

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Предисловие	v
1	Введение. Чем мне предстоит заниматься?	1
2	Местоположение. В каком месте я разверну свой бизнес?	13
3	Анализ окружающей обстановки.	
	С чем мне предстоит столкнуться?	25
4	Формируем представление о рынке.	
5	Кто мои посетители и чего они хотят?	41
6	Разработка меню. Каким должен быть ассортимент?	65
7	Расчет цен. Сколько придется за все это платить?	89
	Обслуживание. Как добиться того, чтобы персонал уделял гостям должное внимание? Другие источники дохода.	111
9	Сколько еще продуктов можно продать?	135
10	Общение. Как добиться того, чтобы гости вас заметили?	155
11	Технологии. Как добиться успеха? План и бюджет маркетинга. Как составить, что делать и во что это обойдется?	199
		215

ПРЕДИСЛОВИЕ

Подобно большинству проектов эта книга возникла с простого вопроса.

Примерно в течение трех лет Джон Стефанелли общалась с молодыми управляющими одной ресторанной компании. Этих деятельных людей интересовало, почему в большинстве программ по подготовке управленческого персонала, который должен работать в области гостеприимства, много внимания уделяется продуктам питания и обслуживанию и так мало места отводится маркетингу. При этом Джон отметила для себя, что ее собеседники на самом деле имеют пробелы в этой области.

В это время она как раз разрабатывала факультативный курс по ресторанному маркетингу, и после первого его проведения ей показалось, что такой курс наверняка будет востребован ресторанным сообществом, особенно владельцами ресторанов и менеджерами.

Джон поделилась своими соображениями с Патти Шок, и та заинтересовалась этим вопросом. Она начала просматривать доступные материалы по ресторанному маркетингу, обращая особое внимание на те, что были посвящены маркетингу для независимых рестораторов. И тут она сделала откры-

тие: оказалось, что ни одного полноценного информационного источника, объединяющего все важные элементы ресторанного маркетинга в четкую структуру, не существует в природе.

С присущим ей энтузиазмом Патти привлекла к обсуждению вопроса Джон Стефанелли и Джона Боуэна, и те согласились оказать ей помощь в создании такой структуры. Результат этой совместной работы вы держите в руках.

Эта книга не похожа на традиционные учебники по маркетингу. В ней нет диаграмм, иллюстраций, графиков, разноцветных выделений. Ее главное назначение — беседа. В процессе чтения просто представляйте себя четвертым соавтором, общайтесь, приобретайте знания и опыт.

Конечно, никакая книга не может претендовать на истину в последней инстанции. Тем не менее мы надеемся, что вы найдете в ней всестороннее рассмотрение проблемы ресторанного маркетинга и, кроме того, получите большой список идей, которыми сможете воспользоваться сразу, чтобы получить практический результат.

Мы привнесли в этот проект свой уникальный опыт и знания. Все мы приближаемся к "золотому возрасту" — наш опыт работы в ресторанно-гостиничном бизнесе в сумме составляет более 120 лет, причем как в практической деятельности, так и в аудиториях ведущих университетов. Каждым из нас написаны книги, статьи, рассказы для десятков журналов и газет. Джон Боуэн ведет колонку по маркетингу в изданиях, посвященных торговле. Патти Шок выступает в качестве докладчика на многих конференциях, семинарах и практикумах, посвященных маркетингу и связанным с ним вопросам. Джон Стефанелли в течение нескольких лет инспектировала оборудование ресторанов и ресторанных служб колледжа Уильяма Ф. Харриса. Мы полагаем, что достаточно знаем о том, как сделать, чтобы ресторан начал действовать и заполнился счастливыми и платежеспособными посетителями, но предоставляем судить об этом вам.

Чтобы собрать все материалы и подготовить эту книгу, потребовались усилия многих людей. В процессе работы мы получили от своих коллег большую помощь и хотели бы поблагодарить всех, кто вложил в дело время и усилия. Выражаем особую благодарность нашим рецензентам: Биллу Аллену, Робу Граймзу, Стивену Михаэлидису, Джиму Муру и Ларри Россу.

Но пора перейти от разговоров к делу. На рынок!

ВВЕДЕНИЕ. ЧЕМ МНЕ ПРЕДСТОИТ ЗАНИМАТЬСЯ?

*Маркетинг — это все, что видит,
осязает, слышит или обоняет заказчик.*

Джим Мур, основатель и лидер компании Moor Ideas, Inc.

Маркетинг вдыхает в ресторан жизнь. Хорошо спланированный и проведенный маркетинг привлечет к вам посетителей. И более того, потом они вернутся снова. Маркетинг поможет добиться такого состояния дел, чтобы посетители были удовлетворены вашим заведением, а вы сами стали богатыми и счастливыми.

Данная книга написана для владельцев и менеджеров, но хотим заметить, что маркетинг в ресторане — дело всех, кто там работает. Как владелец, так и управляющий должны проявлять интерес к маркетингу и вызывать такой же интерес у персонала. В повседневной работе у каж-

дого сотрудника должны быть определенные обязанности в отношении ресторанного маркетинга, хотя это и требует некоторых усилий.

Сущность маркетинга состоит в том, чтобы получить некоторый опыт, представляющий исключительную ценность для вашей целевой аудитории, и связать эту аудиторию с вашими сотрудниками.

У владельцев и менеджеров ресторанов, которые добились успеха, есть одна общая особенность: все они концентрируют свое внимание на посетителях и строго придерживаются рекомендаций, выработанных на основании проводимого маркетинга.

Поскольку природа маркетинга динамична, занятие это захватывающее и интересное. План по маркетингу, наиболее привлекательный для ваших потребителей сегодня, не обязательно будет таким через несколько лет. Потребители меняются. И вы должны меняться вместе с ними.

ЗАЧЕМ ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?

В 1971 году Национальная ресторанный ассоциация США издала книгу под названием "Как создать ресторан", в которой утверждалось, что "сейчас в Америке ресторанный пища является тем продуктом, который сильнее всего продвигается на рынок". С тех пор положение дел изменилось.

В то время рестораны независимых владельцев были привычными объектами ресторанного "ландшафта". В них продавалась большая часть пищи, съедаемой вне дома. Теперь их потеснили ресторанные сети. Когда в ресторанный бизнес вошли гигантские корпорации, семейные предприятия были вынуждены уйти на второй план, и сегодня более одной трети продаж, осуществляемых в ресторанах США, приходится менее чем на 25 компаний.

В 1971 году заниматься маркетингом было не обязательно. Сейчас же, для того чтобы сделать предприятие конкурентоспособным и оставаться на плаву, это совершенно необходимо. Вам придется постоянно пользоваться маркетингом для того, чтобы привлечь посетителей,

обслужить их со знанием дела и удержать в будущем. Вам нужно понять своих гостей и создать такую маркетинговую стратегию, которая сделала бы заведение привлекательным для вашей целевой аудитории.

Свидетельством того, насколько сильна конкуренция в ресторанном деле, могут служить наши исследования, которые показали: из числа посетителей, давших положительный отзыв о ресторане, 80 процентов высказывают намерение вернуться вновь. Однако только 40 процентов из них действительно возвращаются.

Сейчас недостаточно просто быть хорошим. Необходимо показать свое превосходство. Вспомните свое последнее посещение ресторана. Когда вы уходили, вы сказали: "Все было хорошо"? Если да, то вы, скорее всего, и не думали вернуться туда в ближайшее время. А почему? Причина состоит в том, что есть много других хороших ресторанов. Но если, уходя, вы сказали: "Все было превосходно" действительно, от чистого сердца поблагодарили управляющего, то весьма вероятно, что вы не только сами вернетесь, но и другим расскажете о том, как хорошо провели время.

Идеи из этой книги, примененные на практике, помогут вам добиться высоких рейтингов. Вы станете успешнее привлекать посетителей. И если затем вы раз за разом будете замечать, что к столикам вашего ресторана выстраивается очередь, значит, мы с вами хорошо сделали свою работу.

Две дюжины гигантских ресторанных сетей действуют сейчас в условиях жесткой конкуренции, и для того, чтобы завоевать посетителей, им требуются активность и мастерство в проведении маркетинга. В сети имеется корпоративный директор по маркетингу, работающий с рекламными агентствами и фирмами, специализирующимися на связях с общественностью. На маркетинг расходуются миллионы долларов. Стоит сетям чихнуть, как у независимых рестораторов тут же возникает простуда.

Владельцам и менеджерам ресторанов придется спуститься на землю. Не все могут выдержать конкуренцию. Многие независимые рестораны и малые сети не располагают миллионами долларов. Поэтому менеджеры, занимающиеся подобной деятельностью, вынуж-

дены расходовать свои ресурсы более эффективно. В нашей книге будет показано, как это можно сделать.

Питер Друкер, гуру в области менеджмента, пишет в *Business Week*: "Маркетинг ведет за собой весь бизнес. Он отражает бизнес в целом так, как он виден с точки зрения потребителя. Не понимая маркетинга, невозможно добиться хорошего понимания бизнеса". Так вот, предназначение этой книги в том, чтобы помочь вам понять и применять маркетинг для повышения прибыльности вашего ресторана.

Эта книга — не учебник. Правильнее было бы рассматривать ее как пособие для самообразования. Предполагается, что она будет служить неким проводником идей, которыми вы сможете воспользоваться и сразу получить результат. А еще ее задача состоит в том, чтобы побудить вас к действиям.

Нам изначально хотелось, чтобы эта книга оказалась доступной каждому, поэтому она написана разговорным языком и дополнена примерами того, как рестораны применяют маркетинг на практике. Эта книга поможет вам начать движение к получению максимальных показателей, создаваемых вашей маркетинговой смесью.

СЕМЬ БУКВ "P" В МАРКЕТИНГЕ

При проведении маркетинга приходится иметь дело с так называемой маркетинговой смесью, которая состоит из семи английских букв "P":

МАРКЕТИНГОВАЯ СМЕСЬ: **Price** (цена), **Product** (продукт), **Promotion** (продвижение), **Place** (место), **Process** (процесс), **Participants** (участники), **Physical evidence** (физические признаки).

- **Price (цена).** Это то количество денежных знаков, которым вы оцениваете свой продукт. В сочетании с другими "P" цена определяет привлекательность продукта. Эта привлекательность должна соответствовать ожиданиям целевой аудитории.
- **Product (продукт).** Это позиции вашего меню, а также другие продукты и услуги, которые вы покупаете, готовите и продаете.

- **Promotion (продвижение).** Это совершенно определенное послание, с которым вы выходите на целевую аудиторию, включая рекламу, поддержку продаж, персональные продажи и усилия по связям с общественностью.
- **Place (место).** Это местоположение вашего ресторана с учетом его ближайшего окружения, доступности и видимости.
- **Process (процесс).** Это ваш способ предоставления услуг. У вас есть бар? Продаются ли посетителям безалкогольные напитки? Как вы обслуживаете заказы навынос? Выставляете ли вы на стол кувшин с вином и позволяете посетителям разливать его самим?
- **Participants (участники).** Это те люди, которых вы хотите привлечь к своей деятельности. Вы сами выбираете их. Это ваши посетители, а также ваши сотрудники и другие организаторы совместного дела, такие как поставщики и остальные внешние продавцы услуг.
- **Physical evidence (физические признаки).** Применяемые вами средства обслуживания, интерьер, оборудование создают определенную атмосферу. /Для посетителя они служат в качестве осязаемого источника информации. Например, неряшливый вид стола создает представление о забегаловке, а чистый и опрятный обеденный зал говорит посетителю о том, что ресторан находится в хороших руках.

Четыре первые буквы "P" — это традиционные пункты, разработанные для всех продуктов, обладающих большой чувствительностью к маркетингу (включая, например, стиральные машины или нижнее белье). Другие три характерны именно для ресторанов.

Менеджеры часто полагают, что маркетинг и реклама - это одно и то же. На самом деле реклама — только одна из форм поддержки, которая, в свою очередь, является цементом маркетинговой смеси. И при определенных обстоятельствах вы можете вовсе исключить рекламу из вашей маркетинговой смеси. Например, некоторые менеджеры ресторанов делают это для усиления других элементов маркетин-

говой смеси, которые более привлекательны для посетителей. Когда бизнес существует в течение нескольких лет, положительный отзыв, прозвучавший из уст посетителя, заменяет платную рекламу.

Но, для того чтобы получить максимально возможные преимущества от маркетинга, следует понять и применять все семь элементов маркетинговой смеси.

Так же, как вы поступаете с ингредиентами в блюдах меню, вы должны определить, как будете использовать эти семь "Р" в вашем плане по маркетингу. Ведь они взаимосвязаны. Например, та смесь, которая потребуется для успешного ресторана быстрого обслуживания, будет существенно отличаться от той, которую следует применить для заведения выше среднего уровня, специализирующегося на мясных блюдах. Компания Charley Brown's Steak and Lobster ("Бифштексы и омары от Чарли Брауна") открыла свое первое заведение в 1965 году. Концепция состояла из семи уникальных особенностей: тепловая обработка продуктов за стеклянной витриной, газовое освещение, официантки в униформе, состоявшей из короткой юбки и топики, вид на водную гладь, мясо непосредственно от Департамента сельского хозяйства, характерные вина и стеклянная посуда, а также дрожжевой хлеб, который ежедневно привозили из Сан-Франциско. В конце концов конкуренты скопировали шесть из этих уникальных атрибутов (за исключением вида на воду), но на это им потребовалось несколько лет.

Эта книга поможет вам правильно разработать маркетинговую стратегию. Она даст вам инструменты, необходимые для составления такой маркетинговой смеси, которая принесет успех вашему ресторану и поможет создать нечто единственное в своем роде, такое, в результате чего вы окажетесь вне конкуренции. Кроме того, здесь приводятся рекомендации, как отличаться от конкурентов в том, что вы предлагаете гостям.

Отличия важны, но рано или поздно конкуренты повторят ваши нововведения. Впрочем, за это время вы сможете предложить что-либо еще, не так ли? Ключом к успеху является то, насколько хорошо вы освоите стратегию использования отличительных особенностей, ко-

торая делает вас единственными и неповторимыми. Согласитесь, скопировать уникальность такой стратегии невозможно.

КАК СДЕЛАТЬСЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМИ ДЛЯ ГОСТЕЙ

Рэй Крок, основатель сети McDonald's, обеспечил привлекательность своих ресторанов с помощью формулы, которая состояла в следующем: качество, обслуживание, чистота, низкие цены. В своей формуле, которая выглядела как QSCV (Quality, Service, Cleanliness, Value), он рассматривал низкие цены как привлекательность, хотя теперь это уже не является универсальным правилом. Что касается сети McDonald's, то ее привлекательность и сегодня связывается с низкими ценами. Однако привлекательность — это не обязательно низкая цена.

Вместо того чтобы думать о привлекательности вообще, можно попытаться сконцентрировать внимание на так называемой **воспринимаемой привлекательности**. Важно понять, что привлечет посетителя, что он сам подразумевает под привлекательностью, как в его понимании определяется "привлекательность", "высокая привлекательность" или "заурядная привлекательность", и так далее. Словом, речь идет о том, что думают посетители об отличительных особенностях заведения. Например, они обычно воспринимают как более высокую привлекательность то, что качество продуктов, которые вы продаете, и качество услуг, которые вы оказываете, являются высокими, а цены — умеренными. Однако воспринимаемая привлекательность будет снижаться, если цены покажутся посетителям чрезмерными. Вам придется как-то обыгрывать элементы качества, услуг и цены, чтобы составить наилучшее из возможных сочетаний, которое позволит превзойти ожидания гостей. В конце концов вы ведь хотите, чтобы ваш посетитель сказал: "То, что я получил, стоит потраченных денег".

ВОСПРИНИМАЕМАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ. Оценка клиентом наиболее значимых для него качеств продукта. Она непосредственно связана с воспринимаемым качеством товаров и услуг, которые вы предоставляете, и при этом косвенно соотносится с ценами, которые вы запрашиваете.

Потому что, когда человек говорит или думает так, он наверняка придет снова. И, скорее всего, сообщит другим о вашем ресторане.

В главе 6 мы поговорим о том, что, давая оценку продукту, гости учитывают его качество и качество предоставляемых услуг наряду с той ценой, которую вы запрашиваете. Когда вы будете решать вопрос ценообразования, в вашем сознании этот факт должен главенствовать.

Однако, если рассматривать картину в целом и расценивать вашу деятельность как работу одного из многих ресторанов сообщества, вам следует учитывать другие явные и неявные преимущества. Преимущества,

- а) которые вы можете предложить,
- б) которые способны привлечь гостей,
- в) из-за которых ваша привлекательность будет выглядеть в ином свете.

Например, некоторым гостям могут показаться привлекательными особая атмосфера вашего заведения, удобная парковка или продленные часы работы. Для некоторых может стать очень ценным ваше согласие готовить блюда, не предусмотренные в меню. Перечень возможностей не имеет конца. И каждая из позиций этого перечня способна создать привлекательность. Трудность состоит в определении того, что именно станет привлекательным и сколько денег готовы заплатить за это посетители.

Хотя вы знаете, что посетители будут платить за эти элементы привлекательности, вы не сможете установить на них определенную цену, если не потратите некоторое время на то, чтобы поработать с потребностями и желаниями этих посетителей. Например, поговорив с постоянными гостями, вы можете сделать заключение о том, что у многих из них денег имеется больше, чем времени. Долгое ожидание заказа является тем недостатком, который снижает привлекательность. Некоторые посетители не могут ждать более 30 минут, для них ожидание снижает привлекательность посещения вашего ресторана.

Особый случай составляют рестораны-одиночки, находящиеся в каком-то определенном месте. Привлекательность таких заведений снижается по мере увеличения продолжительности поездки и после-

ную часть ожидания **Свободного** места. Конечно, можно перегруппировать **ВСЮ** маркетинговую смесь с целью повышения привлекательности, но в этой ситуации немного ва-

риантов. Что же делать? Ве-
ликолепное решение найдено в ресторане Outback

Steakhouse, где предлагают **программу предварительных заказов**. В соответствии с ней гость перед выездом может позвонить в ресторан и забронировать столик, чтобы потом не пришлось стоять в очереди. Это сокращает время ожидания и делает посещение более привлекательным.

Другой способ стать привлекательным состоит в том, чтобы чем-то выделиться на общем фоне. Предложите что-то такое, чего нет у других. Скука гостей вредит вашему финансовому здоровью.

Хорошо зарекомендовавший себя на практике метод создания привлекательности состоит в том, чтобы придать новую жизнь старому продукту. McDonald's выделяет себя среди других, развивая национальную сеть, в которой предлагается унифицированный продукт. В отличие от McDonald's в ресторанах Burger King's подаются продукты, подвергаемые обработке в пламени на вертеле, и это увеличивает привлекательность для некоторых посетителей. Рестораны Wendy's отличаются многими особенностями, например, в них подаются свежие гамбургеры, а не приготовленные из замороженных полуфабрикатов, стулья здесь не прикреплены к столам — подобные вещи повышают привлекательность для взрослых посетителей. Таким образом, каждый из перечисленных ресторанов быстрого обслуживания, предлагающий гамбургеры в качестве основного продукта, отличается от других и занимает свою нишу.

ПРОГРАММА ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ЗАКАЗОВ. Эта программа

... возможность гостям заранее, еще до выезда, позвонить в ресторан и записаться в очередь. ... «окрошает время ожидания и делает посещение

более привлекательным.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

Попытка выделиться среди других — путь к уникальности. Для этого требуется особое упорство. Предоставьте посетителям то, что они ценят, и сделайте это лучше, чем конкуренты.

Услуги, предоставляемые вашими сотрудниками, — очень важный элемент привлекательности. Если вы организуете это должным образом, вам удастся выделиться из общей массы.

Для того чтобы добиться успеха в маркетинге, вам придется развить в своем заведении культуру предоставления услуг, которая должна быть сконцентрирована на удовлетворении потребностей посетителей. Весь персонал должен овладеть навыками культурного предоставления услуг, и это означает, что вам нужно выделять и награждать тех служащих, которые помогают привлечь посетителей.

В книге *"Маркетинг и управление услугами"* Кристиан Гронруз ссылается на замечание, которое сделал однажды Роджер Доу, вице-президент по продажам и маркетингу услуг компании Marriott's: "Ранее мы премировали менеджеров ресторанов только за то, что было самым важным для нас, а именно — за низкие расходы на продукты. Но слышали ли вы когда-нибудь, чтобы посетитель в ресторане осведомлялся о ценах на продукты? Вряд ли. Поэтому очень важно поощрять сотрудников еще и за то, что они помогают гостю получить все, что он от нас ожидает". В настоящее время оценка того, насколько удовлетворен посетитель, является частью системы поощрений, действующей в компании Marriott's.

**концепция маркетинга. Со-
стоит из ориентации на посети-
теля и применения маркетин-
гового подхода ко всей орта-
низации в целом с учетом со-
ответствия целям компании.**

В конечном счете для достижения бе-
зусловной привлекательности для гостей
вам потребуется концепция маркетинга. Эта
концепция состоит из трех частей:

1. Каждый участник работы должен быть ориентирован на посетителя. В отличие от супермаркетов, торгующих продуктами, рестораны в первую очередь продают услуги.
2. Маркетингом должна быть пронизана вся организация в целом. Освоив ориентацию на потребителя, каждый должен освоить и соответствующие ей правила и приемы маркетинга.
3. Вы должны соответствовать целям компании. Заметьте, Роджер Доу не говорил о том, что мы вовсе не должны забо-

титься о расходах. Управление расходами, получение прибыли, открытие и ведение счетов посетителей одинаково важны. Но если вы временно станете получать большую прибыль, уменьшив привлекательность для посетителей, то со временем обнаружите устойчивый спад прибыли.

Работая над привлекательностью ресторана для посетителей, не следует отказываться от тех преимуществ, за которые они готовы платить больше, чем вы будете расходовать, чтобы их создать. Эти преимущества не должны быть чрезмерно сложными или дорогостоящими. В таком качестве может выступать нечто совершенно простое, например, специальный соус на тарелке с жареным лососем. Просто такой соус должен быть действительно специфичным настолько, чтобы за порцию можно было запросить на 2 доллара больше. Можно разработать какой-то особенный, уникальный десерт, себестоимость которого составит 75 центов, и продавать его за 5 долларов.

Хороший маркетинг — это не издержки. Это вложение. В результате маркетинга у посетителей появляются интерес и лояльность. Маркетинг окупится многократно.

Давайте приступим.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

Обсудите с персоналом способы так изменить какую-либо из позиций меню, чтобы придать ей необычность и неповторимую характерную особенность.

2

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ. В КАКОМ МЕСТЕ Я РАЗВЕРНУ СВОЙ БИЗНЕС?

Первым делом надо выбрать место, где вы начнете свою деятельность. Существует очень мало по-настоящему притягательных мест, которые невозможно обойти стороной, но также немного и абсолютно непригодных помещений, от которых одни убытки. Большая часть мест находится где-то посередине. Как и множество других аспектов ресторанного дела, то, насколько успешно пойдут дела в том или ином месте, в значительной степени зависит от опыта и умения владельца или менеджера в повседневной деятельности ресторана.

Особый случай представляют так называемые "заколдованные"⁷ места. Даже если несколько ресторанов, ранее занимавших какое-то определенное помещение, закрылись, это не означает, что некто, предложивший правильное сочетание меню, услуг и личного внимания, не наладит там успешный бизнес.

"Заколдовать" место может многое. Оно может быть неудачным, если рядом слишком много конкурентов. Оно может находиться в малонаселенном районе или в старом и запущенном здании.

Действительно "заколдованное" — это такое место, где приходится постоянно нести чрезмерные расходы, и не имеет значения, насколько хорошо вы знаете свой бизнес. Это приводит нас к очень простому соображению, которое следует иметь в виду, выбирая место для бизнеса: величина арендной платы.

АРЕНДНАЯ ПЛАТА

Арендная плата — одна из самых критичных статей расхода в бюджете ресторана. Это постоянный расход, который придется нести. Если в отношении других расходов вы обычно имеете возможность проявить некоторую гибкость, то в случае с арендной платой вариантов нет: ее следует платить вовремя. Если вместо арендной платы вы платите по закладной, то обычно вы в состоянии пожертвовать некоторой частью прибыли. Ведь в случае закрытия ресторана у вас по меньшей мере останется недвижимость, которую можно продать и таким образом компенсировать прибыль, упущенную за предыдущие годы. Аналогом может служить команда высшей лиги по бейсболу, ежегодно приносящая убытки, но зато дающая гигантскую прибыль, когда продается.

Если арендная плата чересчур высока, ваша деятельность может и не быть убыточной, однако вы никогда не получите достойной прибыли. Вы только обогатите арендодателя.

Какую арендную плату считать слишком высокой? Хотя на этот счет существуют разные мнения, опыт показывает, что если она превышает 6 процентов дохода от продаж, то вы платите слишком много. Например, если арендная плата составляет 6 тысяч долларов в месяц, то вам следует получать ежемесячный доход от продаж в размере около 100 тысяч долларов.

При первом обсуждении того, сможет ли выбранное место давать соответствующий доход от продаж, совершенно не обязательно прово-

дить полный анализ. В первом приближении лучше положиться на свой опыт и знания. Задайте себе пару вопросов. Какова наиболее вероятная средняя сумма, вписываемая в чек, для предприятия вашего типа, если бизнес будет вестись в данном месте? Сколько посетителей, вероятнее всего, удастся обслуживать ежедневно? Когда вы перемножите эти две цифры и затем умножите на количество рабочих дней в месяце, вы получите довольно четкое представление о возможном доходе от продаж.

Предположим, что у вас предприятие быстрого обслуживания и средняя ожидаемая сумма по чеку составляет 7 долларов. Если ресторан открыт без выходных в течение месяца, то нужно ежедневно обслуживать приблизительно 475 посетителей, оплачивающих в среднем 7-долларовый чек, чтобы доход от продаж за месяц достиг суммы 100 тысяч долларов. Сделайте глубокий вдох и спросите себя: действительно ли есть возможность привлекать так много посетителей и, если да, получится ли у вас обслужить их должным образом? А как насчет площадей, чтобы вместить ожидаемый трафик? Достаточно ли мест для парковки? Обеспечено ли удобство для сквозного проезда? Вот вы и получили общее представление.

Если после тщательного самокритичного анализа вы решите, что преодолеть возникающие проблемы слишком трудно, то лучше всего отказаться от этого места. Конечно, легче поддаться самообману и уверить себя, что вы сможете получать большие доходы. Не попадайтесь в эту ловушку! На этом этапе благоразумнее придерживаться консервативных решений.

Вы, скорее всего, подумаете, что сможете отдавать более 6 процентов в качестве арендной платы, поскольку для компенсации постараетесь сократить другие расходы. Двигаясь в этом направлении, соблюдайте большую осторожность, гоните от себя мысль, что уж вы-то точно сможете сделать нечто такое потрясающее, что оправдает любые расходы.

Конечно, иногда более высокая арендная плата может быть обоснована. Например, тем, что арендодатель возьмет на себя некоторые из ваших расходов, такие как содержание вашего помещения наряду с другими (при условии если ресторан расположен в торговом

центре), оплата счетов за водоснабжение и канализацию, или обеспечит гарантированное размещение рекламы. Иногда можно позволить себе более высокую арендную плату, если у вас есть высокоприбыльные позиции, например, торговые или игровые автоматы, алкогольные напитки.

Если вы пришли к выводу, что арендная плата приемлема, проверьте величину других затрат, которые, как ожидает арендодатель, будете нести вы. Так, обычно подразумевается, что наниматель оплачивает страхование имущества. А если место предоставляется в торговом центре, все арендаторы, как правило, должны вносить свой вклад в фонд обслуживания общей площади, средства из которого расходуются на обслуживание парковочных мест, ремонт, охрану и т.д.

Существуют некоторые положения, входящие в договор об аренде, на которые вы могли не обратить внимания при беглом рассмотрении конкретного места. А там иногда кроются весьма значительные суммы. Скажем, арендодатель может запросить более низкую арендную плату, но при этом попытается компенсировать ее дополнительными платежами. Например, если существует сбор на оплату счетов за водоснабжение и канализацию за весь торговый центр, вы, возможно, не захотите войти в долю, если в этом месте есть несколько нанимателей, расходующих огромное количество воды, таких как салоны красоты или фитнес-центры.

"СНОГШИБАТЕЛЬНЫЙ" КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ МЕСТА. Чрезмерная величина арендной платы вынуждает вас отказаться от данного места.

Арендная плата — "сногшибательный" критерий оценки места. Соблюдайте особую осторожность, принимая решение о том, является ли для вас приемлемой величина арендной платы.

ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ЛЕНЕЖНЫЕ РАСХОДЫ

Если вы посчитали, что вам не удастся заработать достаточно денег для внесения высокой арендной платы, не стоит тратить время на

пустые размышления: пришел момент переместиться в более перспективное место. Однако если арендная плата представляется обоснованной и приемлемой, то следующий "сногшибательный" критерий, который следует учитывать, это сумма денег, которая должна находиться в вашем распоряжении, чтобы вы смогли открыть ресторан.

Сумма **первоначальных денежных расходов** (иногда это называют начальным капиталовложением) может быть различной. Главная переменная — это тип деятельности: чем моднее место, тем дороже будет открыться. Определенное влияние могут оказывать и другие факторы. Например, первоначальные денежные расходы на открытие нового предприятия окажутся выше по сравнению с расходами на переоборудование существующего ресторана.

Вам очень важно рассчитать сумму, которую придется вложить, чтобы начать работу. Эту величину необходимо знать не только для того, чтобы решить, есть ли у вас возможность распорядиться достаточным количеством денег, но и для ее сравнения с той прибылью, которую, как вы полагаете, может приносить ресторан.

Общая сумма первоначальных денежных расходов состоит из следующих статей:

1. Расходы на изучение и оценку потенциальных мест.
2. Авансовый платеж или цена приобретения оборудования, мебели и т.д.
3. Авансовый платеж (если вы приобретаете существующий ресторан).
4. Дополнительные расходы (если вы приобретаете существующий ресторан).
5. Минимальное количество оборотных средств, чтобы поддерживать необходимые запасы и иметь достаточное количество наличности, а также средства в банке для оплаты счетов.

6. Депозиты для арендной платы, оплаты за коммунальные услуги и телефон, для перечисления налога с продаж и налога с заработной платы.
7. Лицензии и разрешения на осуществление деятельности.
8. Расходы на маркетинг перед открытием.
9. Модернизация и реконструкция.
10. Выплаты за ссуду (если вы взяли кредит).
11. Расходы на оплату труда перед открытием.
12. Авансовый страховой платеж.
13. Другие авансовые платежи, такие как оплата консультаций, юридических услуг, а также расходы на охрану.
14. Франшиза или плата за эксклюзивное право дистрибьюторской деятельности.
15. Непредвиденные гонорары или взносы.
16. Другие расходы.

