование бренда
- 82 Маркетинг-микс ресторанного бренда
- 86 Точки контакта
- 91 **Глава 2. Формирование ассортимента и ценообразование**
- 92 Ширина и глубина ассортимента
- 93 Анализ структуры продаж
- 108 Методы ценообразования. Стратегия и тактика
- 116 Эффективное меню
- 131 **Глава 3. Привлечение гостей**
- 132 Коммуникационные цели
- 138 Способы маркетинговых коммуникаций
- 170 Форма и содержание коммуникационных кампаний
- 182 Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций
- 187 **Глава 4. Удержание гостей — управление лояльностью**
- 188 Цели и принципы программ лояльности
- 193 CRM-системы
- 200 Оферты, акции и коммуникации с участниками программ лояльности
- 203 Эффективность программ лояльности
- 203 Работа с отзывами и обратной связью
- 208 **Заключение**



Зачастую рестораторы отводят продвижению второстепенное место, вкладываются в маркетинг по остаточному принципу и пытаются привлечь гостей, хаотично используя разные каналы и забывая об анализе каждой запущенной рекламной кампании. Однако, если это не столовая на закрытом объекте в ста километрах от ближайшего населенного пункта, у любого заведения будут конкуренты. И когда в глазах посетителя два кафе идентичны с точки зрения ассортимента, цены, качества и местоположения, выбор падает на место, которое лучше себя позиционирует и находит отклик в сердце гостя. Получается, забывая о продвижении, ресторатор рискует свести на нет все инвестиции и усилия предыдущих этапов запуска проекта.

О том, как настроить и запустить системный маркетинг в ресторане, и рассказывает книга, которую вы держите в руках. За плечами ее авторов почти 40 лет суммарного маркетингового опыта в HoReCa и десятки успешных проектов. Этап за этапом, они расскажут, как привести маркетинг вашего заведения от хаоса к упорядоченной системе, начиная от разработки концепции и определения целевой аудитории и заканчивая способами удержания постоянных гостей и правильной работой с отзывами.

Рестомаркетинг в 2021 году — это совсем другие вызовы, чем десять и даже пять лет назад. Стремительная цифровизация жизни не обошла стороной сферу общественного питания, и выиграть гонку, опираясь только на локальный маркетинг, практически невозможно. Поэтому важное место в книге отводится запуску цифровой системы лояльности в составе комплексной автоматизации заведения. Большинство из нас уже давно больше опасается забыть дома телефон, нежели бумажник — и именно через телефон современному ресторатору стоит наладить контакт как с потенциальными гостями, так и с завсегдатаями. Одним из самых продвинутых решений на рынке является r_keeper Loyalty — система лояльности, которая с помощью алгоритмов искусственного интеллекта анализирует предпочтения гостей и предлагает им именно то, что они хотят.

Уверен, после прочтения книги у вас исчезнет множество вопросов, а в голове сложится аккуратная дорожная карта запуска маркетинга в вашем проекте.

Желаю успехов!

Григорий Синьков

Генеральный директор r_keeper

Об авторах



Глеб Орлов

Товарищ по маркетингу товарищества рестораторов UnoDosTres.

Суммарный опыт в ресторанном маркетинге — 13 лет. В 2015 году начал сотрудничество с товариществом рестораторов UnoDosTres. За это время реализовал более 40 рекламных кампаний, исследовательских и консалтинговых проектов, практически решающих проблемы ресторанов в сфере маркетинга. Разработал концепции 20 ресторанов, от Санкт-Петербурга до Владивостока. Куратор направления «Маркетинг» в школе СВЧ (Санкт-Петербург), преподаватель в бизнес-школе RMA (Москва). Сотрудничал с сетями «Контакт бар», «Супра», «Три Оленя», сетью бургерных МЯСОРООВ, группой компаний West и многими другими.

Постоянный спикер крупнейших ресторанных мероприятий: Gastreet, PIR EXPO, Megustro, Метроехро и многих других. Соавтор бизнес-игры по маркетингу «Битва концепций», позволяющей в геймифицированном режиме научиться разрабатывать эффективные форматы ресторанов.



Яков Пак

Товарищ по маркетингу товарищества рестораторов UnoDosTres, эксперт Ассоциации предприятий общественного питания Санкт-Петербурга.