ОТДАЧА ОТ ИНВЕСТИЦИЙ. Возврат начальных капиталовложений.

ОТДАЧА НА ИНВЕСТИРОВАННЫЙ КАПИТАЛ. Выплата некоторого дохода в качестве процентов от инвестиций.

Потребуется получить достаточное количество прибыли, чтобы расплатиться по займу, вернуть начальное капиталовложение (отдача от инвестиций) и получить некоторый доход от своих инвестиций (отдача от инвестированного капитала).

Рассмотрим следующий пример. Вы получили помещение в торговом центре в аренду на пять лет. Рассчитали, что первоначальные денежные расходы должны составить 100 тысяч долларов. Через пять лет вам потребуется компенсировать эти 100 тысяч долларов плюс отдачу на инвестированный капитал, скажем, около 20 процентов. Следовательно, ежегодно вы должны создавать достаточную прибыль для того, чтобы выплачивать одну пятую начального капиталовложения (20 тысяч долларов) плюс приблизительно от 15 до 20 тысяч долларов ежегодно в виде процентов. Ваша цель в этой ситуации должна состоять в том, чтобы ежегодно создавать от 35 до 40 тысяч долларов чистой прибыли. Здесь та же ситуация, что и с арендой: если опыт подсказывает, что в данном месте вы сможете зарабатывать достаточно денег

на протяжении пяти лет, то для вас это хорошее начало бизнеса (или по крайней мере помещение достойно более тщательного анализа).

Некоторые владельцы ресторанов по различным причинам жертвуют частью прибыли. Например, если у вас более длительная аренда, то, возможно, вы захотите распределить прибыль на продолжительный период времени. Если вы владеете недвижимостью, то можете изымать меньше прибыли в течение этих лет и расплатиться позже, когда прекратите работу и продадите собственность.

ДРУГИЕ "СНОГСИБАТЕЛЬНЫЕ" КРИТЕРИИ

Есть еще несколько критериев, которые следует учитывать, прежде чем принимать решение о более тщательном изучении потенциально-го места.

Обзорность

В большинстве случаев ресторатор предпочтет место, которое хорошо видно посетителям. В этом есть очевидное дополнительное преимущество — люди, обычно не являющиеся постоянными посетителями ресторана, по крайней мере регулярно его видят. Многие не пьют кока-колу, но если они видят ее торговую марку повсеместно, то, возможно, рано или поздно все же купят напиток. То же самое справедливо для любого розничного бизнеса. Если что-либо постоянно находится в поле зрения человека, однажды он наверняка это попробует.

Перепланировка

Если замысел вашего бизнеса нарушает текущие постановления о зонировании, вам следует решить, стоит ли пытаться изменить закон. Например, если вам нравится какое-то конкретное место, но закон запрещает реализовать там вашу гениальную задумку — организовать вход посетителей через окно, — то имеет ли смысл бороться с этим? Может быть, лучше поискать более подходящее место?

Коммунальные услуги

Предоставляются ли в выбранном месте необходимые коммунальные услуги? Соответствуют ли требованиям канализация, водопровод, энергоснабжение? Вам ведь требуются не некие коммунальные услуги вообще, а совершенно определенные услуги. Например, вы, возможно, не захотите, чтобы все работало от электричества, если у вас уже закуплено газовое оборудование.

Прекращение действия остаточных прав

Очень часто встречаются ситуации, когда существующий ресторан успешно пользуется одним или несколькими остаточными правами. Необходима полная уверенность в том, что эта возможность не прекратится со сменой владельца. После совершения сделки вы наверняка не хотели бы обнаружить, что помещение необходимо привести в соответствие с текущими стандартами строительных норм. Поскольку расходы этого типа обычно очень велики и весьма непредсказуемы, следует держаться подальше от тех мест, где действие остаточных прав прекращается после того, как вы вступаете во владение.

Парковка

Наличие большого количества мест для парковки автомобилей не является гарантией успешной деятельности, тогда как недостатки в охране парковки могут вас разорить. Очень трудно определить, что вам действительно нужно: законодательство обычно определяет необходимый минимум парковочных мест, но не их оптимальное количество. Вам придется потратить время и лично проконтролировать загруженность площадки в различное время суток, чтобы получить достоверное представление о ситуации. Если у вас изначально возникли какие-либо сомнения в отношении доступности парковки, лучше вовсе исключить это место из рассмотрения.

Срок аренды

Если аренда предоставляется на срок, не превышающий пяти лет, не слишком разумно принимать такое предложение. Вам ведь потребует-

ся довольно длительное время для того, чтобы вернуть инвестиции и получить достаточный процент дохода на инвестиции. Если не считать исключительных случаев, пяти лет обычно недостаточно, чтобы решить эту финансовую задачу.

Размеры помещения

Достаточно ли площадей в выбранном месте, чтобы разместить тот тип ресторанного предприятия, который вы намерены открыть? И если места маловато, удастся ли за умеренную плату провести перепланировку? Размеры помещений являются решающим фактором и в том случае, если вы захотите со временем привлечь большее количество посетителей. Конечно, идеальный вариант — получить недвижимость минимального размера, отвечающего вашим сегодняшним потребностям, поскольку при этом арендная плата будет ниже. Но если возникли какие-либо сомнения, то лучше все-таки иметь некоторый избыток места, чем его недостаток. Кроме того, необходимо сразу обеспечить себе большую площадь, если вы чувствуете, что здесь есть потенциал развития ресторана. Имея запас площадей, вы легко сможете провести расширение, и в долгосрочной перспективе это обойдется дешевле, чем переезд на новое место.

Доступность

Посетители должны без труда находить ваше заведение и иметь к нему удобный доступ. Если только у вас не какой-нибудь исключительный ресторан, куда люди будут добираться независимо от препятствий, которые придется преодолеть по дороге, получить прибыль в труднодоступном месте практически невозможно. Если вы находитесь на оживленной магистрали с большой скоростью движения, на изгибе дороги, на вершине холма или на неподходящей стороне улицы, посетители, возможно, не успеют притормозить и свернуть на вашу автостоянку. Как утверждал отец современных методов анализа мест для обустройства ресторанов Джон Меланифи, два наиболее важных аспекта в выборе места — это обзорность и доступность. Если

в выбранном вами месте недостаточно того или другого, лучше поискать его где-либо еще.

Социальные барьеры

Некоторые люди могут избегать посещения мест, где, как им кажется, они не будут чувствовать себя в безопасности. Например, они не захотят въезжать на высокий холм в зимнее время. Или оставлять машину на стоянке, которая находится слишком далеко от ресторана. Спросите себя, захочет ли обычный посетитель оказаться в выбранном вами месте. Если ответ отрицательный или даже неуверенный, лучше поискать другое место.

Лицензии и разрешения

Готовьтесь, вам потребуется множество документов. Следует заранее выяснить, насколько легко получить необходимые лицензии и разрешения и во что это обойдется. Решая вопрос о том, какие документы потребуются и каков порядок их получения, не делайте никаких предположений, узнавайте наверняка. К сожалению, часто встречаются ситуации, когда ресторан уже готов открыться, но не может этого сделать из-за задержки с документами или отказа в выдаче какой-либо лицензии.

ТОРГОВЫЙ РАЙОН

Невозможно получить точную оценку начального капиталовложения, ежегодной выручки, расходов на реализацию, а также годовую чистую прибыль, не изучив торговый район, в котором находится выбранное вами место. Прежде чем сделать окончательный вывод о том, что арендная плата приемлема, а первоначальные денежные расходы вам подходят, следует перепроверить все ваши оценки с учетом результата анализа торгового района.

Торговым районом для вашего ресторана являются те расположенные поблизости места, откуда приходят все или по крайней мере

большинство посетителей вашего ресторана, Они окружают ваш ресторан. Для заведений

ТОРГОВЫЙ РАЙОН. Это те расположенные поблизости место. «КУДА» приходит большинство посетителей вашего ресторана.

быстрого обслуживания, расположенных в деловой части города, торговый район, как правило, очень небольшой, возможно, два или три городских квартала. Для ресторанов с полным набором услуг торговый район, как правило, бывает значительно больше — 8 км и более.

Рестораны, специализирующиеся на завтраках и ланчах, обычно обслуживают маленький торговый район, тогда как полноценные рестораны, модные клубы и высококлассные бары могут привлекать посетителей со всего города.

По данным американской Национальной ресторанной ассоциации, постоянные посетители полноценных ресторанов, известных клубов и баров готовы преодолеть расстояние, в два раза превышающее то, что устраивает постоянных посетителей заведений, где предлагается только ланч. Поэтому время, затрачиваемое на дорогу, является важным фактором. Если перевести его в конкретные цифры, то для посетителей, которым нужен завтрак или ланч, затраты времени на дорогу составляют не более 10 минут. Гости, желающие получить полный обед и отдохнуть в баре, обычно тратят на дорогу полчаса и более.

В соответствии с этими данными вам следует очертить вокруг выбранного вами местоположения ресторана торговый район, соответствующий времени, затрачиваемому на дорогу. Это даст наиболее обоснованное и реальное представление о тех местах, откуда вы будете получать большую часть вашей прибыли.

Торговый район не обязательно представляет собой круг, в центре которого находится ваш ресторан. Как правило, на пути посетителей обнаруживается одно или несколько географических препятствий (озеро, река, автотрасса, строительная площадка, стадион, тупик и т.д.), из-за чего они испытывают неудобства. В основном люди стремятся работать и отдыхать по одну сторону от географического препятствия, так что в результате торговый район вполне может приобрести на карте вид овала или капли.

Когда торговый район определен, вы можете провести углубленный анализ окружающей обстановки, о чем мы поговорим в главе 3, а также анализ рынка, речь о котором в главе 4.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Посетите ресторан конкурента.
- Сосчитайте количество парковочных мест у вашего любимого ресторана (но не у того, которым вы владеете сами).
- Расспросите коллег, что они думают о причинах закрытия какого-либо известного вам ресторана. Как вы думаете, почему он закрылся?

3

АНАЛИЗ ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКИ. С ЧЕМ МНЕ ПРЕДСТОИТ СТОЛКНУТЬСЯ?

Ресторан работает не в вакууме. Вам следует знать, что происходит вокруг. Вы должны отслеживать происходящее как внутри заведения, так и вне пределов вашего бизнеса, уделяя внимание всему, что может на него повлиять. Лучшее, что вы можете предпринять, это проводить регулярные проверки торгового района и других прилегающих мест в округе, откуда можно ожидать удара по вашему ресторану.

Мы рекомендуем ежедневно уделять этому вопросу хотя бы десятку минут. Тщательный анализ следует в идеале проводить каждые 6 — 9 месяцев. Это вполне подходящие временные рамки, в пределах которых вы сможете заметить важные изменения.

АНАЛИЗ ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКИ. тщательное изучение окружающей обстановки нужно для того, чтобы своевременно информировать владельцев и менеджеров о возникающих или изменяющихся тенденциях.

Анализ окружающей обстановки чрезвычайно важен. Эту процедуру часто называют сканированием окружающей обстановки, и ее главная задача состоит в том, что-

бы своевременно информировать владельцев и менеджеров о тенденциях, которые могут возникать, изменяться, ускоряться или замедляться. Другая важная задача — предупредить тех, кто принимает какие-либо решения, о потенциально значимых изменениях, прежде чем они начнут создавать трудности, чтобы у вас было достаточно времени для выработки плана упреждающих действий.

Некоторые рестораторы не хотят тратить время на сбор такого рода сведений о рынке. Не попадите в их число. Не ставьте себя в положение, когда придется ежедневно решать массу новых неожиданных вопросов. Раз уж вы выбрали такую профессию, постоянно будьте настороже. Ресторанный бизнес не может быть успешным, если вы все время смотрите в зеркало заднего вида. Смотреть нужно вперед, не упуская из виду предупреждающие знаки, расставленные вдоль дороги. Чем точнее вы сможете предсказать события, тем больше шансов превзойти конкурентов.

Для сбора подобной информации требуются не слишком большие затраты, по крайней мере в том, что касается денежных расходов. При минимальной сумме можно собрать и использовать огромное количество ценных сведений. Например, анализ журнальных публикаций и других документов может выявить планы создания новых ресторанов и продуктов. Из разговоров с аналитиками отрасли можно услышать намеки о предстоящих планах какой-либо компании. В интернете легко найти правительственные документы или статьи, в которых содержатся указания на то, что в стадии рассмотрения находятся какие-либо ужесточенные нормы и правила. В институтах, где обучают профессиям сферы гостеприимства, могут обнаружиться ценные ресурсы, поскольку и факультеты, и сами студенты следят за тенденциями в отрасли и проводят исследования, дающие весьма ценные результаты.

Несмотря на то, что эта работа обычно не требует больших денежных затрат, она отнимает очень много времени. Но если вы наме-

рены посвятить себя ресторанному бизнесу, нужно уделять работе довольно большую часть жизни, ежедневно обращая внимание на мельчайшие детали. Любишь кататься, люби и саночки возить.

Если денег и времени не слишком много, можно воспользоваться методом так называемого **SWOT-анализа**, чтобы спланировать и организовать работу по сканированию окружающей обстановки. Согласно этому методу анализ распространяется на четыре ключевые области, определяющие и воздействующие на ресторан: достоинства (Strength), недостатки (Weakness), благоприятные возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

Достоинства ресторана обычно определяются его репутацией, местоположением, персоналом, обстановкой, долей на рынке и т.д. **Недостатками** обычно является обратная сторона достоинств. Например, хорошая репутация — достоинство, тогда как плохая — недостаток. Если на автомобильной стоянке много парковочных мест — это огромное достоинство, но если мест недостаточно или парковка неудобная — это большой недостаток.

Оценивая достоинства и недостатки своего ресторана, следует быть беспристрастным. Вам надо быть готовым к тому, что какие-то процессы идут не слишком хорошо. Понимание имеющихся трудностей является первым шагом на пути к их преодолению. Прежде чем подписывать договор об аренде, попытайтесь выявить те недостатки, которые не поддаются вашему контролю. Не проявляйте чрезмерного оптимизма и не думайте, что раз уж вы открылись и работаете, то по определению сможете переломить ситуацию. Ресторатора может соблазнить низкая ежемесячная арендная плата, побуждающая его не придавать значения важным недостаткам, таким как отсутствие автостоянки, неудобный доступ, нехватка электроэнергии, неудачное местоположение или слабый дизайн.

Отсутствие автомобильной стоянки — особенно серьезный недостаток. Семейный ресторан Las Vegas, являющийся частью национальной сети ресторанов, занимал угловую площадку небольшого торгового центра. Все было хорошо до тех пор, пока не получилось так, что все помещения, находящиеся в том же центре, были сданы в

аренду под магазины и выяснилось, что часы работы магазинов и ресторана совпадают. Потребность в местах для парковки резко возросла, и ресторан вскоре вышел из бизнеса, поскольку постоянные посетители попросту не могли найти места для своего автомобиля. И этот случай далеко не единичный.

Благоприятные возможности — это все то, что может оказать благоприятное влияние на ресторанный бизнес.

Благоприятные возможности — это все то, что может оказать благоприятное влияние на ресторанный бизнес. Когда вы рассматриваете благоприятные возможности, необходимо

быть уверенным в том, что они могут быть реализованы в вашей собственной работе. Например, на рынке существует спрос на какое-то определенное блюдо. Однако вы не можете обеспечить получение нужного продукта или позволить себе вложить деньги в оборудование, которое требуется для его приготовления и сервировки. В таком случае вам лучше не обращать внимания на эту благоприятную возможность и рассмотреть другие, более доступные.

Угрозы — это любые факторы, которые могут оказать неблагоприятное влияние на ресторанный бизнес.

Угрозы — это любые факторы, которые могут оказать неблагоприятное влияние на ресторанный бизнес. Анализ окружающей обстановки обычно заранее их выявляет.

Например, если средний возраст вашего типичного посетителя — около тридцати лет, а вы стали замечать, что большинство людей, появляющихся поблизости ресторана, несколько старше, то в конце концов вам придется пересмотреть свою деятельность так, чтобы привлечь эту категорию. Реагируя на подобную ситуацию, можно улучшить дизайн, переключить меню, изменить цены. А можно попросту уйти от этой проблемы, сосредоточив внимание на другом типе ресторанной деятельности.

Окружающая обстановка, в которой вы осуществляете свою деятельность, создает как благоприятные возможности, так и угрозы и обычно плохо поддается управлению. Она способна причинить ущерб

му очень важно определиться с приоритетами. В некоторых случаях требуется немедленное вмешательство, другие проблемы могут подождать, а остальные и вообще никогда вас не затронуть. Своевременное выявление угроз и благоприятных возможностей — вот залог успеха.

SWOT-анализ — это учет изменений, произошедших в окружающей обстановке в прошлом и происходящих в настоящий момент, оценка причин, выявление важных факторов, которые могут повлиять на эти изменения, и предсказание того, как поменяются условия бизнеса. Результаты этой работы используются при планировании дальнейшей деятельности. Понимая, какие изменения предстоят, можно предусмотреть необходимые улучшения, избежать ошибок и подготовиться к преодолению трудностей.

Необходимо отслеживать практически все аспекты бизнеса, обращать внимание на такие вопросы, которые на первый взгляд могут показаться тривиальными или не относящимися к делу. Например, рестораторы должны освоить как можно больше компьютерных технологий, чтобы знать, не появилось ли какого-либо нового решения для повышения эффективности бизнеса. С этой целью владельцы и менеджеры должны читать электронные и печатные издания, журналы, книги. Ресторатор, обладающий творческим подходом, будет знакомиться также и с теми материалами, которые читают его посетители, слушать музыку, которая им нравится, чтобы понять их умонстроение. И если некоторые результаты этой деятельности могут не иметь непосредственного отношения к работе, они создадут всестороннее представление о происходящем внутри и вне ресторана. А значит, работа по выявлению тенденций значительно упростится.

Успех в управлении предприятием общественного питания в значительной степени зависит от того, насколько владелец или менеджер способен адаптироваться к быстро изменяющейся окружающей обстановке. Эффективный анализ окружающей обстановки обеспечит вас конкретной, своевременной и точной информацией о социальных условиях, конкуренции, об индустрии общественного питания и о выпусках правительственных документов, способных существенно повлиять на вашу деятельность.

ТОРГОВЫЙ РАЙОН

Являясь владельцем или менеджером ресторана, вы должны быть в курсе тенденций, характерных именно для вашего торгового района. Однако, что не менее важно, следует знать и о широкомасштабных изменениях, происходящих в обществе или в культуре, которые могут неблагоприятно повлиять на ресторанный сектор в целом. Например, по мере того как в вашем районе растут новостройки, будут ли приобретать большее значение продажа еды навынос и служба доставки? Имеются ли такие тенденции в области законодательства наподобие закона, запрещающего курение, которые неблагоприятно повлияют на итоговые показатели? Быть в курсе событий, случившихся в огромном мире, значительно труднее, чем отслеживать происходящее в своем торговом районе. Однако некоторые события из самых отдаленных мест со временем начинают оказывать влияние на ваш повседневный бизнес.

Две важнейшие составляющие торгового района, которые следует рассмотреть, — это конкуренция и посетители.

Конкуренция

Борьба за деньги, поступающие от продажи ресторанный продукта, ведется в условиях безжалостной конкуренции. Те владельцы и менеджеры, которые последними осознают давление конкуренции и, соответственно, с опозданием реагируют, не остаются в бизнесе или ведут постоянную борьбу за выживание. Конкурентоспособный разум может провести различие между лидером и теми, кто за ним следует, в вашем торговом районе. При правильном применении это удобный инструмент, помогающий защитить вашу долю рынка и, возможно, увеличить ее.

При анализе конкурентной борьбы постарайтесь определить суммарное количество денег "на ресторан", расходуемых посетителями в настоящее время в вашем торговом районе. Эти данные бесценны, ибо, зная их, вы сможете представить себе, сколько денег обращается вокруг и насколько жесткую борьбу придется вести, чтобы защитить свою долю пирога или даже ее увеличить. Вы должны суметь получить эти данные или хотя бы оценку от своих поставщиков, от ме-

стной ресторанной ассоциации или от должностных лиц, собирающих налоги с продаж.

Одним из способов, позволяющих получить нужные сведения о конкуренции без особых затрат времени и достаточно эффективно, является имитация покупок. Это хороший способ оказаться в курсе того, что и как делают другие рестораны в вашем районе. Например, ресторанные сети обычно выдают менеджерам своих подразделений карманные деньги для оплаты таких визитов.

О своих конкурентах вам необходимо знать следующее:

- Количество ресторанов в торговом районе.
- Своеобразие ресторанов. Например, как осуществляется разбивка на группы по этническому признаку кухни? Разделение по ценам? В чем отличия уровней предоставляемых услуг?

- Типы конкурентов. Есть два основ-

ных типа: **прямые конкуренты**, которым нужны те же самые посетители, что и вам, и **косвенные кон-**

куренты, продающие продукты питания и напитки, но обычно не испытывающие необходимости переманить тот же самый тип гостей.

- Какие барьеры придется преодолеть потенциальным конкурентам, чтобы попасть на рынок, на котором действуете вы? Например, для того чтобы конкурировать на конкретном рынке, оператору может потребоваться алкогольная лицензия. Насколько просто или сложно ее получить? Если лицензия в дефиците, а вам посчастливилось стать ее обладателем, вы можете позволить себе немного расслабиться, но только совсем немного! Потенциальный конкурент может предпринять отчаянные меры и подать заявку на льготы.
- Кто из конкурентов действует особенно успешно? Чему вы можете научиться у него и что можно внедрить на собствен-

ПРЯМОЙ КОНКУРЕНТ. Ему

нужно те же самые посетители, что и вам.

КОСВЕННЫЙ КОНКУРЕНТ. Про-

дукты питания и напитки, но обычно не испытывает необходимости переманить тот же тип гостей.

ном предприятии? Неплохо было бы сравнить контрольные показатели. Сравнение контрольных показателей представляет собой процедуру, в ходе которой определяется, кто, например, предоставляет услуги на более высоком уровне, или является более привлекательным, или обеспечивает большее разнообразие пищи. Кто устанавливает стандарты? Что это за стандарты? Если вы это знаете, то сможете разработать стратегию, которая поможет достичь или даже превзойти эти стандарты. Следует решить, как лучше всего выбраться на эту дорогу и что потребуется осуществить в ресторане, чтобы приблизиться к нужному уровню. Не зная о том, что представляют собой стандарты, невозможно соразмерить свои силы.

- Присоединение конкурентов. Например, если в торговом районе много сетевых операторов, то они не могут в течение длительного времени выдерживать такую высокую конкуренцию. Независимым владельцам ресторанов уживаться легче.
- В чем состоит стратегия маркетинга, которой руководствуется ваш конкурент? Стратегии строятся вокруг семи "Р" маркетинга (см. главу 1). Все конкуренты, в том числе и вы, умело используют эти семь "Р". Некоторым это удается лучше, чем другим. Для того чтобы уверенно говорить о том, кто стал победителем, следует изучить как можно большее число конкурентов. Это чрезвычайно поможет — вы узнаете не только то, что следует предпринять, но и, гораздо важнее, чего делать не следует.
- Какие фирменные блюда продают конкуренты? Что главное, на чем они делают деньги? Можете ли вы сделать так же или даже превзойти их? Например, многие рестораны имитируют Bloomin Onion, фирменное изделие ресторана Outback Steakhouse. Если и вы попытаетесь, то можете быть уверены, что ваш вариант окажется не меньшей мере столь же хорош. Но если на этом основании вам захочется сделать

большие продажи, то придется предложить более привлекательную цену.

- Достоинства и недостатки конкурентов. Те, кто занимается мотивационным подходом, любят напоминать, что "своя рубашка ближе к телу". Не пытайтесь идти ноздря в ноздю с конкурентом, особенно если у него большой опыт в конкретной области бизнеса. Так, вы собираетесь бросить вызов крупной компании, например, P.F.Chang's или The Cheesecake Factory, а такие конкуренты хорошо знают, как удержаться на плаву в смертоносном окружении. Лучше оставить эту затею. Вместо этого попытайтесь обозначить сферу своего влияния, где вы сможете править сами и где другие операторы не будут проявлять особого желания бросить вам вызов.
- Остались ли на рынке свободные ниши? Например, есть ли реальная причина, из-за которой никто не предлагает определенное блюдо ресторанного меню? Или это такая благоприятная возможность, которая просто ждет, когда ею воспользуются?
- Жизненные циклы конкурента. Рестораны беспрестанно то появляются, то закрываются или дела в районе идут стабильно? Так или иначе, вам хотелось бы занять правильную позицию по отношению к этому циклу. Например, нестабильное конкурентное окружение обычно означает, что у гостей нет серьезной причины для посещения местного ресторана. Если так, следует сделать нечто такое, что поможет вам выделиться и заставит посетителей приходить к вам снова и снова. Если возможно, попытайтесь сосредоточить внимание на одном или на двух жизненных циклах конкурентов. С чего они начинали? Как готовились к открытию? Какие существенные изменения произвели по ходу дела? Если они вышли из бизнеса, что заставило их это сделать: трудности в работе или что-либо, не поддающееся контролю, например, существенное увеличение арендной платы?

Посетители

Каждый ресторан хотел бы найти для себя конкретный целевой рынок или сегмент рынка, где он будет предлагать свои услуги. Этот рынок должен быть четко определен, и лучше, если это будет сделано прежде, чем вы выберете местоположение.

Вы можете разработать собственную концепцию ресторана, тему, меню и так далее, а затем начать поиски места, где есть целевой рынок, который, как вам кажется, лучше всего соответствует этому. Либо вы можете сначала найти место, а затем уже приспособлять свой ресторан к целевому рынку, который существует в этом торговом районе. Применяя первый подход, вы обычно получаете больше удовлетворения от результатов, поскольку работаете в учреждении, которое вам нравится. Во втором случае ваша деятельность может оказаться более успешной, однако если это не совсем тот тип ресторана, которым вы хотели бы владеть или управлять, то возможно, что со временем у вас возникнет к нему отрицательное отношение. Но если применить первый подход, то может оказаться, что трудно найти подходящее место, удовлетворяющее конкретным требованиям, или это будет стоить слишком дорого, тогда как второй план действий дает больше возможностей для достижения благоприятных результатов.

Если в торговом районе найдется несколько целевых рынков, то крайне необходимо, чтобы вы определили, какой из них лучше всего соответствует достоинствам вашего ресторана. Это важно потому, что, как говорится, невозможно объять необъятное. Более того, если конкретный сегмент рынка не совсем подходит для вашего типа продуктов и услуг, то попытки разработать маркетинговую стратегию и привлечь гостей окажутся бесполезными и дорогостоящими. Гораздо лучше выбрать один или два сегмента, хорошо соответствующих вашей собственности. При таком подходе ваша маркетинговая стратегия, вероятнее всего, приведет к положительным результатам.

Неплохо было бы рассмотреть несколько потенциальных сегментов рынка и выяснить, будут ли потенциальные посетители этих сегментов удовлетворены тем типом продуктов и услуг, который вы намерены им предложить. Вряд ли вы захотите без особой необходи-

Посетители

Каждый ресторан хотел бы найти для себя конкретный целевой рынок или сегмент рынка, где он будет предлагать свои услуги. Этот рынок должен быть четко определен, и лучше, если это будет сделано прежде, чем вы выберете местоположение.

Вы можете разработать собственную концепцию ресторана, тему, меню и так далее, а затем начать поиски места, где есть целевой рынок, который, как вам кажется, лучше всего соответствует этому. Либо вы можете сначала найти место, а затем уже приспособлять свой ресторан к целевому рынку, который существует в этом торговом районе. Применяя первый подход, вы обычно получаете больше удовлетворения от результатов, поскольку работаете в учреждении, которое вам нравится. Во втором случае ваша деятельность может оказаться более успешной, однако если это не совсем тот тип ресторана, которым вы хотели бы владеть или управлять, то возможно, что со временем у вас возникнет к нему отрицательное отношение. Но если применить первый подход, то может оказаться, что трудно найти подходящее место, удовлетворяющее конкретным требованиям, или это будет стоить слишком дорого, тогда как второй план действий дает больше возможностей для достижения благоприятных результатов.

Если в торговом районе найдется несколько целевых рынков, то крайне необходимо, чтобы вы определили, какой из них лучше всего соответствует достоинствам вашего ресторана. Это важно потому, что, как говорится, невозможно объять необъятное. Более того, если конкретный сегмент рынка не совсем подходит для вашего типа продуктов и услуг, то попытки разработать маркетинговую стратегию и привлечь гостей окажутся бесполезными и дорогостоящими. Гораздо лучше выбрать один или два сегмента, хорошо соответствующих вашей собственности. При таком подходе ваша маркетинговая стратегия, вероятнее всего, приведет к положительным результатам.

Неплохо было бы рассмотреть несколько потенциальных сегментов рынка и выяснить, будут ли потенциальные посетители этих сегментов удовлетворены тем типом продуктов и услуг, который вы намерены им предложить. Вряд ли вы захотите без особой необходи-

мости отказаться от целевого рынка, который в данный момент, может быть, и представляется как нечто несущественное, однако, если ему уделить немного больше внимания, сможет приносить значительную прибыль. Например, вы, возможно, не захотите ввести в деятельность своего ресторана дополнительные трудности, связанные с бизнесом по продаже продукции навынос. Тем не менее вам следует рассмотреть такую возможность, если ваше местоположение — около правительственных офисов, колледжей или какого-либо промышленного комплекса. Те гости, которые познакомились с вашим рестораном через продукты, отпускаемые навынос, в какой-то момент наверняка станут регулярными посетителями.

Подобным же образом владелец ресторана может перейти к предоставлению и завтраков, и обедов, тогда как до этого предоставлялись только обеды. В настоящее время чрезвычайно трудно зарабатывать деньги предоставлением завтраков в ресторане с полным набором услуг. Однако некоторые из тех посетителей, кто отведал у вас завтрак, могут прийти снова, чтобы пообедать (возможно, даже с друзьями или с семьей). Или те, кто работает в вашей части города, но живет далеко, могут стать хорошими потребителями завтраков, хотя маловероятно, что они к тому же станут обедать. Если есть возможность привлечь достаточное количество таких людей, то с финансовой точки зрения могут оправдаться усилия, направленные на то, чтобы ресторан открывался утром.

В конечном счете вы обычно нацеливаетесь на один главный сегмент и соответствующим образом организуете свои ресурсы и маркетинговую стратегию. И даже если в какой-то момент окажется удобным предоставлять услуги более чем в одном сегменте, то все равно рано или поздно какой-то из них займет первое место.

О посетителях, составляющих ваш целевой рынок, необходимо обирать и иметь следующие сведения.

Демография

Демография — это ветвь демографии, изучающая состав потенциальных потребителей и тенденции изменения этого состава, а также

ДЕМОГРАФИКА (demographics), Это ветвь демографии, изучающая состав потенциальных потребителей и тенденции изменения этого состава, а также влияние демографических изменений на состояние потребительского рынка в конкретном географическом районе, отражающая такие характеристики, как возраст, доход, образование, тип занятости, а также тип ведения домашнего хозяйства (одинокие, женатые с детьми, женатые без детей).

влияние демографических изменений на состояние потребительского рынка. Численность людей, возраст, пол, уровень дохода и занятость оказывают влияние на их поведение в отношении потребления пищи и напитков. Например, если в торговом районе есть много семей, где оба супруга работают, то имеется значительный потенциал для продажи блюд навынос. Если среди населения много пенсионеров, то часто это указывает на благоприятную возможность для

бизнеса по предоставлению обедов в ранние часы. Большое количество детей обычно отражает сегмент рынка, потребляющий много обедов вне дома и проявляющий интерес к новым продуктам и напиткам.

Демографические сведения можно почерпнуть из отчетов о переписи населения, а также в интернете. Эти данные можно приобрести также в компаниях, которые по заказу подберут необходимые вам текущие статистические сведения.

Психографика

Психографическая характеристика потребителя основывается на психографика (psychographics). Характеристика потребителя, основанная на его стиле жизни.

стиле его жизни. Учитываются индивидуальность, место жительства, привычки, способы проведения досуга, идеология, ценности, убеждения, ориентация. Ориентация является особенно полезной частью этой информации для розничных продавцов, поскольку здесь учитываются такие вещи, как склонность делать сбережения, рабочая этика, допустимость альтернативного стиля жизни и культур, желание рискнуть, лояльность к торговым маркам и умение приспосабливаться к передовым технологиям.

Психографика позволяет лучше понять поведение потребителя на рынке, чем демографика, однако психографические данные очень трудно получить. Большинство людей не любит говорить с посторонними о своей личной жизни. Однако в настоящее время нет необходи-

мости их расспрашивать. Сведения о людях являются предметом большого бизнеса. Фирмы, занимающиеся исследованием рынка, знают, кто из ваших посетителей ездит в круизы, у кого есть ребенок младше пяти лет, кто проживает в особняке, кто холост или не замужем и так далее. Эти компании знают даже, что у вас сегодня на завтрак и где вы вчера вечером оставили свой автомобиль. Их работа основана на использовании таких сведений, которые можно почерпнуть, например, из истории кредитной карты. Используя эту информацию, компании могут разделить посетителей ресторана на категории, исходя из их стиля жизни. Например, для одного из ресторанов компания Gazelle составила описание ее посетителей, в котором смогла указать, то они интересуются здоровым образом жизни, предпочитают хорошие вина, совершают поездки за границу и, вероятно, попробуют НО-инки меню. Такие сведения, конечно, гораздо полезнее информации том, что ваш средний посетитель — замужняя женщина 45 лет.

Изменение контингента посетителей

ледует иметь четкое представление о профиле вашего посетителя, кем он является? Откуда он? Чем привлекательно для него ваше заведение? Сколько денег он готов потратить? Какого рода услуги потребует? Если вы не располагаете подобными сведениями, то не можете сказать, меняется ли контингент ваших посетителей. А он рано или поздно меняется. Вам необходимо предвидеть это и должным образом подготовиться. Демографика и психографика могут дать полную информацию и обозначить тенденции. Поскольку сведения о гостях — и о потенциальных гостях — никогда не бывают лишними, мы посвятили этому важному предмету всю главу 4.

ДРУГИЕ ПРЕДМЕТЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

ледует прилагать усилия, чтобы быть в курсе последних политических, юридических, технологических и экономических событий, происходящих в обществе. Важно мыслить глобально, ведь политические

реалии другой части света легко могут оказать влияние на то, что происходит у нас дома.

В политической и юридической сферах можно уловить сигналы о таких предполагаемых изменениях в законодательстве, которые способны оказать существенное влияние на вашу деятельность. Например, что с вами произойдет, если федеральное правительство примет решение не брать налоговые отчисления за питание сотрудников? А как насчет запрета на ловлю морского окуня? Или об увеличении минимальной заработной платы? Если говорить о местных проблемах, то подумайте, как изменятся ваши итоговые показатели, если городская администрация разработает программу, позволяющую открыть больше закусочных и баров в вашем торговом районе?

Современные технологии способны оказывать большое влияние на бизнес, связанный с предоставлением услуг. И сейчас работает не так много ресторанов, которые могут позволить себе не принимать это во внимание. Например, как повлияет снижение стоимости программного обеспечения, предназначенного для управления материально-производственными запасами, на повседневные эксплуатационные расходы? Какое воздействие окажут возможности виртуальной реальности на рестораны, устраивающие развлекательные мероприятия с видеоиграми? Технологии меняются очень быстро, и те, кто следит за новинками, преуспевают гораздо больше.

События, происходящие в местной, национальной или международной экономике, могут предвещать изменение потенциального дохода от продаж в области продуктов питания и напитков. Небольшая пробуксовка валового внутреннего продукта (ВВП), спад на фондовой бирже, всплеск процентной ставки, катастрофы или рост безработицы могут погубить некоторые рестораны. Однако те же события, как ни странно, иногда выгодны для других заведений. Например, после трагедии 11 сентября крупные рестораны США понесли большие убытки. Многие посетители опасались посещать такие места из-за угрозы терактов. Но поскольку люди все равно хотели питаться вне дома, они отправились в маленькие заведения более низ-

той ценовой категории. Таким образом, совершенно случайно в расположенных по соседству ресторанах увеличились продажи.

Другие сведения, могущие оказаться важными в ресторанной отрасли, — это тип и количество трудовых ресурсов, которые вы можете привлечь к своей деятельности. Необходимо иметь достаточное число персонала, обладающего опытом работы, поскольку это оказывает непосредственное влияние на ваши возможности по приготовлению блюд и обслуживанию гостей. Кроме того, следует как можно раньше узнать о стоимости рабочей силы в вашем районе. Общепринятые ставки заработной платы необходимо отслеживать и оценивать очень тщательно, особенно перед тем, как вы решите открыть новый ресторан или приступить к значительным изменениям в уже существующем заведении. Офисы Министерства труда и занятости, кадровые агентства обычно располагают такой информацией и могут ее предоставить; в крайнем случае вам подскажут правильное направление поисков.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Узнайте, какие журналы читают ваши посетители, и подпишитесь на некоторые из них. Поощряйте своих служащих читать и перечитывать эти журналы, чтобы затем они могли кратко изложить вам основные тенденции, которые, по их мнению, могут повлиять на ваш бизнес.
- Проверьте, какое количество новых строительных лицензий было выдано в вашем торговом районе за прошлый месяц.

4

ФОРМИРУЕМ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О РЫНКЕ. КТО МОИ ПОСЕТИТЕЛИ И ЧЕГО ОНИ ХОТЯТ?

Способность сформировать представление о своих целевых рынках **то** есть о сегментах рынка) подразумевает, что, во-первых, вы собра**ли** информацию, необходимую для того, чтобы понять различия между сегментами рынка, а во-вторых, вы знаете, кто постоянно посещает ваш ресторан.

Для того чтобы сделать ресторан привлекательным для посетите**лей**, вы должны понять, кто они и чего хотят. Осознание того, что привлекает гостей, поможет получить конкурентные преимущества. Такое понимание даст возможность раскрыть информацию о неконкурирующих сегментах рынка, которую вы никогда не обсуждали. В конце концов может оказаться, что эти сегменты рынка заслуживают того, чтобы ими серьезно заняться.

МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В главе 3 мы обсуждали, как справиться с внешними изменениями. Теперь поговорим о том, как получить специфическую информацию о людях, которые ежедневно проходят через двери вашего ресторана. Имея в своем арсенале эту информацию, вы сможете сделать ресторан более привлекательным для посетителей и выгодно продемонстрировать свое мастерство.

Хороший пример того, как следует собирать и использовать такого рода данные, приведен в одном из последних выпусков *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (ежеквартальный журнал администрации отеля и ресторана Cornell). Генеральный директор "Нью-Йорк Хилтон энд Тауэре" господин Джон Ф. Пауэр искал данные о рынке общественного питания Японии, чтобы разработать меню для завтраков, которое смогло бы обеспечить потребности японских туристов и, кроме того, привлечь новых постоянных гостей. На основании собранной информации Пауэр "понял, насколько японский завтрак отличается от американского или европейского", и поделился наблюдением: "Большинство людей любят пробовать блюда кухни той страны, которую они посещают, но на завтрак все предпочитают знакомую пищу". Теперь "Нью-Йорк Хилтон энд Тауэре" предлагает суп мисо (miso), сушеные морские водоросли нори (nori), рыбу-гриль якидзанака (yakizanaka), сырые яйца, квашеную фасоль натто (natto), соленые или маринованные овощи ошиако (oshiako), а также рис в качестве гарнира для традиционного японского завтрака. Данная стратегия дала отелю конкурентное преимущество перед другими гостиницами, борющимися за этот целевой рынок.

На первый взгляд сбор информации о рынке может потребовать очень больших расходов, однако тратить много денег совсем не обязательно. Пусть другие платят тысячи долларов фирмам, берущимся за поиск маркетинговой информации. Забудьте об этом. Обычные ресторанные операторы так не поступают. Давайте обсудим некоторые способы, пользуясь которыми, вы сможете самостоятельно собрать существенную маркетинговую информацию о посетителях.

Персонал

Более сведущими источниками информации о посетителях являются ваши штатные сотрудники. У них есть представление о тех по-
 пел ях, которые приносят ресторану основную выручку. Они в
 се. кто больше тратит. Они знают тех, кто не обращает внимания
 лены, кто приходит снова и снова, и тех, кто рассказывает своим
 'бям о вашем заведении. Ваш собственный персонал может сообщ-
 ► кем являются эти посетители, и у вас появится возможность
 нпировать их по сегментам.

ОДНИМ ИЗ Самых эффективных СПОСО- "ПОДСЛУШИВАНИЕ". Это та-
 •бора данных, появившихся в пашей от- * * * а установленный порядок, в
 і за последние годы, стала концепция соответствии с которым персо-
 тухачей". В рамках этой концепции о тех, нал прислушивается к тому,
 * * * * * отзываются гости о вашей
 деятельности и о конкурентах.

занимается обслуживанием посетите-

•ледует думать как о микрофонах, расставленных повсюду в ио-
 нии. Сотрудники должны прислушиваться к тому, как отзыва-
 ю т ! о вашей деятельности и о конкурентах. Их следует долж-
 >образом подготовить, чтобы они научились записывать отзывы
 и в блокноте, находящемся на раздаточной стойке, и не забыва-
 ивращать эти блокноты в конце рабочей смены.

В задачу менеджеров входят классификация отзывов и выявле-
 нденщик Некоторые тенденции окажутся благоприятными, тог-
 ; другие выдвинут на первый план вопросы, требующие вашего
 •лия. Например, бармены могли подслушать жалобы посетите-
 •л то, что им не нравится какой-либо коктейль или сорт пива.

Важна и информация о конкурентах. Например, ваши официан-
 . питали о новом ресторане, появившемся в вашем торговом рай-
 .>торый понравился вашим посетителям. Или, наоборот, гости
 л.шь на обслуживание в нем.

Вудьте уверены, ваши посетители довольно часто беседуют о вас
 : Их конкурентах. Вы могли бы увеличить свою прибыль, соби-

• и сведения. Если гости жалуются, что им не нравится какой-ли-
 »г нива, то вы, возможно, обсудите с ними этот вопрос, чтобы
 ить, насколько широко распространилось такое мнение и что

они думают о возможных вариантах. Например, вы могли бы спросить их, как они отреагируют, если вы введете на него специальную цену или другое особое предложение, например, бесплатные орешки.

Если кто-то из гостей обсуждает популярный новый ресторан, вы и ваш персонал должны рассматривать это как подсказку, что следует безотлагательно посетить это место и определить свое отношение к новому конкуренту. Если же услуги, предлагаемые конкурентом, ухудшаются, то разговоры об этом служат вам намеком — самое время обратиться к своему целевому рынку с информацией, что вы предоставляете посетителям безупречное обслуживание.

Для того чтобы работа "слушачей" наладилась, сотрудники должны вам доверять. Прежде чем они станут передавать информацию, они хотели бы получить гарантии, что вы правильно воспользуетесь предоставленными сведениями. Например, если официант заметит, как посетители жалуются на то, что бифштексы пережарены, а на следующий день у плиты появится новый повар, то персонал поймет: прежний повар "погорел" от переданного сообщения. Такие действия незамедлительно остановят весь поток информации. Если же официант на следующий день увидит, что с поваром проводятся занятия по дополнительной подготовке, он убедится, что переданные им сведения оказали положительное влияние и привели к благоприятному результату. Мораль: реакция руководства на сообщенную информацию должна быть как можно более позитивной, и, кроме того, сотрудники должны видеть, что в результате их усилий работа в целом становится эффективнее.

Совершая вылазку в другой ресторан, вы стремитесь осмотреться и найти там такое, что можно перенять для улучшения работы своего собственного заведения. Вы идете туда не за тем, чтобы хорошо поесть, а чтобы попробовать и подглядеть. Ваш персонал делает то же самое. Иногда менеджеры забывают, что их сотрудники видят самих себя в качестве участников ресторанного бизнеса. Они критически оценивают другие рестораны точно так же, как это делаете вы.

Многие менеджеры не говорят об этом со своими подчиненными. Но ведь помимо рассказов о посетителях сотрудники могут сообщить о принципах и порядках, о которых они узнали в других ресторанах и

которые можно было бы применить у вас. Время от времени, скажем, ежемесячно, следует проводить собрания с участием персонала, для того чтобы собирать такую информацию. Пытаясь определить, кем являются ваши посетители и чего они хотят, используйте своих сотрудников в качестве носителей информации "из первых рук".

Ведение документации и поставщики

Система ведения документации и ваши поставщики также являются великолепными источниками информации о посетителях. Тенденции продаж могут оказаться особенно полезными. Например, менеджер одного ресторана заметил, что продажи куриных грудок под жареными грибами постепенно сокращаются. А между тем до начала спада продаж это блюдо было одним из самых популярных. Менеджер провел опрос посетителей, и быстро выяснилось, что на дне тарелки обжаривается лужица масла от гарнира, которая смешивается с грибным соусом. Рецепт приготовления был немедленно пересмотрен, и хорошо подсушенный грибной гарнир стали выкладывать сбоку от жареного цыпленка. Продажи незамедлительно подскочили.

Из внутренней документации также можно понять, как посетители и реагируют на увеличение цены. Например, после проведения технического анализа меню (см. главу 5) было принято решение поднять цены на некоторые позиции меню, повлекшее за собой сокращение продаж закусок и десертов. Тогда же было замечено, что не столь дорогостоящие позиции стали более популярны; это указывало на то, что произошло так называемое сопротивление цен. Другими словами, если цены в меню возрастают, а средняя сумма по чеку остается прежней, значит, ваш рынок не желает увеличивать расходы.

Поставщики — еще один великолепный источник информации. Хотя у вас не всегда найдется время, чтобы поговорить с каждым из них, тем не менее с ними стоит поддерживать контакт. К поставщикам естественным образом стекаются информация и всевозможные слухи летни, распространяющиеся в вашем торговом районе. Например, они могут держать вас в курсе относительно новинок, о возможном дефиците продуктов, пользующихся спросом у постоянных посетите-

лей ресторана, о том, кто собирается уволиться, кто ищет работу, о возможном росте цен и т.п. Поставщики — это часть вашей деятельности. Их отношение к вам подобно тому, что складывается у вас с другими вашими сотрудниками. Конечно, прежде всего они попытаются вам что-нибудь продать, но они также готовы и оказать реальную помощь. Извлеките пользу из накопленного ими опыта.

Посетители

Собирайте информацию о своих посетителях, чтобы понять, что их больше всего привлекает, когда они выбирают ресторан. Это знание поможет вам создать себе конкурентное преимущество.

консультативный совет посетителей. Это группа гостей, регулярно встречающихся с вами для получения ответной реакции на вашу деятельность и конкурентное противостояние

Ресторанной отрасли сегодня используются **консультативные советы посетителей**, и это направление все более развивается. Советы — это группы гостей, регулярно, скажем, ежемесячно или ежеквартально, встречающиеся с вами.

Консультативный совет — хороший способ получить от посетителей ответную реакцию, содержащую сведения, способные изменить ваше представление о том, что происходит в ресторане, нравятся ли им ваши нововведения и что происходит в других заведениях. Например, если вы подумываете об изменении меню, начинаете новую кампанию по продвижению бизнеса или хотите модернизировать помещение, приступайте к этому только после консультаций с советом посетителей. Их ответная реакция обычно беспристрастная, и они высказываются по существу.

Но сможете ли вы сидеть спокойно и слушать людей, критикующих вашу деятельность? При проведении консультативного совета следует сохранять совершенную невозмутимость. Его участники хотя и принесут вам пользу и не боятся сказать, если думают, что вы идете по неверному пути. Конечно, их советы не всегда могут быть осуществимыми по той или иной причине. Однако вы рискуете, что члены совета отвернутся от вас, если будете пренебрегать их рекомендациями слишком часто.

ГРУППОВОЕ ИНТЕРВЬЮ. Это собеседование в группе, куда обычно входят от трех до пяти посетителей, которых просят ответить на ряд вопросов. Так же частью этого процесса является тщательно продуманный диалог,

Если у вас недостаточно времени или возможности заниматься с консультативным советом, попробуйте периодически поводить групповые интервью. В таких случаях обычно участвуют разные лица, случайным образом выбранные из числа вашей постоянной клиентуры. Групповые интервью могут давать столь же ценную информацию, что и консультативные советы посетителей. А результаты порой бывают даже лучше, поскольку благодаря ротации участников складывается более полная картина происходящего. Гобирать группу для интервью можно по мере необходимости; в этом случае отсутствует заранее составленный график, которого нужно было бы придерживаться.

В уже упоминавшемся выпуске *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* рассказывается о ресторане, специализирующемся на мясных блюдах, где наметилось снижение продаж. Владельцы провели интервью с двумя группами посетителей: в одну вошли те, кто предполагал продолжать посещения, в другую — те, кто заявил, что больше ходить не будет. В ходе этого группового интервью владельцы узнали причину недовольства второй группы: постоянные посетители рассматривали ресторан как увеселительное заведение, а пищу в нем находили скучной. Проблема была решена путем расширения и пересмотра меню.

Рассказ, опубликованный в *Restaurants USA*, показывает силу групповых интервью, и становится ясно, что посетители могут сообщить сведения, которые вряд ли пришли вам на ум. Энди Риз из кафе *Provincial* в местечке Айвэнстоун, штат Иллинойс, обнаружил, что его посетители подолгу ищут обслуживаемую автомобильную стоянку. Поскольку здесь всегда была возможна парковка вдоль улицы и неподалеку находилась городская автостоянка, Риз полагал, что с машиной у гостей не должно было возникнуть проблем. Он также узнал, что посетители чувствуют себя некомфортно, находясь на открытой террасе ресторана, где стояли стеклянные столы и скромная мебель.

Самому Энди нравилась эта терраса, но, похоже, клиентам она каза-

лась слишком несерьезной. Учитывая сведения, полученные в виде ответной реакции, он реконструировал помещение и добавил обслуживаемую автостоянку, а посетители теперь оставляют заявки на места, находящиеся на террасе. Риз сделал вывод, что диалог с группами посетителей действительно дает результат, если только внимательно слушать, что они говорят.

ОПРОС НА ВЫХОДЕ. Посетители, выходящих из ресторана, просят дать оценку его особенностям.

Опрос на выходе также станет хорошим способом получения полезных сведений. Например, посетителя можно попросить дать оценку каким-либо особенностям вашего ресторана, таким как подаваемые блюда, обслуживание, разнообразие меню, привлекательность и общее впечатление. Обычно применяется пятибалльная шкала.

Если кто-либо дает оценку 1, 2 или 5, то попросите описать, почему дана оценка "отлично" или "неудовлетворительно". Информация просто о том, что "двойка" у вас за кухню, недостаточна. Но если вы узнали, что она выставлена за то, что заказанный жареный картофель был получен только в тот момент, когда вся остальная пища была съедена, это уже конкретный факт, из которого ясно, что нужно сделать для устранения проблемы. Дело в том, что посетитель может воспринимать как проблему пищи то, что на самом деле является проблемой обслуживания. Поэтому, прежде чем предпринимать какие-либо действия, необходимо собрать больше информации, чем дают простые числовые оценки.

Другой тип анализа — сравнение тех оценок, которые даны в ответах опрошенных, и тех, которые касаются их намерений (хотели бы они вернуться, станут ли рекомендовать ресторан друзьям). Рейтинги оценок могут быть использованы для сравнительных характеристик. Предположим, вы получили общий рейтинг за обслуживание 3,75, однако те, кто сказал, что намерен вернуться в ваш ресторан, дали за обслуживание рейтинг 4,35. Это означает, что вам необходимо добиться увеличения общего рейтинга за обслуживание до 4,35, чтобы ваш бизнес стал привлекать посетителей. Вопрос о том, как улучшить обслуживание, мог бы стать темой для обсуждения на ближай-

овещании консультативного совета посетителей или при встре-

1 группового интервью.

Раз за разом изучая удовлетворенность посетителей таким способом, вы веко-

• паружите, что оценку "отлично" за показатели обеда вам выставляют помы посетители. Типичные результаты исследований также показывают, что

ИЗУЧЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ. Напоминает опрос на выходе, но может проводиться в любое время / а не только сразу после окончания визита. Например, такой опрос можно проводить с помощью электронной почты или на сайте.

• центов тех, кто дает рейтинг 5, скажут, и определенно намерены вернуться. Однако этот процент посетителя наполовину для тех, кто выставляет вам оценку 4. Ирония

1 в. снсия состоит в том, что многие владельцы и менеджеры уснаются, получив общий рейтинг порядка 4,2 или 4,3 и считая, -' хорошо, поскольку отметка стоит между 4 и 5. Но не стоит за-

• б — хороших ресторанов много. Но только превосходный ресторану ведущий острую конкурентную борьбу, способен захватнепрерывно удерживать внимание целевого рынка.

Нели вы пойдете на проведение такого рода исследований, то ре поручить сбор информации своему персоналу окажется нелм. Постепенно гости познакомятся с этими людьми и попросмогут дать им беспристрастных ответов. Бесплатная альтерпа>>стоит в том, чтобы обратиться с просьбой о проведении иссле

11Я к студентам, занимающимся маркетингом, — они потом смопользовать его; например, для написания курсовой.

Другой хороший способ сбора данных также один из самых легжедневно разговаривать с посетителями. Разговор может стать ным источником информации, если вы признаетесь, что хотели

• лучить совершенно искренние ответы.

Встречайте посетителей в обеденном зале и задавайте им кон- >>le вопросы о своей деятельности. Например, если вы видите,

• сетитель выбрал что-то новое из меню, спросите, насколько ему 'нравилось. Большинство отвечает, что все в порядке, не желая

лть неприятное, поэтому ваши вопросы должны быть совершеннекретными, сформулированными так, чтобы получить иптере-

сующие вас сведения. Например: "Достаточно ли сладкий этот соус?", или "Мясо настолько мягкое, как вам хотелось бы?", или "Вам понравился размер порции?".

Следует также задавать наводящие вопросы: "Обслуживание и пища настолько же хороши, как и в прошлый раз, когда вы здесь были?", или "Приемлем ли уровень шума?", или "Какие улучшения мы могли бы сделать еще?".

Собираясь добавить в меню новые позиции, предложите пробную порцию своим регулярным посетителям, чтобы понять их реакцию. Заметив нового человека, представьтесь и попросите поделиться впечатлениями от посещения.

На своих гостях вы можете также проверить эффективность мероприятий по поддержке бизнеса. Например, поставщик предлагает вам специальные условия поставки вина, если вы приобретете десять упаковок. Вместо того чтобы купить сразу десять упаковок, купите одну и продавайте каждую бутылку по той цене, которую вы запросили бы, если бы приобрели вино в соответствии со специальным предложением. Если гости решат, что цена приемлемая, и станут покупать, тогда по цене специального предложения имеет смысл приобрести десять упаковок, а может быть, и больше.

В последнем выпуске журнала *Restaurants and Institutions* Эллисон Перлик обращает внимание на то, как менеджер одного из заведений в Майами воспользовалась ответной реакцией посетителей, чтобы способствовать развитию успешного бизнеса по предоставлению ланчей. Она пришла к выводу, что гости, приходящие на ланч, рассчитывают на более простую атмосферу и что 20 долларов — это самая большая сумма, которую они хотели бы платить, причем это относилось даже к тем посетителям, которые отдавали вдвое большую сумму. Для того чтобы привлечь на ланч больше посетителей, она предложила два меню, на 16 и на 19 долларов, и закупила деревянные столешницы, которые можно было оставлять без скатертей на время ланча. Проведенные изменения привели к значительному увеличению продаж.

Посетители заведений компании Cinnabon выразили желание иметь места для сидящих, где они могли бы наслаждаться вкусными

компьютеры или рулетками. Компания отреагировала и провела реконструкцию помещений, в результате которой помимо прочего появились и такие места. В тех торговых точках, где пространства для организации мест для сидящих не хватает, компания Cinnabon работает с поставщиками, чтобы обеспечить доступ на общественную территорию, где посетители могли бы сидеть.

КАК СОБРАТЬ ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПОСЕТИТЕЛЯХ

- "опросите сотрудников, чтобы они дали описание посетителей и рассказали, что им понравилось, а что нет.
- Используйте персонал в качестве "слушачей".
- "опросите сотрудников рассказать, что они заметили в других ресторанах подобного, что можно было бы использовать в вашей деятельности.
- "осмотрите свои записи, чтобы выявить тенденции.
- Работайте с консультативным советом посетителей или проводите групповые интервью.
- Возьмите себе за правило ежедневно беседовать с посетителями.
- Проводите опросы гостей на выходе или другие исследования, позволяющие определить, насколько они удовлетворены. Это поможет вам понять, что вы делаете правильно, а где нужно совершенствоваться.

СЕКМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Сегментация рынка — это процесс, позволяющий определить, кто может стать вашим посетителем. Для того чтобы привлечь посетителей, которые стали бы приносить прибыль, вам следует уяснить, какие сегменты целевого рынка доступны, и выбрать те из них, которые могли бы заниматься вашими услугами. Конечным результатом процесса сегментации является выявление одного или не-

СЕКМЕНТАЦИЯ РЫНКА. Это процесс проведения анализа торгового района, позволяющий определить, кто мог бы стать вашим посетителем.

скольких целевых рынков, хорошо подходящих для вашего ресторана.

Процесс сегментации рынка состоит из трех шагов: сегментация, нацеливание и позиционирование.

Сегментация

Первый шаг этого процесса состоит в том, чтобы выявить все потенциальные сегменты, которые могли бы проявить интерес к вашему типу деятельности. Существующие сегменты изменяются в зависимости от типа бизнеса. Например, семьи — это жизнеспособный сегмент рынка для ресторанов быстрого или повседневного питания, однако они менее жизнеспособны для ресторанов выше среднего уровня. То, какие сегменты рынка вы сможете привлечь, зависит от типа заведения.

Существует множество способов сегментировать посетителей. Самые распространенные из них следующие.

- **Демографика** (см. главу 3). Типичными переменными, которые используются в процессе сегментиро-

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ. Выявление всех потенциальных сегментов рынка, которые могли бы проявить интерес к вашему типу

деятельности.

вания ресторанных рынков, являются возраст, доход, образование, тип занятости и

тип домашнего хозяйства (например, одинокие, женатые без детей, женатые с детьми),

- **Поведение. Поведенческая сегментация** подразделяет целевые рынки в соответствии с тем, как и зачем они пользуются ресторанами. Например, рестораны Pizza Hut стали в Соединенных Штатах сетью номер один по продаже пиццы, когда компания в национальном масштабе создала сеть заведений с местами для сидения. Однако в ресторанах Domino знали, что существует довольно большой сегмент рынка, предпочитающий есть пиццу дома. Такая возможность

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ. Деление рынков в соответствии с тем, как и зачем они пользуются ресторанами.

особенно интересна семьям, где есть маленькие дети. Специально не привлекая этот сегмент,

ми меньшего размера, которые обходятся дешевле. Маленькая компания Little Caesars обнаружила еще одну возможность — еда на ходу. Эта компания стала знаменитой, когда начала выдавать посетителям в качестве своеобразного "вознаграждения" две пиццы по цене одной при условии, что их тут же уносят. За счет успешного применения сегментации рынка компании Domino и Little Caesars смогли выйти на рынок, на котором до этого доминировала Pizza Hut.

Другие поведенческие характеристики связаны с такими, например, причинами: льготы или привилегии, различного рода события или праздники. Например, одни люди идут в ресторан, чтобы отметить день рождения, тогда как другие — просто потому, что настало время ланча и они проголодались.

Иногда на поведение целевого рынка удастся повлиять. Например, Эми Спектор отмечает в *Nation's Restaurant News*, что концепция "домашняя кухня павынос" специально была разработана компанией Bob Evans Farms для того, чтобы поощрить приобретение блюд для их потребления вне ресторана. Это произошло, когда вице-президент по маркетингу обнаружил, что в половине случаев пища, проданная в торговых точках компании Bob Evans Farms, употреблялась вне пределов ее территории. Усовершенствовав процесс продажи готовой еды, владелец компании Боб Эванс создал дополнительную привлекательность. Посетители отреагировали на это приобретением большего количества готовых блюд, что привело к заметному росту итоговых показателей компании.

- **Географика.** Географическая сегментация разделяет рынок на географические блоки. Такие блоки могут быть разных размеров: от нескольких кварталов для ресторана, находящегося в деловой части города, до целых стран, если речь идет о международной сети. **ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ. Разделяет рынок на географические блоки.**

- **Психографика** (см. главу 3). **Психографическая сегментация** разделяет целевой рынок в соответствии со стилем жизни посетителей. Например, некоторые посещают эксклюзивные рестораны, поскольку хотят быть на виду и убедить других в том, что они ведут элитный образ жизни. Другие идут в ближайший бар, чтобы пообщаться с теми, кто разделяет их интересы. Как люди живут и как они себя воспринимают — вот что влияет на выбор заведения, которое они будут постоянно посещать.