В индустрии гостеприимства 25 лет. Работал директором по маркетингу сети кофеен «Идеальная Чашка». Позднее возглавлял департамент экономики и маркетинга сети ресторанов «Две палочки». В настоящее время занимается консалтингом в области ресторанного маркетинга. В 2012 году вместе с коллегами по ресторанному делу основал консалтинговую компанию — товарищество рестораторов UnoDosTres. Сотрудничал со следующими ресторанными холдингами и сетями: Food Retail Group, «Шоколадница», «Чайная ложка», сеть пивных баров СПб, сеть ресторанов «Токио», «Супра», Zuma, сеть «Контакт бар», сеть ресторанов Market Place, сеть «Суши вёсла», сеть бургерных МЯСОРООВ, ресторанные холдинги «Меркада-Групп», Madyar Collection, AB Restaurants, West и др. Преподаёт маркетинг в бизнес-школах СВЧ (Петербург) и RMA (Москва). Постоянный спикер крупнейших ресторанных форумов Gastreet, PIR EXPO, Food Business Show, «Рестопарк» и др. Автор «Книги о вкусном и полезном ресторанном маркетинге» и десятков статей по маркетинговой тематике. Организовал более 100 рекламных кампаний, исследовательских и консалтинговых проектов, связанных с разработкой концепций ресторанов, повышением эффективности их маркетинга, маркетинговыми исследованиями и решением различных маркетинговых задач в ресторанном бизнесе.

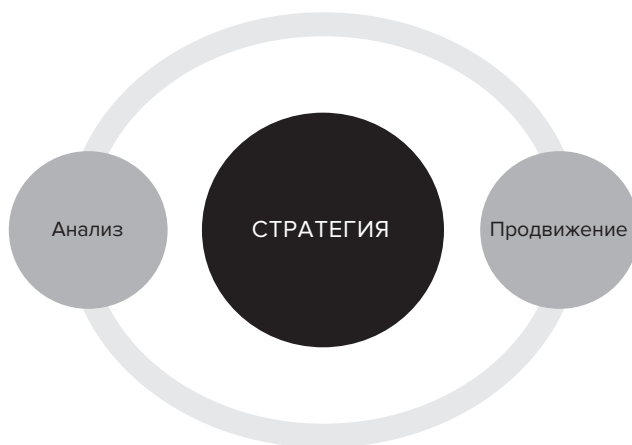
ВВЕДЕНИЕ

Рестомаркетинг как система

Ресторанный маркетинг выходит на сцену уже в тот момент, когда возникает замысел ресторана. Даже отрицая маркетинг, вы всё равно им занимаетесь, пусть и не замечая его присутствия, как, например, давления атмосферного столба. Другой вопрос, как вы это делаете? Часто мы встречаемся с весьма примитивным пониманием маркетинга, которое ограничивается продвижением. Однако коммуникации — это лишь верхушка маркетингового айсберга. Ведь рекламно-информационное сообщение должно быть плодом исследований и анализа, произрастающим из древа маркетинговой стратегии и уходящим корнями в концепцию ресторана. На практике мы, к сожалению, зачастую обнаруживаем хаотичные действия и метания, выражающиеся в различного рода промо-активностях, страдающих отсутствием всякого расчета и базиса. В результате усилия и деньги, направленные на продвижение, оказываются потраченными совершенно зря. В лучшем случае удаётся достичь краткосрочного результата — раздуть небольшой костерок, в который необходимо подкидывать всё новые и новые дорогостоящие дровишки без особой надежды на согревающий эффект. Корень зла нашего отечественного рестомаркетинга, как правило, кроется в пренебрежении системным мышлением и недостаточно профессиональном подходе к использованию целого ряда маркетинговых инструментов.

Мы часто слышим от рестораторов, что рестораны работают не с клиентами, а гостями. Такой маркер является поводом для гордости и отличительным признаком нашего ресторанного сообщества. Только давайте спросим себя, товарищи рестораторы, много и часто ли мы тратим средства и усилия на то, чтобы изучить мнение гостей, степень их

удовлетворённости нашей работой, понять их мотивы, выяснить наши преимущества и недостатки, чтобы улучшить работу ресторана? Увы, наш достаточно богатый опыт показывает, что такое случается весьма редко. Правда, довольно интересно, что это происходит в основном с лидерами рынка общественного питания. Это практикуется теми, у кого, казалось бы, и так всё в полном порядке. Лидеры всё больше и больше инвестируют в маркетинг, в знания о потребителях услуг ресторанов в целом и о своих гостях в частности. Они вкладывают деньги в разработку своих стратегий, развитие бизнес-аналитики, эксперименты и тесты и только потом приступают к продвижению, где также стараются действовать по уму, грамотно сочетая традиционные офлайновые способы коммуникаций и относительно новые онлайн-форматы. Может быть, именно поэтому они становятся, а главное, остаются лидерами? Ведь чёткое осознание пользы маркетинговой деятельности приходит в тот момент, когда понимаешь, что грамотные исследования позволяют существенно уменьшить риски ведения ресторанного бизнеса. Реклама ресторана может быть не только эффективной, но и эффективной, если научиться анализировать её влияние и ставить правильные цели промо-кампаний. Стратегия позволяет идти чётким выверенным путём, а не тратить драгоценные время, силы и деньги на бесконечное шатание то в лес, то по дрова. Саму по себе маркетинговую деятельность можно представить как космическую систему, где вокруг планеты под названием Стратегия вращаются два спутника — Анализ и Продвижение.