Нацеливание

Понимание разнообразия возможностей сегментирования рынка может вам выбрать наилучшие сегменты в качестве целевых, а другие признать бесперспективными. Например, если у вас ресторан для повседневного питания, рассчитанный на молодежь, то вам не следует, даже неумышленно, развивать маркетинговую программу, которая может привлечь семьи с детьми. Когда люди собираются поесть и выпить, они предпочитают находиться среди себе подобных. Бездетным парам нравится посещать ресторан, где они находят такие же пары. Семьи хотят быть с другими семьями.

Вместо нацеливания на какой-либо другой рынок ресторан для повседневного питания мог бы подыскивать для себя родственные сегменты, которые дополняют рынок существующий. Например, если в ресторане нет традиционного бранча, можно придумать какой-то необычный завтрак, способный привлечь существующий целевой рынок, а также других гостей, которые не стали бы регулярно посещать ресторан в другое время. Например, клуб House of Blues, находящийся в районе Mandalay Bay Лас-Вегаса, проводит воскресный завтрак с чтением Евангелия, что привлекает внимание некоторых посетителей, которые не являются типичными гостями этого заведения в остальные дни.

Для того чтобы целевой маркетинг был эффективным, необходимо найти такие сегменты рынка, которые дополняют существующие. Безалкогольные бары, где продавались соки и блюда на основе фруктов, первоначально были ориентированы на детей. Но со временем некото-

сетей, объединявших такие бары, обнаружили, что студенты об-
 сегмент, также заинтересованный в здоровом питании. В резуль-
 : сети были успешно распространены на территорию колледжей.
 Многие рестораны, предоставляющие услуги нескольким сег-
 в рынка, нацелены на организацию школьного питания. Напри-
 ачальных школах часто оказывается недостаточно места для
 Тогда у вас появляется возможность готовить питание для
 л ков. Или вы можете обслуживать особые мероприятия, кото-
 ; да проводятся в школе.

иявив немного сообразительности и изобретательности, рес-
 других типов также смогут воспользоваться целевым марке-
 Примером такого рода является семейный ресторан Sweet
 . В нем есть салат-бар, бар пасты, свежая выпечка и велико-
 супы. Эта здоровая пища равно привлекает как пожилых лю-
 л одиноких.

ораны Panera Bread предлагают холодные деликатесные
 на свежем хлебе, а также горячие супы. Но такое сочетание
 более привлекательным для женщин, чем для мужчин. Изда-
 ла! Restaurant News рассказывает, как компания разработала
 шдвпчи "панини", чтобы привлечь посетителей-мужчин. И
 •). Шуга — продажи возросли более чем на 5 процентов,
 д. сказе, опубликованном в *American Demographics*, приводится
 ример того, как ресторанный компания выявила дополнитель-
 п рынка, а затем разработала продукты, которые оказались
 привлекательными. Билл Уотсон, вице-президент по марке-
 • ранной компании Steak and Ale Restaurants, обнаружил, что
 емейные пары без детей составляли менее 20 процентов чис-
 ел ей ресторанов, но давали большую долю дохода от продаж,
 не только подтвердило результаты, полученные американ-
 — сальной ресторанной ассоциацией, которая также пришла к
 • пожилые пары без детей тратят на обеды на 65 процентов
 м те пары, в доме которых проживают дети. В результате ис-
 : ; компания Steak and Ale разработала новое меню, чтобы
 лить эту категорию посетителей. Одним из предложенных

продуктов стало "филе на девяти перцах". Этот продукт раздражает вкусовые сосочки языка человека, даже если ему перевалило за шестьдесят. Пожилым людям, как правило, нравятся блюда такого типа, так как с возрастом вкус немного притупляется, но они все же хотят получать новые впечатления от еды. Ресторанным операторам следовало бы экспериментировать с необычными сочетаниями ароматов и привкусов для того, чтобы привлечь этот сегмент рынка.

Иногда приходится несколько изменить порядок повседневной работы, если принято решение освоить новый сегмент рынка. Например, некоторые рестораны, особенно расположенные вблизи спальных районов, решают нацелиться на растущий там рынок пожилых людей. Их владельцы должны знать, что пожилые люди любят, когда им дают различные скидки. Кроме того, они предпочитают небольшие порции, спокойную, безопасную атмосферу, меню, напечатанное крупным шрифтом. Пожилые люди едят медленнее, а это означает, что нужно специально подготовить официантов, дабы те не торопили посетителей (характер быстрого обслуживания, который ценится занятыми посетителями, у человека в возрасте может вызвать чувство, что его вроде бы пытаются выставить за дверь).

Позиционирование

Позиционирование — это восприятие; имидж ресторана должен запечатлеться в душе посетителя. Вам нужно сделать так, чтобы посетитель при виде названия вашего ресторана немедленно понял, кто вы и что собой представляете.

Ресторану нужно позиционировать себя так, чтобы он воспринимался как нечто особенное, исключительное. При этом посетитель не должен испытать замешательства, ваш имидж обязан быть ясным и лаконичным.

В конечном счете ваши посетители определяют вашу позицию.

Например, имидж компании McDonald's —

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. Вы хотели бы, чтобы имидж ресторана был закреплён в душе посетителя.

... Д... семей с детьми младшего возраста... тогда как Wendy's рассматривается как

заведение для взрослых и для семей с детьми

пего возраста. Впрочем, своими действиями вы сами можете сформировать в сознании посетителя нужное представление о ресторане.

Всякий раз, когда возникает необходимость позиционировать ресторан или изменить его позиционирование, требуются некоторые изменения и уточнения. Иногда они лежат на поверхности. Например, изначально никто не воспринимал Subway как ресторан здорового питания (subway — это "подземка"). Тем не менее многие продукты компании являются здоровой альтернативой другим блюдам быстрого питания. Поэтому теперь Subway проводит ряд рекламных кампаний, основанных на утверждении, что некоторые из ее сэндвичей содержат мало жиров и калорий. Она даже проводит раздачу купонов на получение скидок в местных фитнес-клубах и в тренажерных залах. Компания Subway успешно изменила свое позиционирование, став имидж здоровой альтернативы быстрому питанию.

Сеть Burger King's провела рекламную кампанию "Действуй по-мужски", которая является классическим примером того, как ресторан укрепляет своей позицией. Дело в том, что в McDonald's в соответствии с принятой процедурой рабочий запас гамбургеров хранился под воздействием теплого излучения. При посещении McDonald's посетитель делает заказ, а сотрудник берет приготовленные гамбургеры со стола и кладет их на поднос или в пакет. Эта система обеспечивала чрезвычайно высокую скорость обслуживания до тех пор, пока посетители не потребовали индивидуального подхода. Если, допустим, посетитель хотел получить гамбургер с дополнительным количеством горчицы, такому посетителю выдавали талон специального заказа, которому приходилось ждать. В компании Burger King's сочли, что из-за этого у многих посетителей создается неблагоприятное впечатление о ресторане, и поэтому развернули вышеупомянутую кампанию для того, чтобы отличаться от своего главного конкурента.

Компания Pizzeria Uno — еще один хороший пример изменения стратегии. Pizzeria Uno начинала как пиццерия для взрослых, позиционируя свой ресторан отдельно от Pizza Hut и других пиццерий. По мере развития она начала расширять ассортимент так, чтобы ресторан чаще посещали семейные пары. Согласно свежим публикациям в

Restaurant Business в настоящее время пицца приносит ресторану только 18 процентов дохода от продаж. Для того чтобы превратить эту тенденцию в капитал и изменить свою позицию, представив себя как ресторан для повседневного питания, компания Pizzeria Uno даже поменяла свое название на Chicago Bar & Grill.

В одной из последних публикаций в *Restaurant Business* Кейти Смит сообщает, как компания Friendly's изменила свое позиционирование. Если раньше она представлялась как компания по продаже мороженого, прежде всего для детей, то теперь это ресторан для повседневного питания. Скотт Колуэлл, вице-президент по маркетингу Friendly's, сказал, что компания была хорошо известна своими сэндвичами и мороженым, но не воспринималась как место, куда семья могла бы прийти пообедать. Он хотел изменить позиционирование ресторана, представив его как место, куда гости могли бы прийти не только на ланч, но и полноценно пообедать.

Колуэлл исходил из того, что родителям не хватало времени и они часто ощущали вину за то, что мало общаются со своими детьми. Если он смог бы создать возможность их общения и совместного времяпрепровождения, семьи наверняка воспользовались бы ею.

Для того чтобы понять, что именно понравится детям и родителям, пришедшим на обед, Колуэлл решил организовать фокус-группы. Выяснилось, что дети хотели бы для себя "настоящее" меню, наподобие того, которое предлагают их родителям. Во время опросов они говорили, какие блюда предпочитают и как, по их мнению, они должны быть оформлены. В итоге компания Friendly's учредила должность координатора по вопросу детей для каждой рабочей смены, чтобы удовлетворить потребности маленьких посетителей и чтобы их родители чувствовали себя комфортно.

Согласно исследованиям имиджа, проведенным как до, так и после осуществления этой программы, усилия компании Friendly's, направленные на то, чтобы позиционировать свои рестораны в качестве семейных, принесли свои плоды. Опознавание нового имиджа "рестораны Friendly's — это хорошее место для семей и их детей" подскочило на 50 процентов.

Обратим внимание на то, как компания Friendly's воспользовалась маркетинговым исследованием, чтобы больше узнать о рынке, на который она хотела нацелиться. Собранная ею информация помогла ей с помощью своей фанной сети понять семейный рынок и характерные особенности поведения посетителей. Зная, что мнение детей играет главную роль при выборе ресторана, компания Friendly's создала программу, которая сделала ее заведения местом, настолько для них привлекательным, чтобы они приводили сюда родителей.

"СЕРДЦЕ" ПОСЕТИТЕЛЯ РЕСТОРАНА

Какого рода обобщения можно сделать относительно посетителя ресторана? Насколько типичен посетитель? Профессор Валери Цейтлин провела обширное исследование этого вопроса и утверждает, что постоянных гостей есть несколько общих характеристик.

Размышляя о том, какой ресторан посетить в первый раз, люди опираются прежде всего на сведения, полученные из личных источников. Они спросят мнение друзей, родственников и знакомых, которым доверяют. Если в своем выборе им приходится полагаться на посторонних, они пытаются найти людей, которым знаком ресторанный бизнес, таких как портье или консьержи.

Ресторанам нужно стараться произвести положительное впечатление на тех лиц, с которыми могут контактировать потенциальные посетители. Например, можно установить контакт с консьержами отелей, чтобы они советовали гостям посещать именно ваш ресторан.

Посетители решают для себя, насколько хорош был ресторан, только после того, как побывали в нем сами. Все, кто приходит к вам впервые, надеются на удачу; для них это пробное, ознакомительное посещение. При условии, что вы предоставите им отличные продукты и услуги, если вы со-

ответствуете или даже превосходите их ожидания, есть шанс, что они возвратятся и расскажут о вас друзьям. В противном случае они не вернуться и, хуже того, поведают знакомым о своем досадном опыте.

3. Как показатель качества посетители часто используют цену. Если настоящий ценитель свежих морепродуктов вдруг увидит в меню жареную рыбу люциан за 7,99 доллара, он может решить, что это замороженный продукт, поскольку свежий люциан обычно стоит вдвое дороже. Используя цену для влияния на спрос, следует проявлять осторожность, чтобы у посетителя не создалось неправильное представление о качестве. Ваша ошибка может случайно создать впечатление, что ваше заведение более дешевое или, наоборот, более дорогое, чем это есть в действительности.
4. Прежде чем заказать какое-либо блюдо, посетитель обычно чувствует, что идет на определенный риск. В отношении продуктов он не может совершить "пробную поездку", как при покупке автомобиля. Поэтому вполне естественно, что он немного волнуется, по крайней мере до тех пор, пока не познакомится с вашей кухней. К такому чувству следует относиться с пониманием. Многие приходят в ресторан группами, с друзьями, знакомыми, с деловым партнером и т.д. Когда посетитель хочет произвести впечатление на тех, кого привел, он обычно приглашает их в любимый ресторан. Если ваш ресторан является одним из таких заведений, то вы можете себя заслуженно похвалить: вам удалось не только привлечь постоянного посетителя, но более того, он привел своих друзей именно к вам. А значит, есть повод говорить о росте дохода от продаж.
5. Если посетитель в чем-то разочарован, он часто винит в этом себя. Например, если кто-либо впервые заказал бамию в новом для себя ресторане и она ему не понравилась, он, возможно, огорчится, но не станет жаловаться, поскольку будет винить себя за неудачный выбор. Ведь он предпочи-

тает бамию именно в том виде, в котором ее готовят в его любимом ресторане, и полагает, что сам должен был догадаться, что в другом месте ее так приготовить не смогут. Когда официант спросит о впечатлении, ответ окажется привычным: "Все в порядке".

Персонал должен знать, что неудовлетворенные посетители не всегда жалуются. Нужно предупредить сотрудников о возможных источниках неудовлетворенности гостей. В данном случае официант мог бы заметить, что гость не ест бамию, и подсказать, что ресторан был бы счастлив заменить это блюдо на аналогичное, которое для него быстро приготовят. Это сразу меняет отношение гостя и, как правило, не будет стоить ничего, поскольку в большинстве случаев посетитель отклонит предложение о замене. Тем не менее вы установите контакт, и человек оценит ваше внимание.

КАК ДУМАЕТ ПОСЕТИТЕЛЬ

ичный гость принимает решение о покупке? Оно появляется спонтанно или планируется? Возможно, истина находится посередине. Обычно можно говорить об одном: процесс принятия решения посетителя проходит в несколько этапов. Понимание этих этапов поможет вам в разработке маркетингового подхода, который привлечет больше гостей.

События, побуждающие к принятию решения

Процесс принятия решения пошел, его должно что-то подтолкнуть. Это может быть элементарный голод или привычка обедать в определенное время. А может быть какой-то особый случай, скажем, праздники. Или у кого-то был напряженный день на работе, и он решил пойти в ресторан, а не готовить дома. Важно понять те события, которые побуждают посетителя прийти к решению о покупке. Рассуждайте примерно так: у гостей есть

проблемы, и нам предстоит эти проблемы решить. Например, в компании McDonald's знают, что многие посетители приходят, поскольку не хотят готовить дома (проблема), и, исходя из этого, разработали рекламную кампанию "Вы заслужили отдых" (решение).

Рестораны, ориентирующиеся на особые случаи, стараются разузнать дни рождения и другие праздничные даты своих посетителей, чтобы затем посылать им поздравительные открытки и небольшие подарочные купоны. Во время новогодних каникул многие организации устраивают вечеринки. Рестораны, располагающие банкетными залами, заранее, в конце сентября — начале октября, рассылают им приглашения, предлагая обеспечить обслуживание таких мероприятий.

Если вы понимаете, что для посетителей служит мотивацией при принятии решения о покупке, то сможете показать им, как ваш ресторан предлагает решить их "проблемы". Иными словами, вы сможете ответить на их вопрос: "Куда сегодня пойти?"

Поиск информации

Второй этап — это поиск информации. Иногда посетители, решая, куда пойти, подыскивают ресторан по различным информационным источникам, а иногда просто выбирают из нескольких заведений (так на-

СПИСОК АЛЬТЕРНАТИВ. Короткий список ресторанов, который посетители обсуждают, принимая решение о том, куда пойти.

зывается **списка альтернатив**). Например, кто-то решил отправиться в ресторан повседневного питания, чтобы отдохнуть от домашней еды, и у него есть четыре ресторана на выбор. Если вашего заведения в этом списке

нет, вам следует что-то предпринять, чтобы туда попасть, поскольку в противном случае вас никогда не будут брать в расчет. Добиться желаемого можно путем проведения кампании поддержки, которая смогла бы привлечь внимание посетителя и при рассмотрении списка альтернатив привести доводы в пользу именно вашего ресторана.

Если у гостя особый случай (день рождения, годовщина свадьбы) или он находится в отпуске, поиск заведения будет более широким. В таких случаях важно понять, какими источниками информации он пользуется. Станет ли он спрашивать консьержа в отеле? За-

лив путеводитель по ресторанам, в местные журналы, в "Желтаницы" или в интернет? Зная, где ищет информацию целевая аудитория, вы сможете быть уверены, что название вашего ресторана попадет к гостю на глаза, когда он начнет поиски.

ПОДСКАЗКА ВЕКА

Гостевая программа является тем стержнем, вокруг которого строится успешная маркетинговая программа. Вы просто обязаны знать, кто ваши посетители, чего они от вас ждут, как принимают решение о покупке. Не располагая этой информацией, вы не сможете эффективно действовать на рынке.

Оценка альтернатив

Следующий этап — оценка альтернатив. Посетители сосредоточиваются не только на одном заведении из списка альтернатив, и, если вы туда попали, есть шанс, что они остановят выбор на вас. Обладая информацией к примеру с рестораном Pizzeria Uno, о котором мы говорили ранее. Эта компания знала, что, когда ее название попадает в список альтернатив, у тех сразу возникает ассоциация, что это просто еще один ресторан, в котором подается пицца. А если человек не хочет идти в пиццерии, такой ресторан немедленно выпадает из списка альтернатив. Из-за этой причины компания провела изменение своего позиционирования; она попросту хотела остаться в списке альтернатив, потому что посетители обычно оценивают рестораны для возможного посещения по ряду признаков, а не только по тому, какие именно признаки они считают важными, поэтому вы должны знать, какие именно признаки вашего заведения по важнейшим для них признакам соответствуют ожиданиям, у вас повышаются шансы привлечь их. Поэтому вам следует изучать гостей и узнавать, какие признаки являются для них главными при выборе ресторана.

Этап выбора

Следующий этап — этап выбора. Посетитель или группа посетителей принимают окончательное решение. До этого момента ваш ресторан ос-

тавался одним из нескольких в списке альтернатив. Для того чтобы выбрали именно вас, придется сделать последний рывок и оказать влияние на то лицо или на тех лиц, которые делают окончательный выбор.

Очень важно знать, кто именно принимает решение. Чтобы получить эти сведения, нужно наладить регулярное общение с посетителями, расспрашивать их. Обладая информацией о том, кто влияет на принятие решения, вы сможете разработать эффективную кампанию поддержки, нацеленную именно на таких людей. Например, дети играют важную роль в выборе ресторана быстрого питания. Поэтому реклама таких заведений обращена на них.

Исследования также показывают, что дети оказывают большое влияние и при принятии решения, где семья будет обедать, то есть при выборе ресторана иного уровня, чем фаст-фуд. Действительно, под влиянием детей в 2001 году в ресторанах было потрачено более 10 миллиардов долларов. В среднем семьи с детьми приносят до 56 процентов всех денег, полученных заведениями не домашнего питания.

Но, конечно, принимать во внимание следует не только детей, но и их родителей. Например, на последней конференции по детскому маркетингу родители говорили менеджерам, что для них очень важны удобные сиденья, потому что дети беспокойно вертятся на жестких стульях. Они также сказали, что им не нравится, когда в ресторане есть игровые площадки: им хотелось бы все время оставаться с детьми. Родители также ожидают, что им предложат более разнообразную пищу, чем в ресторанах быстрого питания. Кроме того, они упомянули о том, что официанты должны иметь навыки обращения с детьми.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Организуйте фокус-группу из нескольких сотрудников, занятых обслуживанием гостей.
- Спросите первого встреченного посетителя, что натолкнуло его на мысль прийти именно в ваше заведение.

РАЗРАБОТКА МЕНЮ. КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ АССОРТИМЕНТ?

• - : - **это** гораздо больше, чем перечень того, что предлагает ресторан. Это благоприятная возможность для маркетинга, своего рода план прибыли. Здесь вы имеете возможность показать, что предлагает zzm ресторан. Перечисленные позиции, а также то, как они **-ены** в меню, должны привлекать внимание каждого гостя.

11-з из замечательных особенностей ресторанного бизнеса по сравнению с другими типами заведений торговли состоит в том, что **-лый** гость, как входящий в ваши двери, так и просто получающий продукты навынос или пользующийся службой доставки, делает это осознанно. Он не прогуливается в поисках, где бы чего купить. **это** происходит с заведениями розничной торговли. Фактически: современным оценкам, только около половины тех, кто приходит в **очные** предприятия розничной торговли, что-нибудь поку-

пают. Гости ресторана, наоборот, изначально намерены истратить деньги. И обычно они приходят туда в приподнятом настроении. Так что вы просто обязаны обеспечить им положительные впечатления. Меню — это одна из тех вещей, которые видит каждый гость, оно создает первое впечатление о ресторане и поэтому требует особой заботы. Если первое впечатление положительное, это поможет гостю сохранить хорошее настроение, а если и дальше все пойдет как надо, то, возможно, он посетит заведение еще раз.

Меню — единственная и самая важная реклама, находящаяся непосредственно в ваших руках: это ваше первейшее средство общения с гостями. Меню должно быть настолько высокого качества, насколько это возможно; оно должно соответствовать имиджу, который вы стараетесь создать и поддерживать. Высококачественное меню — это правильные позиции, цены, описания, а также внешний вид самого документа. Меню должно быть чистым и опрятным, содержать самые свежие данные и не иметь ошибок. Трудно добиться того, чтобы оно было абсолютно понятно любому гостю, но по крайней мере в нем должен разбираться официант. Ведь именно ему придется отвечать на всевозможные вопросы и давать рекомендации.

С помощью высококачественного меню можно привлечь посетителей и развить продажи. От него в огромной степени зависит, сколько потратит гость. Меню является неотъемлемой частью любой успешной маркетинговой стратегии, и в нем должно содержаться послание, которое будет благосклонно воспринято вашим целевым рынком.

ЧТО СЛЕДУЕТ ПОМЕСТИТЬ В МЕНЮ?

Можно составить список позиций, которые вы особенно хотите предложить гостям. Если вы предпочитаете такую стратегию, то прежде всего сами решите, что вам нужно выбрать для меню. А уже затем придется "поохотиться" за подходящим местом для ресторана. Ведь вы можете открыть заведение только в том торговом районе, который соответствует характеру позиций меню, избранных вами.

Но можно пойти и другим путем — сначала найти место в соответствии со средствами и уже затем разработать меню, привлекательное для гостей конкретно этого торгового района. Такая стратегия, может быть, не столь привлекательная, но открывает больше возможностей.

Независимо от того, какой путь вы выберете, существует несколько важных моментов. Их следует учесть, принимая решение о тех позициях, которые будут включены в меню. То, что вы в нем предложите, зависит от ресурсов, которыми вы располагаете. К ресурсам, оказывающим определяющее влияние на планирование меню, относятся следующие:

- **Планировка помещений и дизайн интерьера.** За исключением тех случаев, когда вы готовы потратить очень много денег, имеющееся место может ограничить ассортимент меню. Например, вы будете вынуждены предлагать обеды на вынос, если ограничены возможности водопроводно-канализационной сети и источника электроэнергии. К сожалению, все предусмотреть можно только тогда, когда ресторан строится с нуля и в идеальном месте. Да и то только в этом случае первоначальное меню ресторана будет в полной мере соответствовать концепции, планировке и дизайну. Но, как правило, "вновь открывающиеся обстоятельства" очень быстро вынуждают корректировать меню. Следовательно, наилучшее, что можно сделать, это найти место, дающее возможность применять разнообразные гибкие решения.
- **Доступность ингредиентов, необходимых для приготовления продуктов питания и напитков.** Бесперебойное снабжение ресторана не может гарантировать ни один дистрибьютор. Если вы хотите предложить гостям некоторые типы вин, вам придется проявить предусмотрительность и позаботиться о достаточном запасе. В противном случае однажды, когда ваш постоянный посетитель закажет свой любимый напиток, и он, и вы будете разочарованы.

Явление того же рода — сезонность. Если в меню круглый год включены сезонные ингредиенты, то вне сезона вам придется нести дополнительные расходы.

- **Тип оборудования.** Если у вас небольшой и непритязательный ресторан или закусочная, то оборудование, а также планировка и дизайн помещений обычно допускают несколько типов меню для напитков. Однако чем выше уровень заведения, чем более сложным становится меню, тем больше оборудования вам понадобится, тем более дорогостоящим оно будет. Исходя из тех же "вновь открывающихся обстоятельств", которые вынуждают корректировать меню, предпочтительно иметь гибкое, универсальное оборудование, которое можно приспособить для различных направлений кухни.
- **Рабочая сила.** Выше, в конце главы 3, кратко упоминалось о том, что количество и уровень подготовленности персонала оказывают значительное влияние на то, что вы сможете готовить и подавать. Вам необходимо достаточное количество работников, и они должны быть довольно опытными, чтобы создать заведению необходимую привлекательность. Допустим, вы хотите усовершенствовать меню и включить в него больше изделий из свежих продуктов, однако это невозможно осуществить с помощью той рабочей силы, которой вы располагаете. Эту проблему частично можно решить, закупив усовершенствованное оборудование для производства продуктов питания. Или вы можете приобрести ингредиенты, позволяющие отказаться от некоторых трудоемких или сложных операций, например, приобрести предварительно нарезанное мясо. Однако в долговременной перспективе такие решения оказываются слишком дорогостоящими.
- **Бюджет.** Необходимо принимать во внимание, какое количество денег средний гость готов потратить в заведении вашего типа. Если, например, ваш основной посетитель — человек экономный, то позиции меню должны подыгрывать этой умственной установке. Не помещайте туда чрез-

мерно дорогостоящие блюда, которые окажутся несовместимыми с аудиторией такого типа.

- **Желания и потребности посетителя.** Рассчитать настроения и вкусы "среднего" посетителя невозможно — они постоянно меняются. То ему недостаточно жиров, то сахара, то соли в одном и том же блюде. То вдруг он захотел, чтобы обычный картофель фри был приготовлен на каком-то невиданном масле. Следует всегда быть в контакте со своей целевой аудиторией, чтобы иметь возможность планировать постоянно изменяющиеся вкусы своих гостей и соответствовать им.

КАКИМИ ТИПАМИ МЕНЮ СЛЕДУЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ?

- возможностей представить позиции меню гостям. Попробовать, какие из них окажутся самыми продаваемыми и наиболее прибыльными. Назовем важнейшие типы меню:

- **Меню продуктов.** В этих меню внимание сосредоточено на конкретных продуктах. Например, можно предложить различные меню для каждого времени дня: на завтрак, ланч, обед, ужин, для легкой закуски и т.д.
- **Циклическое меню.** Эти меню циклически повторяются в определенной последовательности. Например, можно предложить конкретный список специальных позиций на каждый день недели, допустим, по средам подается спагетти с томатной пастой, а по четвергам — эксклюзивные салаты и т.д. Циклическое меню может иметь большое значение, если целевой рынок к вам уже привязан. Например, если ресторан расположен неподалеку от колледжа, то для некоторых позиций меню желательно предложить ротацию, чтобы не оттолкнуть студентов от своего ресторана.
- **Винная карта.** Иногда совсем неплохо иметь отдельный список вин, крепких алкогольных напитков, воды и т.д. Это

не только высвобождает место в остальной части меню, облегчает пользование им, но и придает ему более привлекательный вид. При этом возникает дополнительная возможность взаимодействия с гостем, ведущая обычно к увеличению продаж и росту средней суммы по чеку.

- **Десертное меню.** Обычно также способствует росту продаж. Это меню работает даже лучше, когда вместо напечатанного текста у вас есть десертная тележка или лоток, используемые для выкладки продуктов, как на витрине.
- **Меню дня.** Простые и эффективные настольные издательские системы — компьютер и принтер — позволяют создавать различные меню на каждый день. Вы сможете напечатать одно меню, в котором указаны позиции, повторяющиеся ежедневно, но также содержатся и важнейшие специальные позиции — фирменные блюда. По тому же принципу многие торговые дома, занимающиеся продажей свежих морепродуктов, продают свой ежедневный улов, а винные бары торгуют винами дня или недели.
- **Меню "а-ля карт".** В этом меню указана цена на каждую позицию, так что гость платит отдельно за каждое заказанное блюдо. Здесь нет каких-либо комплексных обедов или особо дорогих блюд.
- **Меню с фиксированной ценой.** Такие меню иногда называют "all inclusive" или "table d'hote". Они прямо противоположны меню "а-ля карт". Устанавливается одна цена за набор продуктов или за какое-либо сочетание позиций.
- **Меню "счастливых часов".** Это, как правило, ограниченное меню, с низкими ценами, предлагаемое в те часы, когда поток посетителей обычно уменьшается. Цель состоит в том, чтобы поддержать доход от продаж в "мертвое время". В качестве примеров можно привести специальные меню для "жаворонков", меню позднего времени, а также меню для середины дня, которое предлагают рестораны, остающиеся открытыми с 12 до 14 часов.

- ш** *Повседневное меню.* Такие меню иногда называют ограниченными. Они подобны тем, что предлагаются на время "простоя", цены не столь низкие, но выбор более широкий. Ограниченное меню обычно применяется тогда, когда кухня маленькая, а обеденный зал и холл большие, то есть важна скорость приготовления. Когда в меню не слишком много позиций, в служебных помещениях не возникает напряженной суеты и обеспечивается быстрый оборот посадочных мест.
- а** *Меню для кафе.* Это меню используется ресторанами высокого класса, которые хотели бы предоставить постоянным посетителям выбор между обычным предложением (с высокими ценами) в главном обеденном зале и более ограниченным (с низкими ценами) в отдельном зале ресторана, кафе. Характер различия этих меню подобен разнице в ассортименте деревенского гриль-бара и правительственной столовой. Замысел заключается в том, чтобы расширить рынок, более открыто представить свою деятельность и заодно переманить некоторых посетителей кафе в главный обеденный зал. Хорошими примерами такой концепции являются Smith&Wollensky и Spago's.
- а** *Интерактивное меню.* В некоторых заведениях гостям предоставлена возможность составлять заказы самостоятельно. Например, ресторан Masaroni Grill предлагает составлять блюда из пасты по выбору. Для этого гость получает специальную карточку, на которой отмечает желаемые позиции, а затем передает ее официанту.

Пример интерактивного меню — меню "бинго", применяемые некоторыми рестораторами. Гостю предлагается несколько списков продуктов и напитков с указанными ценами. Клиент отмечает, допустим, число "2" из столбца "А", число "17" из столбца "В" и т.д. Таким образом составляет индивидуальный заказ.

Эта концепция также может быть применена и к меню напитков. Сейчас появилась возможность вводить список

вин в компьютер, которым гости могут пользоваться для составления заказа на блюда и вино. Когда посетитель ресторана Augeole в Лас-Вегасе спрашивает список вин, сомелье приносит к столу ноутбук, включает его и показывает гостю, как им пользоваться. Гость может сортировать вина по цвету, цене, сухости и т.д. Он может также попросить компьютерную программу, чтобы она предложила вино, подходящее к конкретному блюду. Гостям это нравится. Это также нравится и менеджеру, который может мгновенно провести ревизию вин. Однако у этой системы есть один изъян: гости слишком увлекаются игрой с этой "продвинутой" технологией, и оборачиваемость посадочных мест замедляется. Следовательно, данный прием хорошо работает только в ресторанах высшей ценовой категории.

- **"Настольная витрина"**. Небольшая карта с фотографиями блюд. Этот способ может эффективно применяться для продаж только в том случае, если количество позиций в карте сведено к минимуму. Посетители обычно не читают то, что там написано, поэтому нужно сделать карту так, чтобы все было ясно из картинок.
- **"Меню на вынос"**. Те рестораны, которые предлагают свои блюда не только для зала, но и на вынос, обычно имеют особое меню таких блюд. Если у вас есть отпечатанное меню, то следует иметь в виду, что посетители могут просматривать его у себя дома или в офисе, где вы не будете присутствовать и не сможете направить их выбор. К тому времени, когда вы встретитесь с этими посетителями, они уже его сделают самостоятельно. Само по себе меню и другие подобные материалы, которые вы раздаете, должны убеждать посетителей в том, что им следует сделать покупку именно в вашем заведении. Эти материалы должны содержать достаточно сведений, для того чтобы человек мог принять решение о покупке. Выдвиньте на первый план всевозможные призы, подарки, благоприятные отзывы, рассказ о шеф-поваре и т.п.

КОМПОНОВКА МЕНЮ

При разработке меню не следует суетиться. В меню любого типа должно оставаться примерно 50 процентов свободного места, чтобы оно не выглядело скученным. Кроме того, достаточно широкими должны быть поля и интервалы между строчками. Трудно читать меню, где вся информация свалена в кучу, а некоторых гостей эта небрежность и вовсе может оттолкнуть. Также имейте в виду, что чрезмерные сведения не позволяют должным образом выделить позиции, на которые вы хотите обратить внимание гостей.

Заголовки служат для того, чтобы разделить меню на категории, такие как закуски, салаты, главные блюда и десерты. Они должны быть напечатаны более крупным и (или) более жирным шрифтом, чем остальной текст.

Категорию необходимо уместить на одной странице. Не следует допускать, чтобы она переходила на следующую страницу или делила страницу с другой категорией. Гости обычно просматривают ее только до низа страницы или до следующего заголовка, если категория занимает меньше страницы.

Позиции меню должны выделяться. Шрифт нужно сделать больше, чем у сопровождающего их описания, но не столь крупным, как у заголовков. Если вы даете текстовое описание (состав продукта, способ приготовления и т.д.) для каждой позиции меню, необходимо быть уверенным, что все изложено совершенно ясно и по существу. Избегайте беспорядочных описаний, лучше позвольте официанту дать подробные комментарии, если гость вдруг попросит дополнительные сведения о том, что намерен заказать.

Чтобы меню было эстетически привлекательным, оформление текста должно быть симметричным относительно середины листа. Симметрия приятна для глаз и способствует образованию свободного места, делающего текст привлекательным, в противоположность тому, когда вся страница заполнена печатным текстом и иллюстрациями.

В меню на заметном месте поместите наименование ресторана, адрес, номер телефона, адреса электронной почты и сайта, предусмо-

трех также пространство для любой другой уместной информации о местоположении.

Если вы устанавливаете доску, на которой пишется меню, то за ней необходимо постоянно следить. Вы должны своевременно вносить изменения в указанные на ней сведения и содержать ее в полном порядке. Пропущенные буквы, устаревшие фотографии или цены, написанные поверх прежних, заставят людей дважды задуматься о профессионализме персонала заведения.

Применяя меню, написанное на доске, вы должны быстро захватить внимание гостя. Здесь следует использовать всевозможные визуальные приемы. Как "кадиллак" бросается в глаза среди других автомобилей, так и цифровой дисплей с бегущей строкой выделяется среди прочих информационных досок с меню. Однако для обычного ресторана это может быть слишком дорого.

Получению желаемого результата может способствовать особая компоновка меню, дающая гостям почувствовать, что они посещают заведение, на которое могут равняться другие. Например, вместо того чтобы представить список вин, отсортированный по странам или цветам, рассмотрите возможность расположения вин по степени того, насколько они сладкие или сухие. Другая возможность — разделение вин на категории, например, "Вина Нового Света" и "Вина Старого Света".

ЭКЗЕМПЛЯР МЕНЮ

Важно иметь экземпляр, помогающий создавать и поддерживать имидж вашего ресторана в сознании посетителей. Описания позиций меню должны вызывать интерес и способствовать продажам. Меню должно вести разговор с гостем на его собственном языке. Будьте краткими в словах, но убедительными. Составьте ваше послание так, чтобы оно было эффективным.

В экземпляр меню следует вводить аппетитные образы, пользуясь фразами "доставляется в горячем и свежем виде", "хрустящее",

"сочное" или "слоеное", в зависимости от описываемого блюда. В выражениях не нужно добиваться лаконичности. Например, вместо того чтобы указать "Сыры в ассортименте", перечислите "Ряд сыров: жирные Creamy Brie, Tanguy Muenster и острые Sharp Cheddar".

Избегайте клише, таких как "строжайший секрет", "фирменное блюдо шеф-повара" и "специально для Вас". Также старайтесь не применять слова "жирный", "тяжелый" и "толстый", которые произвольно вызывают беспокойство тучных и нездоровых посетителей. Кроме того, слова должны описывать позиции меню по существу, посетителю совсем не обязательно гадать, что бы, например, могла означать фраза "Удивительный омлет".

В журнале *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* опубликовано интересное исследование, проведенное университетом штата Иллинойс. Материалы показывают, что описания в меню, пробуждающие приятные чувства, могут увеличить продажи ресторана приблизительно на 27 процентов. Кроме того, по оценке тех, кто ознакомился с таким описанием, позиции меню воспринимались как более качественные и привлекательные, чем по оценке тех, кто употребил в пищу то же самое, не читая описания.

Будьте последовательными в стиле письма. Избегайте смешивания простых фраз с напыщенными утверждениями, которые могут сбить гостей с толку.

Хорошо составленный экземпляр меню поможет гостям сделать нужный выбор. Он направит их так, что в заказ войдут позиции, приносящие вам наиболее высокую прибыль. Он позволит избежать ошибок в отношении блюд и станет особенно полезен гостям, которые не могут позволить себе тратить слишком много времени на чтение меню.

Если меню не рекламирует блюда, приготовляемые в вашем заведении для вечеринок или навынос и т.п., вы упускаете богатые возможности дополнительных продаж и прибыли. Вам ведь не составит большого труда напечатать отдельные меню на те продукты и услуги, которые могут быть дополнительно предоставлены заинтересовавшимся гостям.

Составляя меню, не нужно переоценивать знания посетителя. Возможно, следует пояснить позиции, ингредиенты, способы приготовления и т.д., если их восприятие вызывает сомнения. Например, молодежь может и не знать, что означает *Veal Oscar*. Подобная ситуация возникает и из-за использования иностранных терминов. Например, если в меню указано *Kartoffel Kloesse*, то следовало бы дать пояснение: "Картофельные крокеты по-савойски".

Спорный вопрос: нужно ли включать в меню листок с описанием деятельности и истории ресторана? С одной стороны, это вроде бы не приведет к росту продаж или прибыли. А с другой — поможет в формировании особого представления о ресторане и его индивидуальности. Проблема с этим разделом меню заключается в том, что не происходит его регулярного обновления.

При подготовке экземпляра обратите внимание на следующие рекомендации:

- Предлоги "с", "в", "между", "под", "из" и т. д. пишутся со строчной буквы. Предлоги французского языка ("аи", "аих", "du", "en" и т.д.) также пишутся со строчной буквы.
- Со строчной буквы пишутся также и союзы "и", "или", "но" и т.д.
- Изымайте из обращения меню, в которых имеются опечатки или грамматические ошибки. Никогда не следует пользоваться корректирующей жидкостью или пытаться что-либо писать поверх таких ошибок.
- Слово "filet" (филей) употребляется по отношению к мясу, а "fillet" (филе) — к рыбе.
- Избегайте сокращений.
- Избегайте употреблять слово "entree" для основных блюд. Следует писать "основное блюдо". В некоторых странах слово "entrée" обозначает закуску.
- Не располагайте позиции меню в порядке от более низких цен к более высоким. Это подтолкнет посетителя сделать выбор по цене, а не по блюду.

ИЛЛЮСТРАЦИИ

В меню неплохо бы ввести по меньшей мере несколько иллюстраций: они делают его более привлекательным, производят впечатление на посетителя, помогают эффективно выделить наиболее прибыльные позиции. Вы можете свести к минимуму их использование в обычном ресторанном меню, однако хорошо было бы включить несколько иллюстраций в меню навынос.

Избегайте надоевших, общеупотребительных фотографий вроде изображения повара, стоящего у плиты, или бармена за стойкой. Постарайтесь найти свежий подход. Стремитесь к уникальности. Нет смысла тратить деньги на фотографии, которые не смогут заинтересовать посетителей. Плохие фотографии хуже, чем просто отсутствие их.

ГАРНИТУРЫ И ШРИФТЫ ДЛЯ МЕНЮ

Существуют сотни шрифтовых гарнитур различного стиля и размеров, из которых можно выбирать бесконечно. Используйте наиболее читаемые из них.

Например, вам может подойти шрифт Times New Roman — стандартный шрифт для персональных компьютеров, работающих под операционной системой Windows, он является одним из шрифтов семейства Times. Существуют расширенные семейства, такие как Goudy, Century, Swiss, Gill и Garamond. Применяйте расширенные семейства, поскольку входящие в них шрифты хорошо работают совместно не только для меню, но и для всего другого, что потребуется напечатать: таблички с наименованиями, карточки с именем гостя (для указания места за столом), а также приглашения. Мы рекомендуем, оставаясь в пределах одного семейства шрифтов, использовать следующие варианты:

Простой строчной
ПРОСТОЙ КАПИТЕЛЬ
Полужирный строчной

ПОЛУЖИРНЫЙ КАПИТЕЛЬ*Курсив строчной***КУРСИВ КАПИТЕЛЬ***Полужирный курсив строчной***ПОЛУЖИРНЫЙ КУРСИВ КАПИТЕЛЬ**

Не применяйте шрифты размером меньше 12 пунктов (приблизительно 4,2 мм). Если ваш целевой рынок — пожилые люди, то следует воспользоваться более крупным шрифтом.

Избегайте применения шрифта Courier, который придает тексту вид, будто он напечатан на старомодной пишущей машинке. Этот шрифт выглядит несовременно и непрофессионально (если, конечно, его использование не предусмотрено имиджем заведения).

Шрифты можно использовать для того, чтобы привлечь внимание к самым прибыльным позициям меню. Например, можно выбрать особый шрифт, чтобы выделить фирменные блюда.

Меню должно быть удобным для посетителя и прежде всего легко читаться. КОГДА ВСЕ БУКВЫ ЗАГЛАВНЫЕ - читать трудно. А меню, которое трудно читать, раздражает посетителей.

Настольная издательская система способна предоставить больше гибкости, позволяя соединить несколько шрифтов. Она также дает возможность менять меню быстро, легко и недорого. Несмотря на относительную простоту этого оборудования, для получения хороших результатов все же нужен человек, обладающий достаточными знаниями. Рассмотрите возможность приобретения программного обеспечения, которое упростит процесс. Не рискуйте качеством и внешним видом из-за нескольких долларов.

ОБЛОЖКА МЕНЮ

Многие меню печатаются отдельно и предназначены для того, чтобы их вставляли в обложку, рассчитанную на многократное использование. Популярный формат обложки — разворот 229x305 мм. С меню

такого размера гостям удобно обращаться, и в него легко помещаются стандартные листы 216x279 мм. Кроме того, эти листы аккуратно вкладываются в стандартный почтовый конверт, что также является преимуществом при пересылке меню.

Если отклониться от курса на стандартные размеры обложки, выполненной в виде разворота, меню обойдется дороже. Однако необычные размеры и (или) форма могут способствовать увеличению интереса посетителя к вашим блюдам, что в конечном итоге приведет к повышению дохода от продаж.

БУМАГА

Запаситесь высококачественной бумагой, согласующейся с типом и имиджем ресторана. При профессиональной печати около 40 процентов всех расходов приходится на бумагу. Существует два основных ее варианта: матовая и глянцевая. На выбор, как правило, влияет сумма, предназначенная бюджетом, и характеристики бумаги. Особенно это относится к прочности материала. Например, глянцевая бумага выглядит очень привлекательно, однако имеет свойство растрескиваться на сгибах, поэтому годится только при использовании твердой обложки.

Чем выше плотность бумаги, тем лучшее впечатление она производит. Например, бумага типа "пергамент" обладает богатой текстурой и выглядит элегантно. Тем не менее имеет смысл воздержаться от ее применения, если желательно, чтобы меню имело строгий классический внешний вид. Кроме того, слишком дорогая бумага может навести гостей на мысль, что и заведение чрезмерно дорогое, если оно тратит так много средств на роскошное оформление меню. Между элегантностью и расточительностью проходит тонкая грань. Но, конечно, не следует использовать и слишком дешевую бумагу. Например, обычная писчая бумага окажется неприемлемой для большинства ресторанов. Кроме того, бумага невысокого качества плохо впитывает чернила для принтера; справиться с ней иногда под силу только профессиональной типографии.

ЦВЕТОВОЕ ОФОРМЛЕНИЕ МЕНЮ

Цветовое оформление разнообразит внешний вид меню и делает его более внушительным. Цвет можно использовать для выделения заголовков и наиболее прибыльных позиций меню. Однако производственные расходы возрастают по мере увеличения количества цветов, так что обычно ограничиваются двумя: цвет бумаги и один цвет чернил. Темные чернила на белой или слегка окрашенной бумаге обеспечивают наилучший контраст и максимально облегчают процесс чтения.

Если меню печатают для того, чтобы в дальнейшем рассылать по факсу, и вы хотите, чтобы покупатель смог легко все прочитать, то наилучший выбор — черные чернила на белой бумаге. Если же документ отпечатан на серой бумаге или если шрифт бледный, читать факс будет трудно. Правильнее сказать, никто и не станет его читать. Проверьте, как смотрится выбранный цвет на той бумаге, запасы которой хранятся у вас, потому что чернила выглядят по-разному на различных ее типах. Если вы покажете работнику типографии образец цвета, который желательно было получить, вам подберут чернила, подходящие для печати на имеющейся бумаге. Сделайте пробные отпечатки и убедитесь, что удалось подобрать удачное сочетание. Для проверки отправьте факс самому себе, прежде чем запускать меню в тираж.

Так же, как и бумага, выбранный цвет должен отображать тип ресторана. Например, для обложки меню заведения, предлагающего обеды высокого класса, выберите классические цвета, такие как темно-фиолетовый, глубокий синий, темно-зеленый или оттенки коричневого — от шоколадного до коричневатого-красного. Это элегантные оттенки, вселяющие чувство надежности и постоянства. Неестественные цвета, такие как "зеленый лайм" или "теплый розовый", создают фантазийный внешний вид.

Убедитесь в том, что цвет печати хорошо виден на странице. Совершенно недопустимо, например, чтобы на темном фоне был напечатан красный текст, поскольку гораздо больше людей, чем принято считать, страдают дальтонизмом. Многие пожилые люди просто не

смогут прочесть такое меню. Примите это во внимание при выборе цветовой гаммы.

ДОСТОВЕРНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Следите за тем, чтобы сведения, приведенные в меню, а также графические и иллюстративные материалы не нарушали законов о предоставлении достоверной информации. Если вы вводите посетителей в заблуждение, предоставляя им неправильную информацию о своих услугах, это является нарушением закона.

Национальная ресторанный ассоциация (NRA) в отчете "Точность меню", опубликованном в 1977 году, отметила 11 категорий предоставления неправильных сведений, которые должны быть исключены:

- **Количество.** Размер порции должен быть дан точно. Например, если в меню указано, что омлет приготовлен из отборных яиц очень крупного размера Jumbo, то следует использовать именно такой продукт. (Jumbo — распространенная кличка слона — один из шести размеров свежих яиц, установленных федеральным правительством для торговой классификации.) Самая большая проблема с количеством возникает из-за вводящей в заблуждение терминологии, которая иногда просачивается в меню. Если предлагается "огромная" тарелка супа, или "суперпорция" газированной воды, или шоколадный торт "высотой в милю" (одна сухопутная миля = 1609,34 метра), то к этому все-таки следует добавить сведения о фактическом весе подаваемого.
- **Качество.** Не следует рекламировать такое качество, какое вы не сможете обеспечить. Например, не нужно говорить, что подаются крабы, когда фактически подается их имитация. Следите за тем, чтобы по ошибке не применить в меню слово, обозначающее один из сортов. Например, не следует использовать слово "prime" (которое имеет значение не

только "первоклассный", но и "высший сорт") для описания предлагаемого мяса в меню, если вы в действительности не приобретаете и не подаете мясо такого качества.

- **Цена.** Следует отобразить все возможные расходы. Например, если с посетителя потребуют дополнительные деньги за приготовление порции цыпленка полностью из белого мяса, это должно быть ясно указано в меню.
- **Торговое наименование.** Так же, как и с качеством, не разрешается использовать торговое наименование продукта, если на самом деле подается его заменитель. Трудности с торговыми наименованиями заключаются в том, что многие из них не столь очевидны. Американцы регулярно говорят "RyKrisp", подразумевая крекеры, тогда как фактически RyKrisp — это торговое наименование.
- **Идентификация продукта.** Американское правительство установило несколько стандартов идентичности. Эти стандарты определяют, что должен представлять собой продукт, заказываемый по установленному стандарту наименованию. Например, апельсиновый сок — это совсем не то же самое, что напиток "со вкусом апельсина", кленовый сироп отличается от сиропа "с кленовым вкусом", чистый ванилиновый экстракт — не то же самое, что "заменитель ванили, идентичный натуральному". Многие из нас, работающих в ресторанной торговле, легко допускают такую ошибку, подменяя эти термины.
- **Происхождение.** Это еще одна область, где мы употребляем термины, не задумываясь. Например, наименование "австралийские омары" звучит привлекательно, однако если омары, которых вы приобретаете и подаете, происходят не из этой части света, то нельзя использовать это ключевое слово.
- **Коммерческие термины.** Иногда можно ужаснуться, увидев слишком много дутой торговой рекламы в описании позиций меню. Нельзя писать "только что выловлено", если в

процессе приготовления использованы консервированные ингредиенты. Точно так же нельзя писать, что подается свиная отбивная, вырезанная из средней части, если нет возможности на деле подкрепить это утверждение.

- **Консервирование.** С осторожностью обращайтесь с термином "свежее". Он подразумевает, что используются ингредиенты, которые никогда не были заморожены, законсервированы, закупорены в бутылках или высушены. Можно говорить "свежеприготовленное" или "готовится по заказу", однако рекомендуется не слишком напирать на это. Может случиться так, что вам не удастся получить свежий ингредиент и вы будете вынуждены воспользоваться замороженным.
- **Способ приготовления.** Многие гости отдают предпочтение некоторым позициям меню из-за способа их приготовления. Например, посетители, следящие за своим здоровьем, могут предпочесть цыпленка, жаренного на открытом огне, цыпленку, обжаренному в гриле.
- **Иллюстрации.** В ресторанах принято помещать фотографии готовых блюд в меню и особенно на досках с вывешенными меню. Поступая таким образом, следует добиться того, чтобы подаваемый продукт выглядел так, как он изображен на рисунке или фотографии.
- **Питательная ценность.** С середины 1994 года в Соединенных Штатах от ресторанов стали требовать подтверждения любых заявлений относительно влияния на здоровье, питательной ценности или диетических свойств, сделанных ими в меню или в других формах рекламы. Также предложены рекомендации по применению стандартизированной терминологии. Например, если вы хотите использовать в описании продукта ключевое слово "light" (легкий) или "lite" (облегченный), тогда то, что подается в соответствии с этим описанием, должно содержать по меньшей мере на одну треть меньше калорий или как минимум на 50 процентов меньше жиров.

ГАРАНТИЯ* Соглашение между клиентом и рестораном, в со-

ответствии с которым клиент платит за

1 гарантированное количество гостей.

просто за счет обязательных гарантий. Прежде

менеджер придерживался политики,

когда оплату взимали по количеству пришедших гостей, в результате чего ресторан

получал деньги за труд и продукты, но не получал компенсацию, если количество гостей было меньше гарантированного. Причем в большинстве случаев заказы оформлялись с запасом, так как неустойка на случай, если клиент сделал заказ на слишком большое количество гостей, не предусматривалась. В результате часть приготовленных блюд оказывались невостребованными. Когда новый менеджер стал требовать гарантию, финансовые показатели выровнялись. При этом служба кейтеринга не потеряла клиентов, те просто поняли, что следует тщательнее рассчитывать количество участников.

От студентов нашего колледжа также требуют планировать, организовывать и проводить мероприятия. Здесь было сложно добиться, чтобы клиенты соглашались давать гарантию: видимо, они думали, что поскольку имеют дело с колледжем, то могут рассчитывать на уступки. Если, например, клиент гарантировал 50 гостей, а приходило только 45, он предлагал плату только за них и не мог понять, почему мы так настойчиво требовали деньги еще за пятерых. Однако наше обучение ведется с учетом практики успешного управления, и студенты твердо усваивают, что гарантии совершенно необходимы.

Для того чтобы войти в этот бизнес, нужно дополнительно обучить персонал. Например, каждый, кто отвечает на телефонные звонки в ресторане, должен уметь ответить на любой вопрос потенциального клиента или, по меньшей мере, направить его к тому сотруднику, который может дать ответ.

В ресторане следует назначить ответственного за регистрацию заказов, и этому человеку нужно четко объяснить различия между продажами обычного ресторана и кейтерингом. Среди прочих обязанностей такой сотрудник должен работать с клиентами, помогая составить меню, подготовить список официантов и обеспечить получение необходимых услуг от третьих сторон: аренда оборудования, развлекательная программа, танцплощадка, оформление цветами, воздушными шарами и т.д.

УПРАВЛЕНИЕ МЕНЮ

Из всех факторов, способных побудить человека к посещению ресторана, меню является одним из наиболее важных. Все, что было рассмотрено в этой главе, оказывает влияние на его способность продвигать ваш бизнес. Следует использовать эти возможности в таком сочетании, при котором меню поможет получить наибольший доход и максимальную прибыль.

**МЕРЧАНДАЙЗИНГ МЕНЮ. Со-
вершенствование, приспособ-
ление меню к требованиям
рынка для получения макси-
мально возможной прибыли,**

Процесс управления меню, о котором иногда говорят "мерчандайзинг меню", представляет собой никогда не прекращающуюся деятельность по его совершенствованию. Редко выдается день, когда вы не вносите изменений в меню, не приспособливаете его к требованиям дня или по крайней мере не думаете об этом. Управление меню должно всегда занимать самое важное место в вашем сознании.

ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕНЮ.

Оценка прибыльности меню,

Самый эффективный способ управления меню — регулярное проведение анализа продаж, то есть **технический анализ меню**.

Мы рекомендуем провести технический анализ как минимум через месяц после открытия ресторана, а затем каждые три месяца. Вооружившись данными, полученными в результате таких анализов, вы сможете вносить в меню небольшие исправления таким образом, чтобы последующие меню приносили больше прибыли.

Поработайте с программным обеспечением, предназначенным для анализа продаж. Оно может быть уже установлено на одном из компьютеров системы кассовых терминалов. В крайнем случае воспользуйтесь электронными таблицами Microsoft Excel.

Метод анализа, который предпочитаем мы, — это технический анализ меню, разработанный Доном Смитом и Михаэлем Касавана, когда они оба работали в университете штата Мичиган. На сайте <http://tca.unlv.edu/profit> выложена самодельная программа, реализующая метод технического анализа меню, основанная на электронных

Для проведения анализа по этому методу требуется для каждой позиции меню ввести в компьютер количество продаж за рассматриваемый период, стоимость и отпускную цену. После этого программа сделает всю остальную работу. Заранее предупреждаем: необходимо вводить точную информацию о стоимости, иначе результаты анализа приведут к ошибочным выводам. Неважно, сколько у вас опыта в ресторанном деле, но если вы попытаетесь немного "приукрасить" или округлить данные при расчете стоимости, то получите недостоверные результаты. Действуя в этом бизнесе, следует знать точные характеристики.

Анализ оценивает, насколько популярна каждая из позиций меню, насколько она прибыльна, и разбивает их на четыре кате-

гории: **"Звезда"** - очень популярная и очень прибыльная, **"Рабочая лошадка"** - очень популярная, но не слишком прибыльная, **"Загадка"** - не слишком популярная, но очень прибыльная, **"Костыль"** - не отличающаяся ни популярностью, ни прибыльностью.

Позиция рассматривается как очень популярная, если процент заказов, или индексе популярности, оказался выше среднего. Позиция меню рассматривается как очень прибыльная, если валовая прибыль по ней выше среднего. Зная суммарную валовую прибыль, которую приносит текущее меню, можно пересмотреть его таким образом, чтобы этот показатель увеличился.

В процессе пересмотра можно многое сделать для повышения прибыльности меню. Допустим, вы владеете рестораном по продаже сэндвичей, но также предлагаете закуски и основные блюда. Многие из ваших гостей заказывают сэндвичи, приносящие мало прибыли, а вам хотелось бы, чтобы они больше заказывали закусок и основных блюд. Что делать? Одна из возможностей состоит в том, чтобы пере-

"ЗВЕЗДА". Очень популярная и прибыльная позиция.

"РАБОЧАЯ ЛОШАДКА*." Очень популярная, но не слишком прибыльная позиция.

"ЗАГАДКА". Не слишком популярная / но очень прибыльная позиция.

"КОСТЫЛЬ". Позиция, не отличающаяся ни популярностью, ни прибыльностью.

ницы в конец. Отведите центральное, самое выгодное место под закуски и основные блюда. Среди постоянных посетителей, возможно, найдется больше тех, кто пожелает заказать позиции, выделенные таким способом. И не беспокойтесь о сэндвичах. Те гости, которые хотят именно сэндвичей, все равно найдут их, зато повысится вероятность того, что те, кто еще не сделал свой выбор, закажут более прибыльную позицию.

Подобный результат удастся получить, если вы немного измените способ представления позиций в меню. Например, попытайтесь переместить позиции меню, приносящие высокую прибыль, в категорию, находящуюся в начале списка, а те позиции, которые занимают второе место по прибыльности, — в конец. Поскольку глаз естественным образом выхватывает эти две крайности, гости, которые до прихода в ресторан еще не приняли решение, с большей вероятностью закажут эти — самые верхние или самые нижние — позиции меню.

При всем разнообразии существующих способов выжать еще немного прибыли из меню наибольшего результата обычно удается достигнуть за счет структуры цен. Например, можно повысить цену каждой из позиций меню на 5 центов путем простого округления вверх до целых долларов. За год потенциально можно ожидать от этого дополнительный сбор в сумме нескольких тысяч долларов, и маловероятно, что типичный гость обратит на это внимание. Действительно, велика ли разница между суммой в 19,95 доллара и 20 долларов? На автозаправочных станциях испокон века играли в эту игру, накидывая девять десятых цента на каждый галлон. Недостаток этой стратегии состоит в том, что воспользоваться ею можно только один раз.

Если в меню есть позиция, отнесенная к категории "Звезда", можно попробовать немного поднять на нее цену, но хорошо известно, что, занимаясь этим, вы играете с огнем. Сначала нужно решить, не попала ли эта позиция в категорию "Звезда" как раз из-за удачно назначенной цены; если так, то лучше оставить эту позицию как есть и отрегулировать цены на другие блюда. Было бы безрассудно повы-

шать цену на позиции категории "Звезда" намного (или слишком часто), однако небольшой скачок, возможно, окажется приемлемым для ваших гостей.

Тот же прием может быть применен к позициям категории "Рабочая лошадка". Поскольку эти блюда очень популярны, здесь тоже есть шанс получить немного больше денег с каждого гостя. И опять же надо убедиться, что низкая цена — не единственная причина популярности этих позиций; в противном случае небольшое повышение цены может стать причиной резкого сокращения количества заказов.

В отношении позиций, отнесенных к категории "Загадка", можно предположить, что на них назначена слишком высокая цена или какие-либо особенности этих блюд непривлекательны для большинства гостей. Попробуйте чуть-чуть сбросить цены и посмотрите, приведет ли это к повышению спроса.

Поскольку маловероятно, что удастся поднять цену на позиции, отнесенные к категории "Костыль", обычно их исключают из меню. Сохранять такие позиции в меню оправданно, если это любимые блюда некоторых из ваших постоянных посетителей или если уже имеется запас ингредиентов и его нужно израсходовать.

Если, исходя из проведенного анализа, в меню изменяются какие-либо позиции, описания, компоновка, цены и так далее, имеет смысл подождать несколько недель и посмотреть, как покажет себя новое меню в деле. Не вносите изменения с излишней поспешностью — это может нервировать посетителей.

Тем не менее, если после первой недели применения нового меню появилось ощущение, что одна из позиций перешла в категорию "Костыль", то нужно что-то менять. Нет необходимости немедленно исключать эту позицию из меню: можно поэкспериментировать с размером порции и с расположением ее на тарелке, обучить официантов продвигать это блюдо и принять дополнительные меры по повышению его популярности. Если усилия не приносят результата и данная позиция по-прежнему плохо продается, то в следующий раз, когда будет готовиться к печати новое меню, ее следует исключить.

Процесс управления меню — это бесконечное занятие. Невозможно просто напечатать меню и забыть о нем до следующего раза, когда будет проводиться анализ продаж: можно упустить массу возможностей или, еще хуже, надолго оставить неустраненными уже выявленные ошибки.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Попробуйте найти в своем меню возможные нарушения закона о предоставлении достоверной информации.
- Соберите данные о продажах и затратах по нескольким позициям меню и потренируйтесь в проведении его технического анализа.

6

РАСЧЕТ ЦЕН. СКОЛЬКО ПРИДЕТСЯ ЗА ВСЕ ЭТО ПЛАТИТЬ?

Наилучшая цена — это та, которую гости готовы заплатить, обеспечив вам максимальную прибыль. Практически невозможно определить, какая цена окажется идеальной. У каждого посетителя имеются свои представления о привлекательности. Формулы, применяемые при расчете цен, не могут учитывать все переменные, а из-за колебания величины расходов на продукты питания, напитки и другие материалы, с которыми приходится иметь дело повседневно, невозможно постоянно менять цены, приводя их в соответствие с новыми условиями.

Процесс расчета цен — это чуть-чуть науки и много искусства. Весьма прискорбно, что такая важная часть маркетингового плана столь неточна, однако не существует ни одного абсолютно надежного способа расчета цены для продуктов и услуг.