В нашей книге мы постарались коснуться всех наиболее важных аспектов рестомаркетинга, чтобы сформировать комплексное представление о том, в чём заключается маркетинг нашей индустрии. В этой книге обобщён наиболее актуальный, проверенный и практический маркетинговый опыт, связанный с ресторанным бизнесом. Мы надеемся, что материал этой книги поможет рестораторам структурировать маркетинговую деятельность, восполнить имеющиеся пробелы, чтобы сделать свой рестомаркетинг системным и эффективным.

Спешим выразить особую благодарность за помощь в подготовке книги Евгению Кадомскому, Кириллу Бурдею, Илье Сухих, Елене Левченко, Анне Русиновой, Яне Курниковой, Семену Кузьмину, Марине Яковлевой, Роману Певзнеру, Юлии Крутовой, Янине Шурховецкой, Александре Карабашиной, Екатерине Булатовой, а также нашим коллегам из товарищества рестораторов UnoDosTres Наталье Милеенковой и Елене Победоносцевой.

Проработка и оптимизация маркетинговой платформы ресторана

- 9 Исследование рынка и потребителей.
Методы получения и использования
маркетинговой информации
- 63 Определение целевой аудитории
и маркетинговой стратегии ресторана
- 74 Ключевая идея и позиционирование бренда
- 82 Маркетинг-микс ресторанного бренда
- 86 Точки контакта

Исследование рынка и потребителей. Методы получения и использования маркетинговой информации

Попробуйте прожить один день с завязанными глазами. Наверняка набьёте немало шишек и заработаете достаточно синяков. Будет больно. Насколько сподручнее и безопаснее для здоровья иметь способность видеть и осознавать окружающий нас мир, делая на основе увиденного правильные выводы и выстраивая своё поведение. Любой ресторан, кафе или бар существует в определённой конъюнктурной среде. В чём специфика этой среды, какие возможности она даёт рестораторам и какие угрозы таит в себе? Ответить на эти вопросы помогают исследования рынка и потребителей. Исследователи выделяют различные методы получения информации — количественные и качественные. В первом случае результатом для нас являются цифры, позволяющие ответить на вопрос «сколько?». В дальнейшем мы можем использовать такие данные для расчётов, например, ёмкости рынка, количества гостей, определения посещаемости ресторанов в течение дня и состава потребительской корзины. Качественные методы получения исследовательской информации позволяют разобраться в причинно-следственных связях потребительского поведения. Понять, почему гости ресторанов ведут себя так, а не иначе. Выяснить, как гости воспринимают те или иные ресторанные бренды, какие факторы оказывают наиболее серьёзное влияние на потребление различных услуг, какие возможности для удовлетворения по-

Формирование ассортимента и ценообра- зование

- 92 Ширина и глубина ассортимента
- 93 Анализ структуры продаж
- 108 Методы ценообразования. Стратегия и тактика
- 116 Эффективное меню

Ширина и глубина ассортимента

Что представляет собой правильное меню ресторана? Бывает, что хочется объять необъятное и запихнуть в меню как можно больше блюд. Вот и превращается ассортимент в «смесь бульдога с носорогом». Теряется концепция ресторана, у поваров пухнет голова от количества ТТК, невостребованные продукты портятся на складе, а гость шокирован и запутан предложением заведения. Задача, связанная с формированием ассортимента, не проста, но решается. Необходимо разработать, используя минимум продуктов, гармоничное меню, которое в полной мере удовлетворит потребности гостей ресторана и принесет максимальную выгоду ресторатору. Логика предложения как реакции на спрос подчиняется, по сути, двум глобальным целям — удовлетворению потребностей гостей и предоставлению возможности выбора в рамках удовлетворяемых потребностей. Масштаб предложения, с точки зрения этих целей, обозначается шириной и глубиной ассортимента ресторана. Ширина ассортимента определяется числом продуктовых групп в меню кафе, бара или ресторана, 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, к примеру, 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 про-

Привлечение гостей

- 132 Коммуникационные цели
- 138 Способы маркетинговых коммуникаций
- 170 Форма и содержание коммуникационных кампаний
- 182 Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций

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 промежуточные шаги, а именно достичь определённых коммуникационных целей.