Одно можно сказать о расчете цен со всей определенностью: очень легко запросить слишком низкую цену, поставив себя на грань банкротства. Пытаясь выявить главные причины неудач в бизнесе, в самом верху перечня обычно обнаруживают неправильную ценовую политику. Это особенно справедливо для маленьких независимых ресторанов, не располагающих большим штатом, который занимался бы бухгалтерским учетом и маркетингом, как в крупных фирмах.

ЦЕНА ПРОТИВ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Прежде чем заниматься ценами на отдельные позиции меню, продаваемые продукты или другие товары, постарайтесь определить, какую сумму вероятнее всего готов израсходовать типичный посетитель при визите в ваш ресторан. Другими словами, какая цифра в среднем будет указана в чеке при том бизнесе, который вы ведете, и при тех посетителях, которых вы обслуживаете. Такую информацию можно собрать, просматривая записи о продажах. Если вы открываете новый бизнес, то представление об этой денежной сумме дает анализ окружающей обстановки, обсуждение которого приведено в главе 3.

Допустим, вы определили, что чек за ланч выставляется в среднем на 10 долларов, то есть вы ожидаете, что гость при каждом посещении заплатит за ланч 10 долларов. Если дело обстоит именно так, то нужно найти наилучший способ получить эти 10 долларов. Например, если вы разработаете и оцените основное блюдо суммой около 9,95 доллара, то маловероятно, что типичный гость закажет что-нибудь еще, например, напиток, закуску или десерт. Но если цена на основное блюдо составляет от 6,95 до 7,95 доллара, то более чем вероятно, что гость закажет что-то дополнительно. Посетители воспринимают ситуацию как более привлекательную, если за те же 10 долларов могут получить несколько блюд, а не одно. Так же, как и в других областях вашего бизнеса, в процессе назначения цены требуется, чтобы вы умели оценить ситуацию с точки зрения типичного гостя.

Некоторые операторы предпочитают систему цен "а-ля карт"; другие применяют комплексный подход. Небольшие столовые и кафетерии обычно все цены дают "а-ля карт", тогда как в предприятиях быстрого обслуживания и в ресторанах семейного и повседневного питания, как правило, предлагаются разного рода комплексы. В общем, если бизнес ориентирован *ш*более м ж ж средеке с^ммншч^кам и на посетителей со скромным достатком, то следует предложить гостям некоторые возможности комплексов.

В небольших ресторанах гости привыкли платить отдельно за каждую заказанную мелочь, даже за такие позиции, как хлеб и вода. Гости кафетериев также привыкли к этому типу структуры цен. В этих ситуациях хорошо работают цены "а-ля карт". Однако в заведениях быстрого обслуживания посетители ожидают сочетание систем оплаты "а-ля карт" и *комплексной*. Это могут быть *специальные* предложения типа "все, что можешь съесть" или "все безалкогольные напитки, которые можешь удержать в руках".

Говорят, кто ищет, тот найдет. Необходимо понять, что именно является привлекательным для ваших гостей (см. главу 1), однако это не легкая задача. Даже если сегодня вам все ясно, это не значит, что завтра ситуация не изменится, поэтому приходится постоянно уделять внимание этому вопросу.

Привлекательность имеет отношение ко всем семи "Р" маркетинга (см. главу 1). Но в первую очередь она связана с качеством, ценой и услугами. Существует прямое соотношение между качеством и ценой: гости ожидают, что более высокое качество сопровождается повышенной ценой. То же самое соотношение существует между услугой и ценой: если услуг больше и они лучше, то и стоит это дороже. Все дело в том, чтобы понять, как далеко готовы пойти гости по этому пути. Что им нравится? Сколько они заплатят за дополнительные выгоды? Что для них приоритетно? Список вопросов бесконечен.

Рано или поздно вы научитесь ощущать желания гостей. Тогда останется просто отслеживать их потребности и соответствующим образом корректировать стратегию расчета цен.

РАСЧЕТ ЦЕН ДЛЯ РЕСТОРАННОГО МЕНЮ

Существует множество книг и статей, материалов и семинаров, посвященных методике расчета цен для меню. Интерес, проявляемый к этой теме владельцами и менеджерами ресторанов, никогда не ослабевает, и тому есть причины. Несмотря на то, что довольно легко освоить различные методики, которыми пользуются рестораторы, чтобы решить, какую цену указать в меню, остается еще разобраться, какая из них подойдет вам. Цена, указываемая в меню, не может быть выбрана совершенно определенно, но вы не отклонитесь слишком далеко от курса, если воспользуетесь нижеописанной методикой, которая состоит из пяти шагов.

Шаг 1. Рассчитайте затраты для каждой позиции меню. Следует учесть все производственные затраты на каждое блюдо, которое вы продаете. Посчитайте расходы на продукты, напитки, ожидаемые отходы (например, уваривание или ужаривание мяса), другие прямые расходы (такие как украшение тарелок и упаковка продуктов, продаваемых навынос), а также примите в расчет косвенные расходы (приправы, находящиеся на столе, и масло, используемое во фритюрницах с глубоким погружением продуктов в жир).

Больше всего операторы не любят заниматься учетом затрат по позициям меню, и их легко понять. Закупочные цены часто меняются, меню постоянно обновляется. Даже если в ресторане действует совершенная компьютерная информационная система, все равно эта задача отнимает слишком много времени. Здесь легко поддаваться искушению дать себе послабление. Однако не попадайтесь в эту ловушку! Если вы не хотите заниматься учетом всех расходов, самое время подыскивать себе другой бизнес.

Некоторые операторы пытаются упростить расчеты затрат по позициям меню. Например, вместо того чтобы учитывать расходы по каждому отдельному ингредиенту,

используемому в процессе приготовления и подачи к столу, они принимают в расчет только один или два самых дорогостоящих ингредиента продукта или напитка и на основании этих сведений назначают цену для данной позиции меню. Опытные операторы, которым известно о своем ресторане решительно все, или рестораны, ведущие вполне предсказуемый бизнес, возможно, обойдутся даже без этого. Однако таких заведений немного. Начинающие операторы наверняка будут стремиться занижать цены или, что еще хуже, просто копировать цены, запрашиваемые конкурентами в аналогичном меню. Зато те рестораторы, кто владеет нужными цифрами, не допустят этой роковой ошибки. Если ваши цены не обоснованы расчетами, вы рискуете разориться прежде, чем сумеете исправить ошибку.

Шаг 2. Умножьте величину затрат по каждой позиции меню на коэффициент от 3 до 7. Если ваш ресторан ориентирован на экономных посетителей, выбирайте более низкий коэффициент. Чем дороже ваше заведение и чем больше услуг вы предоставляете, тем на больший коэффициент следует умножать, чтобы образовался достаточный доход от продаж.

Возможно, в некоторых случаях вы назначите цену, выбрав множитель вне этого диапазона. Например, если вы хотите сбыть больше вина, то умножите на 2, а не на 3. Наоборот, для тех позиций меню, которые не требуют больших затрат, можно применить более высокий коэффициент. Например, тарелка пасты при себестоимости в 95 центов может иметь отпускную цену 9,95 доллара, то есть множитель приблизительно будет равен 10. То же самое можно сказать о продаваемых в розлив безалкогольных напитках, пиве и вине.

Используйте наивысший из возможных множителей для большинства позиций своего меню, даже если придерживаетесь стратегии сдерживания цен. Ресторан — прожор-

ливый поглотитель наличности; затраты на накладные расходы огромны. Если применить маленький коэффициент, то, чтобы добиться прибыли с учетом всех возникающих проблем, нужно будет обслужить практически нереальное количество гостей.

Если вы стесняетесь слишком увеличивать коэффициент, рассмотрите этот вопрос под другим углом. Увеличить множитель можно и так, чтобы это не стало очевидным для посетителей: достаточно тем или иным путем снизить затраты, допустим, сделать более эффективными закупки и производство. Можно изменить рецепт для определенной позиции меню, предложив использовать вместо некоторых исходных ингредиентов их заменители, или попытаться уменьшить размер порции. Если это неосуществимо, то лучше вообще исключить эту позицию из меню, если только она не притягивает достаточно гостей или не связана с заказом других, весьма прибыльных блюд.

Некоторые рестораторы, имея огромный опыт ведения бизнеса, проявляют удивительную находчивость в вопросах экономии продуктов, изобретая всевозможные маленькие уловки, позволяющие сократить расходы и не подвергнуть риску свою репутацию. Несколько лет назад много говорили о том, что президент фирмы AMR Corporation, которая является материнской компанией по отношению к American Airlines, обнаружил, что, если удалить всего лишь одну оливку из каждой порции салатов, подаваемых пассажирам на борту, это даст экономию 40 тысяч долларов в год. А в Hyatt Corporation подсчитали, что, если немного сократить количество ягод клубники в различных десертах, за год это сэкономит почти миллион долларов.

Шаг 3. Узнайте цены конкурентов и сравните их со своими. Сосредоточьте внимание на прямых конкурентах, особенно на тех, кто работает в вашем торговом районе. Вам следует также отметить, какие заведения конкурентов имеют наклад-

ные расходы, сопоставимые с вашими. Например, ресторан, владеющий недвижимостью и не выплачивающий арендную плату или платежи по закладной, имеет преимущество. Весьма возможно, что именно поэтому применяемый там множитель для цен невелик, и если вы просто его скопируете, то подпишете себе смертный приговор, поскольку ведете бизнес с высокой арендной платой.

После того как вы сравнили цены в меню, обратите внимание на привлекательность у себя и у конкурента. Даже если вы уверены, что ваш ресторан более привлекательный, чем у прямого конкурента, вы все же не можете значительно повысить цену, если только не работаете в какой-то исключительной окружающей обстановке, например, в центре паломничества туристов. Наверное, вы получите на один-два доллара больше, но вам все равно не удастся слишком поднять цену, если только не выяснится, что данная позиция пользуется широкой популярностью у основных посетителей и они не смогут получить ее в другом заведении.

Если вы проявите излишнюю жадность, посетители будут разочарованы. Не допускайте этого, ведь если гости почувствуют себя обманутыми, то они не вернуться и, кроме того, поделятся сомнениями со своими знакомыми.

Не так давно наша приятельница с двумя маленькими детьми посетила новое кафе-мороженое. Это оказалось очень приятное заведение, на голову выше кафе подобного типа. Однако, когда она вынула пятидолларовую банкноту, чтобы заплатить за две детские порции, ей сказали, что этого мало. Она очень удивилась, как до сих пор удивляемся и мы.

Шаг 4. Проведите технический анализ меню не позже, чем через месяц после открытия ресторана, а затем делайте это ежеквартально (см. главу 5).

Шаг 5. Откорректируйте цены в вашем меню (см. главу 5).

РАСЧЕТ ЦЕН ДЛЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Для многих ресторанов частные вечеринки — спасительная соломинка. Бизнес этот очень предсказуемый и в большинстве случаев прибыльный. Более того, доходы от продажи продуктов для таких мероприятий могут покрыть многие дорогостоящие ошибки, допущенные в повседневной деятельности ресторана.

Рассмотрим два метода расчета цен, которые действительно хорошо работают.

Метод "вдовья доля"

Метод расчета цены, названный "вдовья доля" (когда-то вдове полагалась одна треть имущества умершего мужа) учитывает три величины: (1) расходы на продукты питания, напитки и др. — столовое белье, танцевальную площадку и тому подобное (разумеется, все, умноженное на ваш коэффициент от 3 до 7); (2) оплата неурочного труда дополнительных работников, занятых при проведении мероприятия, а также накладные расходы (отопление, освещение и электроэнергия), если вечеринка продолжается по окончании обычного рабочего времени; (3) прибыль. Например, получая по 30 долларов с человека, вы отдаете 20 долларов на покрытие ваших расходов, оставляя себе 10 долларов чистой прибыли.

Этот метод очень хорош, когда меню каждой вечеринки составляется с нуля. Хозяевам мероприятия может понравиться личное внимание, которое вы им уделите, разрабатывая вместе с ними меню, тему и т.п. Конечно, вы потратите намного больше времени, чем просто предоставите клиенту выбор блюд из обычного меню. Однако если вы готовите вечеринку основательно, то все расходы и потребности гостей при таком подходе учесть гораздо легче. А сумма, получившаяся в результате, покроет все, поскольку не возникнет никаких неожиданностей и гости останутся довольны.

Если же вы воспользуетесь стандартным меню, то потеряете это преимущество. Например, используя меню с уже проставленными ценами, вы вряд ли сможете заранее предвидеть все возмож-

ные затраты. Кроме того, непросто определить минимальное количество гостей, которым оно потребуется. Когда же вы начинаете готовить вечеринку с нуля, вы изначально знаете, чего хочет хозяин мероприятия, известно вам и гарантированное количество гостей. Теперь остается добавить одну треть, разделить сумму на гарантированное количество гостей, после чего полученную цену, приходящуюся на каждого человека (не забудьте добавить налоги и чаевые), вручить хозяину мероприятия на рассмотрение. Определенная таким образом цена является очень точной — это может быть либо цена, приходящаяся на каждого гостя, либо общая цена за всю вечеринку.

Если воспользоваться вариантом с заранее напечатанным меню, то помимо цен на блюда нужно будет указать все дополнительные расходы, такие как плата за аренду танцевальной площадки, услуги ди-джея или открытый бар, поскольку цены меню не покрывают эти расходы. Следовательно, вам придется много торговаться по мелочам.

Возможно, появится необходимость внести в метод "вдовья доля" небольшие поправки, чтобы рассчитать цену для какого-либо конкретного случая, например, немного сократить причитающуюся вам треть, для того чтобы оказать услугу постоянному посетителю, если вы надеетесь в дальнейшем получать от него хорошие заказы. Напротив, свою долю можно увеличить, если гость хочет, чтобы вы закрыли ресторан на весь вечер, или выдвигает какие-либо другие дополнительные требования, неудобные для вас, скажем, просит пробить в стене еще один вход. Впрочем, когда человек просит о подобном одолжении, он обычно не останавливается ни перед какими расходами.

Метод "валовая прибыль"

Метод "вдовья доля" лучше всего подходит для типичных ресторанов, которые, как правило, не специализируются на частных вечеринках. В тех же заведениях, где есть большой банкетный зал, заниматься подготовкой каждой вечеринки с нуля неудобно. Если вы хотите ус-

тановить стандарты того, что могут, а чего не могут получить гости, тогда вам больше подойдет метод "валовая прибыль".

Для того чтобы его применить, обычно приходится стандартизировать не только меню, но и буквально все. Естественно, может случиться, что вам придется отвергнуть некоторые просьбы гостей или настаивать, чтобы количество участников вечеринки было больше определенного минимума, так как задействовать помещение и связывать себя обязательствами из-за небольшого количества людей попросту невыгодно. Вы также не сможете слишком далеко отступать от стандарта и оказывать какие-то особые услуги, действуя в соответствии с меню, где цены установлены заранее, потому что это будет ударом по вашей прибыли. Метод "валовая прибыль" действует успешно только в очень предсказуемой окружающей обстановке и при условии, что вы уделяете много внимания контролю за предлагаемыми блюдами. Да, у вас появляется некоторая свобода действий, но еще раз подумайте, позволяют ли условия, в частности, конкурентное окружение, обслуживать по методу "валовой прибыли", а не "вдовой доли": потенциальный клиент уклонится от заключения договора, если подумает, что вы запросили цену, не соответствующую дополнительным хлопотам.

Этот метод также требует вашей осведомленности обо всех расходах, связанных с проведением заказных вечеринок в банкетном зале. Речь идет не только о меню, но и о заработной плате персонала, оплате коммунальных услуг и содержания помещения, наконец, рекламе вашего банкетного зала как "идеального места" для проведения корпоративных мероприятий. Было бы неплохо подсчитать эти расходы за год. Не менее важно, чтобы эти данные своевременно обновлялись, потому что на них будут строиться цены вашего меню. Учтите: как только вы установите цены, вам некоторое время придется с ними мириться.

Суммарные фиксированные расходы должны быть поделены на минимальное количество гостей, которые, как ожидается, сделают заказы в течение года. Это даст вам обоснованную оценку суммы фиксированных расходов, приходящейся на одного гостя. Приплюсуйте затраты на еду, напитки и другие переменные (такие как специальные

скатерти), указанные в меню. Теперь вам известна средняя сумма расходов в расчете на одного человека.

К сумме переменных и фиксированных расходов в расчете на одного человека прибавьте свой уровень прибыли на каждую позицию меню. Такая надбавка должна быть не менее 75 процентов. Вы должны получить больше прибыли, чем по методу "вдовья доля", потому что появляются дополнительные непредсказуемые расходы (такие как непредвиденные выплаты за услуги независимых организаторов вечеринки). Кроме того, вам придется покрывать неожиданные расходы, возникшие в последний момент. Например, из-за большего объема продаваемых блюд от гостей поступает и больше жалоб; в таких случаях обычно принято "простить" некоторую часть счета, чтобы исправить положение. С вашей стороны будет очень любезно, если вы сможете это сделать, имея повышенный уровень прибыли.

Предположим, вы определили, что все фиксированные расходы в среднем составляют 15 долларов за мероприятие. Также допустим, что переменные расходы на продукты питания и напитки в расчете на одного гостя составили 10 долларов по конкретному меню. Таким образом, все расходы — по 25 долларов на гостя. Добавьте 75 процентов в качестве уровня прибыли, и цена, указываемая в меню, достигнет 43,75 — ну, скажем, 45 долларов плюс налог и чаевые. Если клиентом выдвинуты дополнительные требования, на которые потребуются расходы (например, по аренде танцплощадки), то вы должны добавить их сюда или включить в другие переменные расходы, прежде чем станете рассчитывать отпускную цену.

Метод "валовая прибыль" можно применить также для расчета цен обычного ресторана, если поток посетителей достаточно предсказуем. Например, ваше заведение работает при административном учреждении или бизнес-центре, и вы знаете всех своих посетителей и что именно они предпочитают заказывать. Вам также известно, когда они приходят и сколько времени проводят у вас. В таком случае метод "валовая прибыль" является для вас вполне жизнеспособным вариантом расчета цены.

РАСЧЕТ ЦЕН ДЛЯ ФИРМЕННЫХ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ

Многие рестораны предлагают одно или два фирменных блюда на каждое время дня. Это хороший способ обеспечить гостям некоторое разнообразие, не пересматривая меню полностью.

Обычно цены на такие позиции устанавливаются точно так же, как и на обычные блюда меню, — вы ведь не хотите снижать цену. Однако, если ваш менеджер по закупкам заключил удачную сделку на поставку продукта или образовались остатки, от которых нужно избавиться, фирменное блюдо можно продавать по сниженной цене. Конечно, эту стратегию следует применять с осторожностью, поскольку она может привести к снижению итоговой суммы. Если некоторые из посетителей, обычно заказывающих из меню позиции категории "Звезда", вдруг возьмут вместо них фирменное блюдо по сниженной цене, то валовая прибыль уменьшится.

Но если вдруг образовались очень дорогостоящие остатки, например, пара десятков килограммов свежего лосося, находящегося на грани потери качества, то нанесение ущерба категории "Звезда" может оказаться приемлемым. Хотя ваша валовая прибыль и уменьшится, если гость переключится с категории "Звезда" на фирменное блюдо по сниженной цене, вы все же возместите разницу, реализовав дорогостоящий продукт.

РАСЧЕТ ЦЕН НА ПОЗИЦИИ МЕНЮ ТИПА "ВСЕ, ЧТО СМОЖЕТЕ СЪЕСТЬ (ВЫПИТЬ)"

Если в меню есть позиции типа "все, что сможете съесть" или "все, что сможете выпить", они рассчитываются теми же способами, что и позиции обычного меню. Различия состоят в том, что при расчете затрат по этим позициям нужно будет использовать среднюю стоимость вместо конкретной стоимости. Когда вы впервые предлагаете такую позицию, заранее оцените средние затраты. Если это окажется слиш-

ком сложным, лучше предложить лишь некоторые, причем самые недорогие позиции (такие как безалкогольные напитки), которые будут пользоваться спросом у тех посетителей, кто наверняка закажет у вас и что-нибудь еще.

Когда вы введете одну из этих позиций в обычное меню, строго учитывайте (особенно в течение первых одной-двух недель), сколько продукта или напитка будет израсходовано. Это поможет вам собрать достаточно сведений о затратах и потреблении, чтобы откорректировать цены меню и привести их в соответствие с вашими требованиями. Проведите учет, добавьте ваши закупки соответствующих ингредиентов за начальный период, отнимите от этого количества результат учета в конце срока. Это даст вам фактическое количество продукта или напитка, израсходованное за начальный период времени. Разделите общую стоимость на число гостей, которые заказали данную позицию меню, и тогда полученный результат покажет вам среднюю величину затрат на гостя. Хотя эта величина может оказаться и не столь точной, как вам хотелось бы, это все же лучше, чем простое угадывание.

Если у вас нет времени заниматься таким учетом, то хотя бы свяжитесь с поставщиком конкретного продукта или напитка и спросите, что он думает по этому поводу. Например, поставщик безалкогольного напитка, обслуживающий множество торговых точек различных ресторанов, вероятно, знает о нескольких заведениях, где предлагаются подобные позиции, и, возможно, согласится поделиться с вами имеющимися у него сведениями о стоимости и потреблении продукта.

Если наряду с обычным меню вы предлагаете услуги бара, салат-бара или шведского стола на условиях "все, что сможете съесть (выпить)", то для расчета средних затрат на гостя применяйте тот же самый подход. Это сделать немного сложнее, если приходится выполнять расчеты сразу для нескольких позиций, поскольку здесь трудно учесть так называемые остатки. Если же предложение более конкретное, например, "повторное заполнение стакана безалкогольным напитком — бесплатно" или предложение "все, что сможете съесть" от-

носится только к пасте и жареной рыбе, то остается больше возможностей для контроля. Учтите также, что продуктовые бары нуждаются в особом уходе: придется следить за их внешним видом, обновлять позиции и, к сожалению, время от времени выбрасывать еще съедобные продукты, но уже потерявшие товарные качества.

РАСЧЕТ ЦЕН НА ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ТОВАРЫ

Продажа вспомогательных товаров, например, предметов с изображением вашего логотипа, может принести некоторое дополнительное количество долларов, большая часть которых обычно составляет чистую прибыль. Если ваш ресторан — единственный в своем роде, такой как Hard Rock Cafe или Planet Hollywood, то вы действительно сможете заработать больше денег продажей футболок, чем на блюдах.

Два главных недостатка заключаются в том, что для разработки таких изделий нужны авансовые платежи и, кроме того, обычно приходится приобретать и хранить довольно большое количество продукции, поскольку заказывать меньше определенного минимума невыгодно. Например, нанесение логотипа на бутылки с водой, которые вы продаете по 2,95 доллара за штуку, может обойтись менее 30 центов за бутылку, однако придется сразу выложить от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов за разработку подходящего ярлыка. Кроме того, приобретать товар необходимо большими партиями, чтобы цена покупки составила те самые 30 центов за бутылку.

Если вы в состоянии взять на себя авансовые платежи, а также большое количество разнообразных товаров, которые должны быть всегда под рукой, то рассмотрите такую возможность. Гостям нравятся продукты с логотипом. Бывает даже, что они очень расстраиваются, если у вас не оказалось какой-либо вещицы, которую они так хотели приобрести, что приехали к вам специально для этого.

Есть два способа, которые обычно применяют, рассчитывая цену на подобные изделия. Один из них состоит в том, чтобы включить стоимость такого товара в цену позиции — блюда или напитка. Например,

цену на специальный напиток можно назначить, применяя очень большой коэффициент, если разрешить гостям забирать с собой стакан или чашку. Другой способ — назначать отдельную цену, получив рекомендации поставщика. У поставщика обостряется шестое чувство, когда дело доходит до назначения цены на вспомогательные товары. Они знают, за что готовы платить посетители и сколько они готовы платить. Поэтому стоит прислушаться к их рекомендациям.

РАСЧЕТ ЦЕН ДЛЯ ПРОДАЖ В ХОДЕ КАМПАНИИ "ПОДДЕРЖАЮЩИЕ СЕТАВАРОВ ЭТ СЛУГ"™

Многие рестораны любят экспериментировать с ценами для того, чтобы увеличить поток посетителей. Замысел состоит в том, чтобы привлечь гостей в часы обычного сокращения продаж или тех людей, кто закажет более прибыльные позиции. Эта стратегия также эффективно помогает распределить ваши фиксированные расходы на более широкий круг посетителей.

"Два по цене одного", специальная цена для "ранних пташек", "счастливый час" и другие формы скидок обычно применяются для того, чтобы поддержать работу в те периоды времени, когда вы открыты, но посетителей мало (например, в понедельник вечером или с 16 до 18 часов в будние дни). Если вам удастся заполучить гостей, заинтересовавшихся одним из этих предложений, то появляется шанс продать им что-нибудь еще.

Применение цен со скидкой — весьма сомнительная затея. В небольшом конкурентном окружении она, возможно, и сработает. Однако даже если вы сможете создать

поток посетителей, то людей какого типа вы привлечете? Вполне может случиться, что придут, мягко говоря, прижимистые и привередливые гости, которые больше истреплют нервы персоналу, чем принесут дохода заведению. Не станут ли они раздражать ваших постоянных посетителей? Не повредит ли это вашей репутации?

ПРИМЕНЕНИЕ ЦЕН СО СКИДКОЙ. Применение цены в качестве инструмента для увеличения потока посетителей.

Мероприятия такого рода, как продажа купонных книжек на программу обедов "два по цене одного", по всей видимости, привлекают тех, кто никогда не пришел бы в ваше заведение, если бы не было скидки. Эти люди полагают, что платят за продукт столько, сколько он стоит, а все другие переплачивают. Более того, эти посетители не проявляют лояльности по отношению к вашему заведению, и не стоит ожидать, что это чувство вы сможете в них развить. Они проявляют лояльность только по отношению к скидкам.

Применение цен со скидками может быть чревато множеством последствий, как хороших, так и плохих. Если идти в этом направлении, то делать это нужно осознанно и быть готовым к тому, что путь окажется довольно длинным. Если гость однажды воспользовался скидкой и заплатил, предположим, 49 центов за гамбургер, психологически ему сложно перестроиться, чтобы запросто платить больше, чем эта сумма. Такой гость будет приходить в ваше заведение только тогда, когда вы предлагаете скидки. Словом, втянувшись в процесс предоставления скидок, трудно вырваться обратно.

Гости, пользующиеся купонами либо приходящие только в то время, когда действуют скидки, помимо прочего могут создать и другие проблемы. Если оказалось, что предъявленные ими купоны просрочены или "счастливый час" закончился как раз в тот момент, когда они вошли в дверь, они приходят в бешенство. Возможно, они станут приводить какие-нибудь доводы, которые вам придется оспаривать. Поскольку вступать в препирательства с гостем неуместно, вы будете вынуждены отступить и предоставить им скидки. А рано или поздно истечение срока действия купона и установленные границы "счастливого часа" вообще перестанут иметь значение.

Если вы все же решитесь провести кампанию поддержки, оперируя ценами, сначала разберитесь, что за позиции вы хотите продвигать, а также в течение какого времени. После этого вы можете применить метод маргинальных цен для расчета цен, указываемых в меню.

Применение **маргинальных цен является методом**, который позволяет получить совсем небольшую прибыль. В соответствии с

ним требуется, чтобы вы определили затраты на блюда и напитки, а также все другие переменные расходы, связанные с продажей позиций меню. Обычно их довольно сложно рассчитать, поскольку только очень немногие совершенно очевидны. Например, вы можете решить, что в суммарные расходы на позицию меню, которая участвует в кампании поддержки, не придется включать большие затраты на рабочую силу. Однако, в случае когда у вас уже есть штат сотрудников, затраты на рабочую силу являются фиксированными, и не учитывать их попросту нельзя.

Хорошее правило, применяемое для приближенных расчетов, состоит в том, чтобы оценить расходы на позиции меню и прибавить к ним небольшую наценку для того, чтобы покрыть другие переменные расходы, необходимые для приготовления блюда и подачи его к столу. Например, если расходы на тарелку пасты составляют 3 доллара, то прибавьте по меньшей мере 10 процентов, что даст суммарные переменные затраты 3,30 доллара. Эти расходы в виде наличных денег выражают самую низкую цену, которую следует запрашивать, если предполагается не остаться в убытке с этой позицией меню. Цена, которую следует запрашивать, в данном случае должна лежать в пределах от 3,30 доллара и тем числом, которое получится, если применить обычный коэффициент. Допустим, чтобы получить цену позиции меню, вы обычно умножаете на 3. Если так, то 3, умноженное на 3 доллара, дает 9 долларов в качестве цены меню. Тогда та цена, которую вы запросите у посетителя, должна быть где-то между 3,30 доллара и 9 долларами, например, 6 долларов. Или вы можете выйти с предложением "два по цене одного", назначив цену 4,50 доллара за каждое блюдо.

Принцип, согласно которому назначается цена при проведении кампаний поддержки, состоит в том, чтобы цена никогда не опускалась ниже ваших переменных затрат. Одно дело предложить цену, являющуюся лидером убытков, когда вы получаете от реализации

ПРИМЕНЕНИЕ МАРГИНАЛЬНЫХ ЦЕН. Метод проведения кампании поддержки, позволяющий учесть маленькую прибыль, назначая цену, исходящую из затрат на продукт. При этом учитываются другие переменные расходы плюс небольшая надбавка для увеличения прибыли,

ЛИДЕР УБЫТКОВ. Позиция меню, на которую вы фактически расходуете наличные деньги, у Ю прибыль, И СОВСем другое дело — **лидер потерь**, когда вы **лидер потерь.** Позиция меню, фактически расходуете наличные от реализации которой вы получаете только немного прибыли.

Если все получилось правильно, то в вашей суммарной декларации о доходах отразится больше прибыли. Дополнительный бизнес, даже если он не столь прибыльный, как хотелось бы, все же приносит некоторое количество долларов, которые можно пустить в оборот. Ключевое слово здесь — дополнительный бизнес. Если ваша кампания поддержки просто поощряет существующих посетителей, которые обычно и без того платят полную цену, то такая деятельность не принесет ничего, кроме неприятностей. Если вы подозреваете, что происходит именно это, следует сразу прекратить кампанию поддержки (если это возможно), снова попытаться изыскать другие возможности, которые не повлекут за собой подобной проблемы (см. главу 9, где можно найти несколько хороших идей).

ДРУГИЕ ВОПРОСЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАСЧЕТЕ ЦЕН

Существует ряд других вопросов, которые следует рассмотреть, определяя структуру цен.

Повседневные фирменные блюда

Если вы предлагаете повседневные фирменные блюда, о которых официант рассказывает у стола сидящим за ним посетителям, не забывайте сразу сообщить им цены. Не следует давать повод выражать удивление, когда они увидят счет.

Гарниры

Если вы предлагаете позицию меню, цена которой в большинстве ресторанов включает в себя гарнир (например, рядом с гамбургером обычно выкладываются поджарки), но вы решили требовать за гар-

нир отдельную цену, добейтесь, чтобы официанты довели это до сведения гостей. Например, их следует научить, чтобы они спрашивали посетителей, которые заказывают гамбургеры: "Разрешите принести корзиночку с поджарками, которой хватит на весь стол? Это стоит всего 2 доллара 95 центов".

Диапазон цен

Для каждой категории позиций, внесенной в меню, постарайтесь сохранить разумный диапазон цен. Различие между минимальной и максимальной ценой не должно превышать 100 процентов. Так, если цена на самую дешевую закуску составляет 4,95 доллара, то самая высокая цена должна быть приблизительно 9,95 доллара. Если вы хотите предложить закуску, цена на которую получается значительно более высокой, чем 9,95 доллара, постарайтесь снизить затраты на ее приготовление или поместить ее в какой-то особый раздел меню.

Блюда навынос

Если некоторые из обычных позиций меню пользуются большим спросом у посетителей, приобретающих блюда навынос, возможно, следует немного поднять на них цены. Конечно, на предприятии быстрого обслуживания, где отпуск товаров навынос является обычным делом, делать этого не следует или придется пересмотреть цены всего меню. А вот в ресторане, где посетителей обслуживают за столом, может оказаться, что предлагать товары навынос выходит дороже, особенно в том случае, когда требуется дорогостоящая упаковка. Кроме того, следует учитывать расходы на поддержание системы заказов по телефону, а также дополнительные расходы по оплате труда.

Однако, если человек берет продукты навынос, он не занимает места за столом в ресторане, что позволяет обслуживать больше посетителей.

Словом, следует иметь четкое представление обо всех связанных затратах, чтобы должным образом рассчитать цены. Если нужно,

напечатайте отдельное меню для продуктов навынос, чтобы исключить путаницу.

Служба доставки

Служба доставки — еще один способ увеличить количество обслуживаемых посетителей. Но если этот вид сервиса не является типичным для вашего вида деятельности (обычно доставку предлагают местные пиццерии или закусочные, находящиеся в офисных комплексах), то следует проявить осторожность. Доставка — очень непредсказуемый бизнес: возникают трудности с персоналом, затраты на страхование могут оказаться непомерными, обычно приходится устанавливать минимальный размер заказа, а также ограничивать район доставки.

Если перечисленного недостаточно, чтобы вас напугать, учтите — в случае с доставкой почти невозможно обеспечить полное сохранение качества любого блюда, что заставит вас ограничить количество и ассортимент доставляемых позиций. Контроль качества причинит еще больше беспокойства, если вы возложите доставку на независимого подрядчика. Если вас все же не страшат эти опасности, то перед вами открываются широчайшие возможности.

Увеселительное мероприятие

Если время от времени вы проводите в ресторане увеселительные и развлекательные мероприятия, вам потребуется ввести дополнительную плату за обслуживание для покрытия этих расходов. В этом не возникнет необходимости, если все, что вы предлагаете, — это фоновая музыка в звукозаписи. Но если приглашаются музыканты, придется зарабатывать достаточно, чтобы заплатить оркестру, взять на себя связанные расходы (такие как дополнительная охрана, бесплатная еда для музыкантов и т.д.), да еще и получить прибыль.

Самый простой способ рассчитать размер дополнительной платы за обслуживание состоит в том, чтобы сложить все связанные расходы и разделить сумму на ожидаемое количество гостей. Но вы

могли бы получить эти деньги, и установив для посетителей минимальную сумму покупки, что принесет деньги, необходимые для образования достаточной прибыли. Допустим, расходы на развлекательное мероприятие составляют 1000 долларов за один вечер, и ожидается, что вы сможете обслужить 250 гостей. Дополнительная плата, приходящаяся на одного гостя, составит 4 доллара, если оставаться без убытка, или более 4 долларов с гостя, если вы хотите еще и подзаработать. Однако вместо этой дополнительной платы вы можете выставить условие, чтобы гости приобрели как минимум две порции выпивки по немного увеличенной цене: при обычной цене 3 доллара требуйте 5 долларов за порцию. Такой подход открывает больше возможностей для получения прибыли, поскольку некоторые гости закажут больше, чем минимальное количество выпивки в две порции.

"Плата за откупоривание"

Некоторые гости при посещении ресторана хотели бы приносить с собой свои собственные напитки (обычно вина). Вы сами должны решить, хотите ли вы предоставить посетителям такую привилегию. Если да, то решите, какую плату брать с гостей за откупоривание и подачу к столу принесенного ими с собой вина, чтобы при этом образовалась прибыль.

Это щекотливый вопрос. С одной стороны, гости знают, что им придется сколько-нибудь заплатить. С другой — алкогольные напитки обычно приносят с собой люди, искушенные в жизненных делах и очень хорошо осведомленные о том, какую обычно берут "плату за откупоривание". Вводя у себя "плату за откупоривание", выясните, какова ее величина в других ресторанах. Если разница окажется слишком большой, вы потеряете этих гостей.

Давайте рассуждать здраво. "Плата за откупоривание" может быть символической. Зато можно надеяться, что, когда вы разрешите гостям представить в выгодном свете содержание их собственных винных подвалов, они отплатят вам тем, что закажут блюда, приносящие большую прибыль. Действительно, если многие из ваших посе-

тителей станут приносить свои собственные вина, то имеет смысл пересмотреть множитель, который вы применяете при расчете цен на продуктовые позиции меню. Для таких гостей несколько более высокие цены за блюда в меню оказываются даже более приятными, чем "плата за откупоривание", вызывающая в подсознании негативную реакцию.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Оцените расходы, которые потребуются для приготовления блюда по новому рецепту, и рассчитайте примерную цену для меню.
- Разузнайте, какая "плата за откупоривание" установлена в лучшем ресторане, находящемся вне вашего торгового района.

7

ОБСЛУЖИВАНИЕ. КАК ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПЕРСОНАЛ УДЕЛЯЛ ГОСТЯМ ДОЛЖНОЕ ВНИМАНИЕ?

Менеджеры не управляют качеством продукта, если им является услуга... Качество услуг внушает опасения — оно полностью в руках обслуживающего персонала, который их производит и предоставляет.

Карл Альбрехт, соавтор книги "Сервис в Америке"

Подобно многим другим видам деятельности, связанным с торговлей, ресторанная отрасль уникальна тем, что сотрудники сами составляют часть ее продукта. Когда менеджеры занимаются маркетингом, они обычно думают о рекламе, личных контактах и других усилиях, направленных на потенциального посетителя. Однако в ресторанном деле усилия маркетинга в первую очередь должны быть направлены внутрь, на самих сотрудников.

Персонал — важнейший "механизм" заведения. Сотрудники должны переживать за ресторан и за те позиции, которые есть в меню; в противном случае у гостей невозможно пробудить интерес. Хорошее настроение, излучаемое персоналом, влияет на посетителей. Когда они находятся в вашем заведении, им должно быть хорошо. И тогда для вас и для вашего персонала делом чести становится задача: удержать "стрелку хорошего настроения" в положительной зоне.

Внешний маркетинг приводит посетителей в ресторан, но не выйдет ничего хорошего, если услуги, предоставляемые персоналом, не то что не превосходят, а просто не отвечают ожиданиям гостей. Ваша кухня может быть выдающейся, но если официант проявит невнимательное отношение или нерадивость в предоставлении услуги, общее впечатление о заведении у посетителей ухудшится. Им безразлично, что вы предлагаете великолепные блюда, потому что без хорошего обслуживания удовлетворить гостя практически невозможно.

МОМЕНТ ИСТИНЫ. Момент, когда персонал и посетители вступают в контакт.

Ричард Норманн, автор книги *"Управление услугами"*, использует словосочетание

иногда "момент истины". Момент истины возникает,

когда персонал и посетители вступают в контакт. Норманн установил: после того как это произошло, компания больше не оказывает прямого влияния на происходящее. Опыт, мотивация и другие инструменты, которыми пользуется официант, соединенные с ожиданиями и поведением посетителя, создают впечатление от обслуживания.

В процессе взаимодействия персонала и посетителей ошибка, допущенная сотрудником по неосторожности, или непредвиденная просьба гостя может привести к тому, что последний окажется неудовлетворенным. Вы должны помочь персоналу исключить ошибки и подготовить его так, чтобы он соответствовал требованиям посетителя. Чтобы этого добиться, нужно развивать культуру обслуживания, нанимая таких сотрудников, которым нравится

обслуживать посетителей, и обучать их, как можно избежать ошибок и как исправить оплошности, уже допущенные; в результате они получают инструменты, которые помогают им добиваться успеха.

Из-за плохого обслуживания гость может уйти и не вернуться. В одной из статей Дебора Фиерик комментирует результаты исследования, выполненного компанией Feltenstein Partners, из которого следует, что приблизительно 7 процентов посетителей демократичных ресторанов и 12 процентов посетителей ресторанов выше среднего уровня считают, что их обслужили отвратительно. Вывод очевиден: заведения, предоставляющие некачественное обслуживание, рано или поздно дождутся от посетителей больших неприятностей, и вы, конечно, должны этого избежать.

Другие исследования показали, что если вы сможете хотя бы на 5 процентов увеличить численность постоянной клиентуры, то добьетесь роста прибыли приблизительно на 25 процентов. Повышая качество обслуживания, рестораны повышают число постоянных гостей и получают больше прибыли.

Обслуживание оставляет у гостя неизгладимые впечатления. В статье, опубликованной в *Nation's Restaurant News*, Клинт Клиффорд утверждает, что, когда участников фокус-групп, составленных из посетителей ресторана, попросили рассказать, что им запомнилось больше всего, они почти всегда говорили о каком-либо сотруднике, который старался изо всех сил, чтобы им помочь. Превосходное обслуживание приносит прибыль ресторану и оставляет у посетителей приятные воспоминания.

КАК ОБЩАТЬСЯ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И УПРАВЛЯТЬ СИТУАЦИЕЙ

В системе предоставления ресторанных услуг персонал и гости взаимодействуют, причем более активной стороной является именно персонал. Представьте себе пару, которая выбрала ваш ресторан из-за спокойной и романтической атмосферы. Однако шумная компания, си-

дящая за соседним столиком, нарушает их уют. Эта пара будет обманута в своих ожиданиях, и, значит, вы не оправдали их надежд. Для гарантии превосходного обслуживания вы должны управлять ситуацией так, чтобы одни гости не вызвали недовольства других. В рассмотренном примере большая шумная группа, сидящая поодаль от других гостей или в отдельном помещении, оказывала бы на них минимальное негативное воздействие.

Другая опасность возникает тогда, когда гостями ресторана с классическим обслуживанием являются маленькие дети. Для того чтобы они меньше мешали остальным гостям, можно было бы предложить детям игры или другие развлечения.

Поскольку, как мы уже говорили, посетители и персонал совместно участвуют в процессе предоставления услуг, они должны понимать друг друга. Например, гостям необходимо ясное меню, чтобы их заказ гарантированно соответствовал ожиданиям. Например, если они не знают, что означает "al dente", то могут вернуть поданные им "недоваренные овощи". Официанты должны уметь предугадывать, когда гостю понадобится разъяснение какой-либо позиции меню.

Продумайте от начала и до конца весь процесс предоставления услуги и постарайтесь понять, где могут возникнуть проблемы. В качестве примера приведем степень готовности мяса. Менеджер одного ресторана заметила, что гости стали возвращать много бифштексов. Она обнаружила, что у посетителей имеются совершенно разные представления о средне прожаренном бифштексе: некоторые думают, что в центре он должен быть розовым, другие, наоборот, ничего розового видеть там не желают. Таким образом, "средне прожаренный" — неоднозначный термин. Опытный оператор добьется большей определенности в терминологии либо с помощью меню, либо поручив обслуживающему персоналу объяснять значение неоднозначных описаний, принятых в терминологии ресторана. Если гость ожидает увидеть розовую серединку, заказывая "средне прожаренный" бифштекс, официант должен это узнать у него и сообщить персоналу кухни.

ПРЕДАННОСТЬ УПРАВЛЕНЦЕВ ДЕЛУ - ПРЕДПОСЫЛКА ХОРОШЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Культура обслуживания должна быть "в крови" персонала. Если вы ожидаете от него позитивного отношения к гостям, то вы сами должны передать такое отношение своему персоналу. Вам нужно в буквальном смысле слова жить и дышать этим бизнесом, потому что это — единственный способ гарантировать соответствующее качество обслуживания.

Воздержитесь от разовых бесед, с помощью которых некоторые менеджеры пытаются разбудить энтузиазм персонала. Многие организации тратят большие деньги на обучение тех своих сотрудников, кто вступает в контакт с посетителями, чтобы добиться от них высокого качества предоставления услуг; для проведения занятий приглашают на день преподавателей из специализированных компаний. Но если такие компании не оказывают повседневную поддержку официантам и другому персоналу, вступающему в контакт с посетителями, эффект от подобных краткосрочных курсов обычно длится недолго.

Лучший способ добиться позитивного отношения к делу со стороны персонала — это неусыпный контроль, когда владелец или менеджер постоянно обращает внимание на настроение каждого сотрудника. Работники видят, как владелец или менеджер заботится о своем бизнесе, и это отношение передается им самим.

Почему при появлении нового менеджера доходы от продаж, как правило, несколько возрастают? В этом нет ничего удивительного. Объяснение заключается в том, что новый менеджер несет заряд оптимизма, применяет новые подходы к работе, думает о ней и понимает: чтобы заработать деньги в этом бизнесе, надо постараться заполнить посетителями обеденный зал, а не скрываться в служебном помещении, сосредоточенно изучая счета. К сожалению, очень немногие способны долгие годы сохранять неподдельный интерес к делу и передавать его другим.

Впрочем, строго говоря, культура обслуживания не должна держаться только на энтузиазме одного человека. Управляющим нужно развивать ее через правила и стандарты заведения, если угодно, через

его “идеологию”, а также через методы воздействия, включающие систему поощрения и наказания. Только так удастся поддерживать уровень услуг, предоставляемых посетителю.

Культура обслуживания является частью всей культуры компании. **Культура обслуживания** — представляющей собой систему разделяемых всеми ценностей и убеждений, создающую у сотрудников представление о том, какое поведение от них ожидается. Высокая культура обслуживания вырабатывает у сотрудников чувство их значимости, и это заставляет их лояльно относиться к своей компании. Ваш персонал знает, чего вы пытаетесь достичь и как он способен помочь вам в достижении этой цели.

Для создания новой **культуры компании**, ориентированной на посетителей, от вас требуется такая преданность делу, при которой вы уделяете ему все свое время и предоставляете финансовые ресурсы. Действия управленцев — это только один из способов, с помощью которых компания общается со своими сотрудниками. Руководители всех уровней должны понимать: персонал рассматривает их поведение как пример того, что ожидается и от них. Если управляющий поднимет с пола мусор и выбросит его в корзину, другие станут поступать так же. Если менеджер говорит о том, как важно, чтобы персонал работал сообща, одной командой, он может подкрепить свой призыв личными действиями. Проявлять интерес к работе, которую выполняют подчиненные, оказывать им помощь и знать сотрудников именно — все это элементы хорошей культуры компании.

Хорошие менеджеры с уважением относятся и к сотрудникам, и к посетителям. Они не упускают возможности обсудить с работниками как их непосредственные обязанности, так и предоставляемые компанией услуги и интересуются, что руководство могло бы сделать, чтобы помочь персоналу улучшить обслуживание.

В *Nation's Restaurant News* Рон Юдд заметил, что действительно хороший сотрудник всегда готов оказать помощь другим работникам

компании. Такой человек — источник, черпая из которого, остальные приобретают способность делать работу настолько хорошо, что результаты превосходят их собственные ожидания. Рон Юдд утверждает: стремление убедиться в том, что у других есть все возможности выполнить свою работу хорошо, является своеобразным "пробирным клеймом", которым отмечен лидер. Менеджер такого типа проследит за тем, чтобы было достаточно тарелок, ложек для чая, салфеток и т.д. Этот человек всегда готов подсказать и научить, что и как делать, отчего служащие с большим удовольствием заботятся о гостях.

Что же необходимо сделать, чтобы услуги предоставлялись своевременно и должным образом? Ежедневно задавайте себе вопрос: "Как помочь официантам, чтобы они работали лучше?"

ЕСЛИ ХОТИТЕ ДОБИТЬСЯ ХОРОШЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, *ищи тишии атта*

Известно, что не каждый имеет склонность заниматься обслуживанием других. Если вы хотите доброжелательности и вежливости при предоставлении услуг, придется нанять людей, доброжелательных и вежливых от природы. Звучит просто, не так ли?

Менеджеры ресторанов часто повторяют, что хорошее обслуживание идет от сердца. Превосходные официанты проявляют заботу о гостях и рады, когда замечают, что посетителям нравится обслуживание. Они стараются предупредить потребности гостя, понимая при этом, насколько трудна задача, потому что все гости разные.

Почти невозможно научить людей доброжелательному и заботливому отношению к другим. Можно обучить сотрудников техническим приемам, которые нужны для хорошего обслуживания, но научить доброжелательности, заботливости, услужливости удастся в очень редких случаях. Так что вам следует находить людей, которые уже обладают этими качествами. К сожалению, таких совсем немного.

Все ищут себе хороших работников, и это означает, что вам придется приложить большие усилия, чтобы нанять официанта, который

уже показал лучшие качества. Процесс поисков и найма требует больших затрат времени и усилий, однако в конечном счете это эффективнее, чем заниматься исправлением ошибок, связанных с наймом неподходящих людей.

Чарли Троттер, ресторатор и шеф-повар, полагает, что "отношение к гостю является самым важным вопросом" при найме на работу. Лучшие владельцы и менеджеры ресторанов, по-видимому, согласны с этим, так что перед вами стоит трудная задача.

Для того чтобы проявились позитивные качества кандидата, вам придется собрать как можно больше сведений о его личности. Один из способов состоит в том, чтобы предложить ему примеры нескольких необычных ситуаций, которые могут возникнуть при обслуживании посетителей, и спросить, как он будет действовать. Можно также задать несколько прощупывающих (в пределах дозволенного) вопросов, ответы на которые в какой-то мере проливают свет на личность кандидата, например: "Если бы вы были животным, то кем предпочли бы стать?"

Новый прием, используемый в ходе интервью с группой, состоящей из нескольких кандидатов в официанты, состоит в том, чтобы привлечь к этому процессу одного или двух посетителей. Они могут поделиться своими взглядами и мнениями. Кроме того, поинтересуйтесь у них, какими качествами, по их мнению, должен обладать официант. Лучше всего было бы найти таких сотрудников, которые в полной мере обладают этими качествами.

В *Grassroots Marketing for the Restaurant Industry* Адам Берринджер утверждает, что посетители хотели бы видеть у официантов следующие черты и особенности поведения:

- С улыбкой встречают гостей у стола или у стойки.
- Помогают гостям чувствовать себя непринужденно.
- Могут ответить на вопросы по меню.
- Знают, в чем заключается политика ресторана и какие в нем установлены порядки.
- Благодарят посетителя за сделанный заказ.
- С пониманием относятся к проблемам посетителя.

Одна из возможностей, которую ресторанные операторы обычно упускают из вида, занимаясь кадровыми вопросами, это использование внешней маркетинговой программы. Главное назначение внешнего маркетинга состоит в том, чтобы привлечь посетителей, но есть возможность теми же средствами привлечь и сотрудников. Расе Бендел, президент Mimi's Cafe, отмечает в последнем выпуске *Nation's Restaurant News*, что один из важных моментов в вопросе о привлечении персонала заключается в том, чтобы самому стать таким работодателем, на которого люди действительно захотят работать. Бендел утверждает: "Важно стать привлекательным работодателем, на голову выше всех остальных, открыть перед людьми широкие возможности роста как в профессиональном, так и в личном плане".

Когда у вас есть солидный план внешнего маркетинга, расширяющий имидж вашей торговой марки, побочное преимущество состоит в том, что у потенциальных сотрудников складывается о вас хорошее впечатление. Приятно осознавать, что к вам все чаще стали приходить люди, которым хотелось бы у вас работать.

ЧТОБЫ ХОРОШО ОБСЛУЖИТЬ, НУЖНО ЗНАТЬ ПРОДУКТ

У вас есть сотрудники, и их требуется обучать. Новичкам нужно сообщить об истории компании, о ее текущем бизнесе и о том, в чем состоит ее миссия. У них должны быть основания гордиться своим новым работодателем. Вы попросту обязаны развить в них желание внести свой личный вклад в успех компании.

В ресторанах, где управление четко налажено, персонал, занятый обслуживанием, знает меню, как говорится, вдоль и поперек. Эти люди умеют помогать гостям делать выбор по меню в соответствии с их вкусами. Они также прекрасно знают, что делать, если гость не готов сам сделать выбор.

В каждом ресторане должны проводиться дегустации, когда официанты пробуют на вкус те блюда, которые они продают. Изучение блюд и продуктов — непрерывный процесс; он должен рассматри-

ваться и проводиться как часть программы обучения персонала. Должным образом обученные сотрудники — это надежные служащие, предоставляющие услуги соответствующего качества. Ваш имидж улучшается, что привлекает в ваше заведение не только больше гостей, но также и новых потенциальных сотрудников.

Другой аспект обучения состоит в том, что в ресторанной отрасли необходимо придавать особое значение соответствию человека своей работе. Доведите до сведения официантов важность этого положения для ресторана. Все должны знать о том, что вы ожидаете от каждого сотрудника серьезного отношения к работе, а не как к временному занятию, позволяющему дожидаться "настоящего" дела.

Бернард Мартинэдж из федерации Dining Room Professionals, обсуждая эти вопросы в *Nation's Restaurant News*, замечает: "В целом уровень сервиса на 20 лет отстает в своем развитии от достижений кухни. И если даже в карьере повара до сих пор не усматривают ничего приятного, то работа официанта тем более не считается престижной".

Тим Загат из ресторанного гида *Zagat* полагает, что многие рестораторы, такие как Рик Мелман, Денни Майер и Вольфганг Пак, уже ощущают необходимость придать обслуживанию больше профессионализма и респектабельности. Тим Загат надеется, что другие менеджеры последуют этому примеру и рано или поздно работа в ресторане станет уважаемой профессией. В ходе программ обучения улучшайте имидж официанта. Сделайте то, что зависит от вас, чтобы эта профессия стала более уважаемой. Это поможет привлечь и удержать хороших сотрудников.

Некоторые менеджеры спрашивают, зачем тратить деньги на обучение сотрудников, если те все равно собираются увольняться. Это мнение возникло в связи с появлением статистических данных Национальной ресторанной ассоциации, из которых следует, что в ресторанах с ограниченным набором услуг годовая текучесть кадров составляет более 100 процентов, а в ресторанах с полным набором услуг она приближается к 90 процентам. Однако из-за негативного отношения к профессии текучесть может еще более возрасти. Если сотрудники недостаточно обучены, они не способны предоставлять качествен-

ные услуги. А значит, они теряют уверенность в себе. Стресс, возникающий вследствие этого, рано или поздно побуждает их уйти. К сожалению, факт их ухода как раз и утверждает работодателей в уверенности, что не следует тратить время и деньги на обучение. Отсутствие инвестиций в программы по обучению персонала ведет к заикливанию высокой текучести сотрудников и в конечном счете к низкому уровню услуг и неудовлетворенности гостей. Конечно, этот цикл начинается не в вашем заведении, но зато вы можете прервать его.

Часть программы обучения должна **дополнительные продажи.** быть **ПОСВЯЩена дополнительным продажам.** дайте официантам инструмент, который им необходим для того, чтобы увеличить среднюю сумму по чеку.

Например, официанты и бармены должны иметь возможность узнать у гостя, не желает ли он приобрести подходящую приправу к выбранному блюду. Если спрашивать тех, кто заказывает пиццу навынос, не хотят ли они взять вдобавок и пакетик пряных сухариков, заплатив дополнительно всего лишь доллар, это может привести к повышению итоговой суммы.

Чтобы помочь официантам и при этом гарантировать, что они чего-нибудь не забудут, работая в напряженном темпе, вам следует приобрести компьютерную технологию, подсказывающую им варианты, которые они могут предложить на выбор гостям. Например, когда кассир оформляет заказ на блюда, на экране компьютера отображается несколько дополнительных позиций меню, которые могут быть рекомендованы гостю.

Помимо прочего, программное обеспечение определяет, какая сдача причитается посетителю, и подсказывает, что еще из меню можно предложить гостю вместо причитающейся ему сдачи. Например, если посетителю полагается 60 центов сдачи, компьютер сообщит кассиру, что можно предложить еще один сэндвич за эту цену. Конечно, сэндвич на самом деле может стоить и чуть дороже, но когда речь идет о дополнительной покупке, нетрудно согласиться на некоторое уменьшение прибыли. Ведь это те деньги, которые вы не получили бы иным способом.

КОНСУЛЬТАТИВНАЯ ПРОДАЖА.

Обучение официантов слобам, помогающим увеличить среднюю сумму по чеку и добиться того, чтобы гость получил еще больше услуг.

Наиболее сложная форма дополнительных продаж называется "**консультативная продажа**". Относительно несложно получить некоторые навыки дополнительных продаж, особенно если есть возможность

воспользоваться компьютером. Но потренироваться в проведении консультативных продаж вряд ли удастся до тех пор, пока официант не поймет своих посетителей настолько, чтобы можно было предлагать им какие-либо рекомендации. В данном случае подразумевается гораздо большее, чем просто выпалить: "Вам жаркое с каким гарниром?"

Некоторые посетители ресторанов, обедая, часто заказывают дорогие вина и располагают достаточными денежными средствами, чтобы покупать "только лучшее". Они открыты для предложений, и деньги здесь — не вопрос. Консультативная продажа в этом случае исходит из того, что известно о хороших винах и конкретно о тех винах, которые есть в ресторане. Если вы не имеете возможности нанять профессионального сомелье, то постарайтесь найти официанта, знающего в этой области, чтобы обслуживать подобных посетителей. Есть и другие гости, также желающие выпить хорошего вина, но цена им безразлична. В этом случае консультативная продажа подразумевает способность догадаться, чего ожидает посетитель, и предложить приемлемое вино по умеренной цене.

Или рассмотрим пример с десертом. Если какая-нибудь пара сомневается насчет десерта, то официант может немного "прозондировать почву" такими вопросами: не хотят ли они завершить трапезу чем-нибудь легким, что подходит к послеобеденному кофе, или, может быть, они желают заказать что-нибудь, не входящее в меню? Если гости ответят, что они уже достаточно сыты, официанту следует сказать о возможности разделить десерт на двоих. Тогда не исключено, что они его все-таки закажут, сумма в их чеке увеличится, а гости будут еще более довольны.

Дополнительные продажи направлены на увеличение средней суммы по чеку. Консультативные продажи преследуют две цели: они

концентрируют внимание как на увеличении средней суммы по чеку, так и на том, чтобы повысить удовлетворенность гостя. Это трудноразличимое различие, но оно важно.

ХОРОШЕЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ЗАВИСИТ ОТ ДОБРОСОВЕСТНОСТИ

В ресторане должны быть установлены определенные правила и премии за обслуживание посетителя. Перед вами стоит трудная задача: так разработать систему правил и премирования, чтобы она способствовала предоставлению хорошего обслуживания.

Например, рабочее место официанта должно быть подготовлено заранее, чтобы он мог качественно обслужить посетителей. Однако некоторые официанты не любят приходить на полчаса раньше для того, чтобы пополнить запасы и подготовить обеденный зал, полагая, что это нерациональное использование времени, поскольку в этот период они не получают чаевых. Если позволить этим официантам опаздывать и уклоняться от вспомогательных работ, то сотрудников, подходящих к работе ответственно, будет возмущать такое неравенство, и в конечном счете они уволятся. В результате у вас останутся такие работники, которые не проявляют заботы ни о вашем бизнесе, ни о посетителях, им также нет дела и до вас.

К персоналу следует относиться ровно, создавая одинаково мотивированную команду, где действуют единые правила и каждый вносит свой вклад в общее дело. Из разговоров, которые мы вели с официантами в течение многих лет, выяснилось, что они быстро теряют мотивацию, если думают, что менеджер не принимает во внимание их интересы. Сотрудник, который попросил отгул на тот день, когда обычно поток невелик, получив отказ, несомненно, обидится, если отказ не будет ясно аргументирован или разрешение на отгул получит кто-то другой.

Одна из официанток время от времени просила отгулы по вторникам, чтобы помогать отряду бойскаутов, в котором был ее сын. Но ей этого никогда не разрешали, хотя каждый раз, когда она обраща-

лась с такой просьбой, ей предварительно обещали, что это не составит проблемы. Другая жаловалась на менеджера за то, что он отдает предпочтение своим любимчикам. Такие действия могут вызвать только негативную реакцию и текучесть кадров. Чтобы по-настоящему мотивировать сотрудников, правила должны применяться одинаково для всех и неукоснительно соблюдаться.

Не упускайте возможности сказать самым способным и старательным работникам, что вы цените их профессионализм. Например, можно присуждать премию "сотрудник месяца" или "лицо заведения". Результат окажется лучше, если такая премия будет подкреплена некоторой денежной суммой.

В системе премирования также хорошо действует соревнование между сотрудниками. Здесь нет ничего сложного. Например, тем официантам, кто получил больше положительных отзывов за обслуживание в течение месяца, можно предоставить бесплатный обед на двоих.

В некоторых ресторанах соревнование организовано так, чтобы у сотрудников возникал бойцовский дух. Оно может быть направлено на выявление самого быстрого официанта или самого артистичного бармена. Соревнования могут также строиться вокруг тем, не имеющих прямого отношения к работе, например, попробуйте выявить лучшего игрока в теннис. Марк Фармер, директор по маркетингу компании Sonic, однажды заметил, что ошутимое уменьшение текучести среди сотрудников компании частично объяснялось проведением такого рода соревнований и игр, сплачивающих персонал.

Неправильно организованная система премирования может вызвать негативную реакцию и чувство обиды. Например, если проводится соревнование среди сотрудников, предложите несколько призов за каждый конкурс, так, чтобы не все награды достались одному человеку.

Имейте в виду, если пользоваться премированием умеренно, то награды не потеряют своей новизны и неожиданности и, таким образом, сохранят свою эффективность.

Любая система премирования не лишена риска, однако она все же может быть эффективным средством выявления и удерживания хороших служащих.

ОБЩАЙТЕСЬ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ

Сотрудников следует информировать о кампаниях поддержки, которые вы намерены проводить, чтобы они получили представление о том, чего следует ожидать и в чем будет заключаться их роль. Например, прежде чем вы подадите в газеты рекламное объявление о кампании поддержки, покажите его своему персоналу и объясните назначение.

Бет Лоренцини из *Restaurants and Institutions* утверждает: "Кампания поддержки, разработанная и проводимая для того, чтобы стимулировать продажи, может привести к совершенно противоположному результату, если сотрудники не были привлечены к ее планированию и исполнению". Для того чтобы проиллюстрировать это положение, она приводит пример из Lawry's The Prime Rib.

Во время праздника Дня Благодарения компании Lawry's удалось увеличить продажи на 48 процентов благодаря тому, что к делу изначально были привлечены сотрудники. За неделю до праздника руководство пригласило весь обслуживающий персонал на обед, посвященный Дню Благодарения. Были поданы те же самые блюда, которые планировалось предложить гостям в праздничный вечер. Важно не то, что этот обед стал запоминающимся событием. Гораздо значительнее, что у персонала появилось праздничное настроение. Кроме того, это был хороший урок: сотрудники точно узнали, что собираются подавать гостям в День Благодарения, в том числе познакомились с винами, хорошо подходившими к блюдам. Руководство спросило персонал, нет ли предложений, которые могли бы способствовать успешному проведению кампании поддержки, и получило несколько хороших идей.

Так же, как и сотрудники компании Lawry's, ваш штат мог бы получать сведения о кампаниях поддержки. Работники должны узнавать о кампаниях поддержки и о новых продуктах непосредственно от вас, вместо того чтобы заниматься чтением рекламы, предназначенной для конечного потребителя.

УСТРАНЕНИЕ ОШИБОК, ДОПУЩЕННЫХ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ

Исследование, которое мы провели по вопросу претензий гостей к ресторанам, показало, что только очень немногие посетители, имеющие жалобы, находят время, чтобы сделать соответствующую запись в книге отзывов. Одни сообщают о своем недовольстве в устной форме либо официанту, либо менеджеру, другие просто уходят, не сказав ничего. И если посетитель покидает ресторан, никак не выразив своего недовольствия, он, как правило, не возвращается.

Наше исследование выявило несколько типов жалоб, главным образом на непрофессиональное или медленное обслуживание. Об этом говорили почти треть респондентов. Полный перечень причин, по которым были предъявлены жалобы, вместе с указанием относительного количества поданных жалоб приведен ниже.

Медленное или некомпетентное обслуживание	31,6%
Неправильно приготовленная еда	11,5%
Недостаточная привлекательность	11,1%
Грубое и (или) недоброжелательное обслуживание	10,6%
Шумы и (или) громкая музыка	7,5%
Сигаретный дым	6,0%
Недостаточная чистота	5,0%

Только немногим более половины посетителей предъявляют жалобы, когда возникают проблемы. Это означает, что почти половина тех гостей, у которых есть основания для жалоб, просто уходят.

Если бы на жалобы можно было должным образом отреагировать, то большинство из тех, кто их подал, наверняка вернулись бы в ресторан. Таким образом, предоставляя посетителям возможность общаться о возникших претензиях и принимая видимые меры для устранения причин недовольства, вы получаете добавочный шанс увеличить прибыль.

Другой интересный вывод, полученный в результате этого исследования, заключается в том, что гости стали бы подавать жалобы, если бы видели благоприятные результаты. Когда люди чувствуют, что ресторану безразличны их проблемы, они уходят, не делая никаких заявлений о своем неудовольствии. Вывод: стимулируйте посетителей высказывать нелицеприятные замечания. Создайте такую атмосферу, в которой гости чувствовали бы себя достаточно комфортно для того, чтобы рассказать вам о своих (точнее, о ваших) проблемах.

Работников заведения следует обучить

тому, как выслушивать жалобы и реагировать на них. Менеджер должен выразить сочувствие и принять разумное решение по претензии. Еще лучше обучить "доверенных официантов" так, чтобы они могли безотлагательно устранять недостатки прямо на месте, вместо того чтобы говорить гостям: "Я зову менеджера".

ДОВЕРЕННЫЕ ОФИЦИАНТЫ.
Специально обученные официанты, имеющие право принимать решение по претензиям без участия менеджера.

Для того чтобы у посетителей появились стимулы подавать жалобы, можно воспользоваться средствами, предусмотренными политикой компании. Например, посетителю гарантируется "удовлетворенность посещением" или освобождение от оплаты, если пища или обслуживание оказались неудовлетворительными, о чем он должен сообщить официанту. Это замечательный способ побудить посетителей подавать жалобы.

Если гостю что-то не понравилось и он уходит, не заявив о своих претензиях, то, повторяем, он никогда больше не вернется в этот ресторан, более того, начнет распространять негативные отзывы среди знакомых. Когда в ходе нашего исследования посетители выражали претензии по каким-либо проблемам и находилось решение, кото-

рое их удовлетворяло, 64 процента заявили, что вернуться снова. Реагируя на случившееся, такие посетители распространяли позитивную информацию о ресторане в среднем еще трем людям. Противоположность этому являют те гости, которые подавали жалобы, но они не были удовлетворены. Это худший вариант: гости не только не вернуться, но еще более активно, чем те, кто ушел молча, будут распространять негативную информацию. Она дойдет до сведения по меньшей мере шести знакомых.

Из всего изложенного видно, насколько важно предоставить посетителям беспрепятственную возможность подавать жалобы и сделать все необходимое, чтобы найти такое решение проблем, которое их удовлетворит. Если работа по претензиям ведется успешно, достигаются две главные цели: посетители приходят снова, и в устной форме распространяется позитивная информация.

В книге Барлоу и Моллера *"Жалоба — это подарок"* отмечается, что многие менеджеры платят "покупателям инкогнито" за то, что те постоянно посещают их ресторан и дают оценку блюдам и услугам. Недостаток этого способа состоит в том, что такие "покупатели" зачастую не являются частью целевого рынка данного ресторана, то есть это не типичные посетители заведения. Напротив, тот, кто подает жалобу, является типичным посетителем. Более того, те люди, которые, вероятнее всего, станут жаловаться, являются вашими лучшими посетителями. Они сообщают вам о каких-либо недостатках заведения, поскольку хотели бы и в дальнейшем возвращаться сюда. Просто им нужна уверенность в том, что вы позаботитесь об устранении указанных недостатков и во время их следующего визита все будет снова в порядке. Вы должны по достоинству оценить предоставленную возможность устранить недостатки. Прислушивайтесь и реагируйте. Службы "посетителей инкогнито" берут с вас деньги за свои услуги, тогда как жалоба гостя — это подарок.

Для сбора жалоб и предложений о том, как устранить замеченные недостатки, многие заведения используют карточки отзывов посетителей, электронную почту и бесплатные телефонные линии. Все это хорошо, но есть решение лучше: следует разработать такую по-

литику, в соответствии с которой рассмотрение претензий велось бы в реальном времени. Карточки отзывов, электронная почта, бесплатные телефонные линии, "возмущенные письма" и тому подобное — не самые эффективные способы решения большинства проблем. Они могут представлять собой отличные способы сбора полезной информации, однако не дают того, чего хотело бы добиться большинство гостей: скорого решения.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ИХ В ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИИ

Менеджеры должны постоянно работать над тем, чтобы поддерживать мотивацию персонала. Эффективным методом повышения мотивации является вовлечение ваших сотрудников в процесс принятия решений по вопросам, которые их касаются. Это дает им возможность влиять на принятие решения, а вы получаете ценную информацию о том, к каким результатам оно бы привело, если бы было принято и осуществлялось. Вовлечение служащих в процесс принятия решений и разработка тактики по усилению мотивации поддерживают их интерес к работе.

На практике этот процесс немного рискованный, но если принять некоторые предосторожности, такой метод управления может оказаться полезным. Изложите основные правила: каждый должен знать, что именно вы будете принимать окончательное решение, рассмотрев представленные ими сведения. Таким образом, сотрудники осознают, что вы сами намерены контролировать конечный результат, однако их собственные проблемы приняты во внимание.

Описанный ниже случай иллюстрирует, почему предпочтительно получить сведения от служащих, прежде чем принимать административное решение.

Менеджер решил установить в ресторане компьютерную систему. Это происходило в то время, когда компьютерные технологии только начинали развиваться и система была продуктом первого по-

коления. В этой системе чеки, выписываемые гостям, должны были помечаться карандашом. Компьютер считывал эти метки, посылал заказ на кухню, а затем выдавал счет.

Менеджер не побеспокоился о том, чтобы проконсультироваться со служащими перед монтажом системы. Фактически работники

КАК ДОБИТЬСЯ ХОРОШЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

- Повышайте культуру обслуживания своего предприятия.
- Спросите сотрудников, чем вы могли бы им помочь, чтобы они лучше выполняли свою работу.
- Принимая решение о найме на работу, учитывайте отношение претендентов к сервису.
- В программу обучения включите сведения о привлекательности вашей компании.
- Регулярно предоставляйте официантам возможность попробовать готовые блюда.
- Научите официантов, как приветствовать посетителей, когда они только что вошли, когда они сидят за столом и когда они уходят.
- Выявляйте и решайте проблемы, возникающие в процессе общения гостей с официантами. Не надейтесь, что все обойдется само собой.
- Научите официантов тому, что они должны оставаться в зале, а не уходить в служебные помещения, когда они не заняты.
- Научите официантов тому, что они должны превосходить потребности гостей. Если воды в стакане мало, пусть они ее дольют, не спрашивая гостя.
- Научите официантов, как общаться с гостями; в частности, тому, что они должны получать сведения о состоянии готовности блюд, которые еще находятся на кухне.
- Научите официантов, как поступать, когда подана жалоба.
- Научите официантов тому, чтобы они не забывали благодарить гостей и приглашали их прийти снова.
- Сообщайте своим служащим о планируемых кампаниях поддержки и привлечения целевой группы.
- Контролируйте эмоциональную сторону поведения работников.

ресторана узнали о том, что она монтируется, лишь незадолго до открытия торгового зала. Они единодушно воспротивились этой компьютерной системе и быстро расправились с ней. Их толком не обучили работе с системой, и, что важнее, от ее использования они не видели никакой пользы. Наоборот, они ощущали, что на них возложена дополнительная работа, обслуживание замедлилось, возникли проблемы.

Более того, один из официантов обнаружил, что машина чувствительна к масляным и другим жировым пятнам, которые она воспринимала так же, как карандашные пометки. Для того чтобы продемонстрировать свое пренебрежительное отношение, официанты намеренно пачкали руки жиром, прежде чем брать в руки гостевые чеки. В конце концов посетители получали неправильные счета и чеки с ошибками. Официанты всю вину сваливали на новую систему, и в этом вопросе посетители встали на их сторону; им тоже не понравилось такое компьютеризированное обслуживание. Менее чем через три недели после монтажа систему сняли с эксплуатации.

Вовлекая сотрудников в процесс принятия решения, можно было бы попытаться пробудить в них интерес к изучению новой технологии. Менеджер мог бы постараться убедить их в необходимости автоматизации, обращая особое внимание на ее преимущества и новые возможности. Поскольку сотрудники не участвовали в этом процессе, возникло противодействие нововведению.

Другая область, где менеджеры могли бы привлечь сотрудников к принятию решений, — выбор униформы. Униформа вносит свой вклад в создание атмосферы ресторана и в значительной степени влияет на то, насколько будут удовлетворены гости. Она подчеркивает ваш профессионализм.

Нужно учитывать, что от качества униформы зависит поведение персонала. Исследовательский проект, который осуществили профессор Кати Нельсон и Джон Боуэн, позволил обнаружить связь между тем, как сотрудники воспринимают свою униформу, и тем, как они относятся к работе. Если сотрудник высоко оценивал свою униформу, то и к работе он проявлял позитивное отношение.

Руководители часто подыскивают такую униформу, которая отражала бы их бизнес. Они рассматривают ее как один из элементов маркетинга, позволяющий улучшить имидж ресторана. Это правильно, но важно и то, чтобы вы добились от персонала ответа по поводу вашей деятельности и предполагаемого имиджа.

Например, официанты ресторана с "пиратской" тематикой выражали недовольство по поводу широких рукавов на рубашках и блузах. Униформа выглядела великолепно, но только до тех пор, пока официанты не начинали работать. Рукава пачкались в тарелках, когда их убирали со стола или перекладывали с подноса в посудомоечную машину. Это смущало сотрудников, когда они приближались к гостям. В результате снижалась производительность. Выбирая униформу, примите во внимание то, что носить ее должно быть удобно, а сама она сделана практично, например, подумайте, нужны ли вашим официантам карманы.

Щекотливая ситуация складывается тогда, когда кто-либо из сотрудников решит, что униформа слишком открытая. Компромисс заключается в том, чтобы сохранить эту униформу, но попросить сотрудников, чтобы они помогли вам разработать другую, которая отвечала бы их потребностям и ожиданиям. После этого можно позволить каждому официанту решить, какой из двух вариантов ему больше подходит. Если вы по каким-то причинам не считаете нужным этого делать, то можете получить не худший результат, если закажете поставщику разработать или подобрать несколько вариантов приемлемой для вашего заведения униформы и так же, как в первом случае, позволите каждому официанту выбрать форму, соответствующую его вкусу. Именно такой подход был успешно применен для официантов в казино Nevada.

Барри Коэн в книге *V.O.I.M. 2000* описывает, как компания *Odle San Francisco Steakhouse* создала "саморегулируемые" рабочие группы, для того чтобы поддержать мотивацию служащих. Одна из этих групп, так называемая группа "Соревнование", разрабатывает состязания между служащими, которые одновременно служат как для развлечения, так и для мотивации. Коэн утверждает, что соревнования устраиваются как групповые занятия, например, между парами, состоящими из более и менее опытных официантов.

В компании Odle San Francisco Steakhouse есть и другие группы. Группа "Благодарность" следит за тем, чтобы старательные сотрудники были должным образом отмечены, и использует для этого такие формы, как вручение официантам грамот за отличное обслуживание или поздравление с днем рождения тех служащих, которые работают уже много лет. Группа "Трафик" помогает разрабатывать график работы персонала с учетом того, кому достается наилучшее рабочее место и кто выходит в смену перед закрытием.

Концепция вовлечения сотрудников в управление, основанная на использовании групп, поддерживает мотивацию персонала. Коэн говорит, что эти группы "дают возможность ежедневно вознаграждать людей за труд и, что важнее, позволяют предпринимать позитивные изменения без участия руководства". Он полагает, что работа в группах позволит сотрудникам получить интересный и полезный практический опыт, что будет способствовать успеху заведения.

Надо оказывать помощь тем, кто повышает мотивацию, но в дополнение к этому вы должны также исключить условия, сводящие всякую мотивацию на нет. Например, гости бывают трудными и даже невыносимыми. Возникают ситуации, в которых официант не справляется со своими эмоциями, причем самоконтроль становится еще труднее, если он устал к концу длительной смены. Держите достаточно персонала, чтобы официантам не приходилось работать более 40 часов в неделю, и тогда обслуживание улучшится, будет совершаться меньше ошибок.

"КЛЯТВА ДНЯ"

"Обслуживание — мое самое ценное достижение. Я могу и хочу контролировать уровень предоставляемых услуг. Я приложу серьезные усилия, чтобы предоставлять *хорошее обслуживание*, и воспользуюсь этим, чтобы мой ресторан выделялся среди конкурентов. Конкуренты могут украсть мои рецепты, имитировать мой интерьер или воспользоваться услугами тех же поставщиков, но они не смогут воспроизвести мою культуру обслуживания".

Когда сотрудники слишком загружены работой, они устают, и это означает, что у них может остаться недостаточно энергии для заботы о посетителях. Большинство из нас или сами оказывались в подобном положении, или становились жертвами переутомленного и эмоционально опустошенного официанта. Полные энтузиазма, хорошо обученные работники способны хорошо обслужить, а усталые — нет. Если ваша цель состоит в том, чтобы предоставить качественное обслуживание, предусмотрите в штатном расписании достаточное количество персонала для каждой рабочей смены. Не перегружайте своих сотрудников: потери будут большими, чем даст экономия.

Большинство владельцев и менеджеров уже в самом начале своей карьеры научились управлять затратами на рабочую силу, составлять план-график, комплектовать штат и т.д. Добавьте в этот перечень еще одну задачу: управление эмоциональным здоровьем ваших работников. Это наилучший способ гарантировать, что посетители увидят официантов только с положительной стороны.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Когда посетите ресторан, спросите официанта, из каких ингредиентов состоит блюдо, которое хотите заказать.
- Обсудите с персоналом проведение какого-нибудь соревнования. Затем проведите его.

8

ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА. СКОЛЬКО ЕЩЕ ПРОДУКТОВ МОЖНО ПРОДАТЬ?

Повседневные продажи в торговом зале являются стержнем, вокруг которого формируются доходы большинства ресторанов, но существует много иных способов получить дополнительный доход. К числу возможностей, доступных большинству ресторанных операторов, относятся выездное обслуживание (кейтеринг), служба доставки, продажа блюд навынос и торговля непищевыми товарами.

Прежде чем обсуждать преимущества этих направлений, мы должны предупредить: не занимайтесь такой деятельностью до тех пор, пока ваш основной бизнес не окрепнет. Если ваш ресторан неустойчив, сначала укрепите его — ваш фундамент, — а уж затем развивайте новые направления. Приняв решение, выбирайте то из них, которое более всего соответствует вашей текущей деятельности. Например, если вам удастся обеспечить обслуживание мероприятия,

проводимого вне вашего заведения, это благоприятно отразится на бизнесе и побудит людей посетить ваш ресторан. Если же блюда, которые принято подавать горячими, будут холодными, а повар забудет заправить салат, то эффект мероприятия окажется совершенно противоположным: люди устремятся прочь от вашего ресторана и станут распространять о нем нелестные отзывы.

Есть еще одна вещь, которую следует принять во внимание, если вы решили воспользоваться дополнительными источниками дохода: надо быть уверенным в том, что услуги и организаторские решения, необходимые для их поддержания, грамотно спланированы и действительно позволяют осуществить желаемые продажи.

ОБСЛУЖИВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ

Ежедневно в США проводятся тысячи всевозможных мероприятий, привлекающих множество людей. В большинстве случаев их программа предусматривает подачу блюд и напитков. Те рестораны, которые располагают достаточным количеством места или могут обеспечить мероприятие блюдами вне своего помещения, могут извлечь из этого пользу.

Если при проектировании ресторана вы предусмотрите несколько небольших залов, то в дальнейшем появится возможность увеличить доходы. Эти помещения могут служить в качестве обычных обеденных залов в то время, когда нет заявок на проведение особых мероприятий. Если в ресторане имеются всевозможные тематические "салоны" и "комнаты", эти площади также могут пригодиться для организации мероприятий.

Чтобы составить перечень потенциальных заказчиков ваших услуг по обслуживанию мероприятий, возьмите обычный телефонный справочник. Это *хорошая отправная точка для того, чтобы начать путешествие* в мир кейтеринга, поскольку вы сразу получите всю необходимую контактную информацию. Вооружившись этими данными, проведите кампанию прямой рассылки почты, дополните ее звонками по телефону, выясните, какие из организаций проводят приемы, баи-

кеты или завтраки. Постарайтесь спланировать личное посещение, чтобы рассказать о предоставляемых вами услугах тем, кто ими может заинтересоваться.

Деятельность по обслуживанию мероприятий отличается от методов работы обычных ресторанов. (Углубленное рассмотрение этой специальной области приведено в книге Патти Шок и Джон Стефанелли *"Основы кейтеринга"*.) С точки зрения маркетинга следует разработать отдельное меню для кейтеринга. Начать работу в этом направлении можно было бы с рассмотрения аналогов, предлагаемых конкурентами, однако ваше собственное меню должно строиться на основе блюд, которые вами уже созданы.

Занимаясь составлением меню, старайтесь не включать в него такие позиции, которые вы не сможете должным образом приготовить или подать. Кроме того, исключите позиции, непрактичные для больших групп гостей.

У операторов некоторых ресторанов сложилось впечатление, что они не смогут эффективно конкурировать с отелями или загородными пансионатами в том, что касается кейтеринга. Это заблуждение. На самом деле рестораны даже более конкурентоспособны, поскольку не несут огромных накладных расходов, связанных с большими помещениями, и могут проявлять определенную гибкость.

Чтобы кейтеринг приносил прибыль, прежде всего необходимо заключить договор, в котором указываются обязательный депозит и гарантии. Типичная ошибка новых служб кейтеринга состоит в том, что они не соблюдают это требование. Но самая грубая ошибка — не требовать от клиентов оплаты за гарантированное количество гостей, а брать деньги только за тех, кто пришел.

Политика предоставления гарантий состоит в том, что клиент платит за гарантированное количество гостей, даже если фактическое количество пришедших оказалось меньше. Ресторану легче приготовить до 5 процентов блюд сверх гарантированного количества и распределить эти расходы на "дополнительных" гостей.

Ниже приведен пример того, насколько важна **гарантия**. Новому менеджеру одного ресторана удалось сделать кейтеринг прибыльным

Координатор специальных мероприятий должен понимать ход мыслей клиента. Например, он знает, что вы спросите его о дате проведения мероприятия. Однако многие заказчики не могут назначить точную дату и поэтому говорят об определенном отрезке времени. Если обстоятельства позволяют, вы можете пойти навстречу такому пожеланию клиента. В случае же, когда вы не можете провести мероприятие в нужный день, всегда предлагайте альтернативу. Не допускайте, чтобы клиент сразу ушел. Если он никак не может изменить дату, то по крайней мере узнайте, отмечается ли эта дата ежегодно, и тогда вы сможете возобновить контакт на следующий год. Узнайте также, не планирует ли клиент каких-либо других мероприятий, проведение которых вы могли бы взять на себя.

Координатор специальных мероприятий также должен уметь договариваться о ценах и досконально знать структуру ценообразования в ресторане. Правильно назначить цену очень трудно, особенно если вы проводите мероприятия и назначаете для них цены от случая к случаю. (Некоторые рекомендации по поводу того, как назначить цену, см. в главе 6.)

Если в ресторане недостаточно места, остается возможность получить доход, обеспечив кейтеринг за пределами своего помещения. Выездной кейтеринг также может оказаться очень прибыльным. Например, некоторые руководители предпочитают приглашать сотрудников к себе домой, но не хотели бы обременять себя приготовлением пищи и сервировкой, а также уборкой после вечеринки. Зачастую они готовы хорошо заплатить, чтобы кто-то сделал эту работу за них.

Кейтеринг вне своего помещения — сложный сегмент ресторанной отрасли. Для его обеспечения может потребоваться дополнительное оборудование (которое в другое время придется где-то хранить!), такое как грили для работы на открытом воздухе, тележки с подогревом пищи и тенты. Вам нужно проявить исключительную организованность во всем, вплоть до мелочей. Скажем, если вы забыли заправку для салата, вам не удастся сбежать за ней на кухню, придется отпрашивать кого-то в ресторан или в ближайший магазин.

ДОСТАВКА

Доставка блюд является возможной альтернативой кейтерингу вне своего помещения. Она предоставляет людям возможность отведать вашу кухню, не посещая ресторан. При этом те дополнительные услуги, которые обычно связаны с кейтерингом, не требуются.

Рестораны, расположенные в деловой части города, могут увеличить продажи ланчей, доставляя их в офисы. Персоналу офисов эта услуга обычно нравится, так как у них не всегда есть возможность (а порой и желание) уходить с работы и тратить время, ожидая заказ в ресторане. Кроме того, во многих случаях за ланчем принято обсуждать деловые вопросы, а это еще одно соображение в пользу того, чтобы служащие получали ланч прямо на работе.

Раздача рекламных листовок в офисах — отличный способ сообщить о ваших услугах и преимуществах. Ближе к полудню ваш персонал мог бы разнести по офисам образцы блюд, предложить их попробовать, распространяя при этом рекламные листовки о вашей службе доставки.

Рестораны по продаже пиццы значительную часть своих продаж обеспечивают именно за счет доставки. Возможно, вам даже не понадобится держать собственных водителей. Иногда проще воспользоваться услугами служб доставки продуктов питания. Они сами получают деньги с заказчиков и передают их ресторану за вычетом комиссионных.

За счет добавления службы доставки типичный ресторан может увеличить продажи, по меньшей мере, на 50 процентов. Ведь приготовление блюд, предназначенных для доставки или продажи навынос, осуществляется точно так же, как и для посетителей обеденных залов. Единственное, вам придется найти человека, который будет принимать заказы на доставку. Приемщик заказов должен быть достаточно подготовлен, чтобы задать заказчикам нужные вопросы, например, выяснить, как должны быть приготовлены блюда и какой соус или приправу они предпочитают.

Для доставки также понадобится одноразовая тара, соответствующая имиджу вашего ресторана, позволяющая сохранять блюда и

контролировать их температуру во время доставки. Впрочем, у всего этого есть и обратная сторона (см. главу 6).

ПРОДАЖА НАВЫНОС

Большинство заказчиков службы доставки пользуются этой услугой, поскольку считают удобным питаться дома, но хотят, чтобы приготовление пищи взял на себя кто-то другой. Некоторые клиенты не хотят платить за доставку и готовы сами прийти за блюдами или забрать их по дороге домой. Если процесс получения и оплаты блюд будет максимально упрощен, ваш ресторан получит все преимущества от такого доходного бизнеса, как продажа навынос.

Например, ресторан Chili's резервирует несколько парковочных мест около передней двери для тех посетителей, которые приехали забрать свои заказы. А ресторан Outback Steakhouse даже посылает своего сотрудника с заказом прямо к автомобилю такого посетителя: своеобразный стиль компании Outback, применяемый для обслуживания клиента, которому не нужно покидать свой автомобиль.

Если заказчикам все же приходится заходить в ресторан, сделайте так, чтобы они могли быстро и без затруднений оплатить и забрать блюда. В дни, когда посетителей особенно много, следует поручить одному из сотрудников заняться ускорением этого процесса. Если работа идет слишком медленно, будущее вашего бизнеса в области продаж навынос окажется под вопросом.

Дженнифер Манн пишет в *Kansas City Star*, что компания Applebee's получает свыше 10 миллионов долларов ежегодно от продаж навынос. Эта компания рассматривает продажи навынос как стратегическое направление увеличения продаж.

Предприятия общественного питания, занимающиеся обслуживанием офисных зданий, в какой-то момент осознают, что продажи могли бы возрасти, если готовить полуфабрикаты, которые работники офисов приобретали бы по дороге домой. Дома им остается только разогреть блюда и подать к столу.

Клиентами службы по продаже навывнос в первую очередь являются занятые люди. Если вы сможете предложить решение, которое позволит им сэкономить немного драгоценного времени, ваши продажи увеличатся.

К числу занятых людей относятся те семьи с детьми, в которых работают оба супруга. Бывают дни, когда никто из родителей не хочет готовить, но они также не собираются всей семьей посещать ресторан, поскольку предпочитают с комфортом пообедать дома.

Иногда пары без детей, а также одинокие люди тоже не хотят готовить еду дома, но при этом не собираются идти в ресторан, поскольку и так вынуждены регулярно обедать там с клиентами или с коллегами по работе. В часы отдыха они предпочли бы просто посидеть у телевизора. Таким заказчикам идеально подходит продажа навывнос.

У некоторых людей вашей целевой аудитории могут быть необычные запросы, для удовлетворения которых необходимы сопутствующие товары, также предлагаемые в рамках службы продаж навывнос. В книге *"Директор предприятия общепита"* описано, как менеджер обнаружил, что многие люди из его офисного здания по пятницам после работы выезжают на пикник. Он стал продавать им специальные корзины, которые было удобно брать с собой в поездку. В летние месяцы они еженедельно приносили его бизнесу 1000 долларов.

Предприятиям быстрого питания служба продаж навывнос обеспечивает более 70 процентов торгового оборота. В пиццериях продажи навывнос составляют до одной трети всего объема продаж. Обычный ресторан может увеличить доход от продаж приблизительно на 5 — 10 процентов, если предложит блюда навывнос.

Продажа навывнос и доставка продуктов могут стать великолепными способами увеличения дохода и обеспечения дополнительной привлекательности для вашего целевого рынка. Однако если эти услуги предоставляются недостаточно качественно, это может подорвать вашу деятельность, в результате чего ухудшится обслуживание как посетителей, так и покупателей. Прежде чем бросаться головой в этот омут, убедитесь, что все звенья вашего ресторана способны справиться с дополнительной нагрузкой.

Для многих ресторанов продажа навывнос дает лишь дополнительный доход к тому, что они получают от своих обычных посетителей. Чтобы развернуть этот бизнес, обычно не приходится расширять или переоборудовать имеющиеся помещения. То есть без больших затрат продажа навывнос может легко добавить несколько процентов к итоговым показателям.

ТОВАРЫ С ЛОГОТИПАМИ

Товары с логотипами и сувениры — удивительный поворот ресторанной темы! Вы заставляете людей платить за привилегию рекламировать ваш бизнес. И в большинстве случаев они платят щедро. Люди, рассуждающие о заоблачных ценах на блюда и напитки, не думают об этом, платя втридорога за несколько безделушек.

Через двери большинства ресторанов ежедневно проходят сотни посетителей. Для некоторых ресторанов это тысячи. Продажа им дополнительных товаров может принести неплохую прибыль. Кроме того, она оказывает рекламную поддержку вашему ресторану.

Рестораны США ежегодно продают свыше 700 миллионов футболок. Это дает несколько миллиардов долларов готовой прибыли и приводит к появлению дополнительно 700 миллионов ходячих "рекламных щитов". В некоторых ресторанах продажа товаров с логотипами приносит около половины валового дохода от продаж.

У большинства заведений имеется возможность увеличить доход за счет продажи товаров с логотипами и сувениров. Некоторые могут ограничиться подарочными сертификатами. Другие, например, Hard Rock Cafe, предлагают широкий ассортимент подобных товаров, от продажи которых они имеют гораздо больше дохода, чем от продажи блюд и напитков.

Делая первый шаг на пути к осуществлению программы продажи товаров с логотипами и сувениров, следует понять, какой их тип будет соответствовать вашей деятельности. Заведение, расположенное в туристической зоне, может продавать одежду с логотипом, слу-

жащую сувениром. Ресторан с уровнем обслуживания выше среднего — предложить бутылочки со своими соусами, а кафе-бар — продавать кофейные кружки и чашки. Закусочные, расположенные поблизости от стадионов и прочих спортивных сооружений, часто продают своим постоянным посетителям футболки с логотипами, тренировочные майки и бейсбольные кепочки.

Некоторые рестораны продают товары с логотипами в расчете на то, что гостям запомнится их посещение. Это особенно справедливо для заведений, которые извлекают самые большие преимущества из торговли товарами с логотипами. К их числу относятся рестораны с тематическими программами, такие как Planet Hollywood, Harley-Davidson Cafe, House of Blues, Hard Rock Cafe, Hooters.

Дуг