На первом этапе маркетинговых коммуникаций мы решаем задачу, связанную с увеличением уровня осведомлённости среди целевых потребителей. Трудно на что-то рассчитывать, если никто не знает о нашем существовании. Следующая цель — сформировать «правильное» отношение к нашему ресторанному проекту, бренду, концепции. О «правильном» отношении в нашем случае будет свидетельствовать тождественность в восприятии нашего бренда потребителями и нами — авторами этого бренда. Достигнув намеченной осведомлённости и сформировав привлекательный для нашей целевой аудитории имидж, мы можем приступать 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 кафе, бар или ресторан. Такая последовательность коммуникаций достаточно хорошо описана в модели 4А (см. рисунок ниже).

Удержание гостей — управление лояльностью

- 188 Цели и принципы программ лояльности
- 193 CRM-системы
- 200 Оферты, акции и коммуникации с участниками программ лояльности
- 203 Эффективность программ лояльности
- 203 Работа с отзывами и обратной связью

Цели и принципы программ лояльности

Программы лояльности основываются на самом факте лояльного потребления, то есть участниками таких программ становятся гости, имеющие опыт посещения ресторана. Раз гость уже посещает ресторан, казалось бы, что ещё нужно? Тем не менее, здесь-то и проявляется смысл таких программ, назначение которых в управлении и воздействии на существующую лояльность. Конкретно и прагматично — в извлечении максимальной выгоды из взаимоотношений с гостем за счёт предоставления гостю определённых привилегий. Эта возможность лежит в плоскости решения задачи по изменению потребительского поведения лояльных гостей в более выгодную для ресторана сторону. Изменение связано с увеличением стоимостного объёма потребления ресторанных услуг.

Такого результата можно добиться за счёт достижения следующих промежуточных целей:

- уменьшение процента оттока лояльных гостей;
- роста частоты и количества транзакций;
- увеличения средней маржи покупки.

В соответствии с означенными целями, было бы справедливо отметить, что эффективная схема программы лояльности может быть только бонусной, а не дисконтной. Ведь наличие постоянного неизменного дисконта вовсе не побуждает гостя покупать больше и чаще. Через

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая деятельность в настоящее время сводится в большей степени к комплексному формированию востребованного потребителем продукта, чем непосредственно к его продвижению. Без стратегического базиса, верно внедрённого на операционный уровень, коммуникации не будут по-настоящему результативными. Опять же, крайне важно понимать, что эффективный маркетинг подразумевает комплексный, системный подход и не допускает ситуативных действий время от времени. Фактически не существует никакой «секретной акции», которая кардинальным образом может изменить финансовые результаты ресторана, более того, невозможно в долгосрочной перспективе постоянно стимулировать сбыт и опираться лишь на рациональные выгоды. В современном мире производство само по себе не является непреодолимым препятствием, при этом все новшества практически моментально копируются конкурентами, в силу этого на первый план выходит эмоциональная связь потребителя с брендом, которую и призван создавать маркетинг во взаимодействии со всеми подразделениями ресторана.

Постоянный приоритет «сегодня» над «завтра», который мы зачастую видим в различных проектах, ожидаемо приводит к крайне негативным результатам в долгосрочной перспективе. Так, отсутствие аналитического блока существенно повышает вероятность маркетинговых ошибок, последствия которых могут быть губительны для ресторана. В действительности не столь важно, удалось ли запустить ту или иную стимулирующую акцию в моменте, гораздо приоритетнее определить общий вектор развития и следовать ему.

Мы живём в ситуации усиливающейся конкуренции, которая будет становиться все жёстче в ближайшие годы, и именно компании, которые смогут перестроить свою маркетинговую деятельность таким образом, чтобы она буквально пронизывала все бизнес-процессы, станут лидировать на рынке. При этом мы ни в коем случае не умаляем важность иных подразделений, ведь только в синергии рождается истинно успешный результат.

Мы благодарим вас за то, что были с нами на страницах книги, с радостью ждём встречи и с готовностью ответим на вопросы по e-mail: **gleb@udtres.ru** или **yakov@udtres.ru**, или в наших аккаунтах Instagram, ссылки на которые доступны по QR-кодам:

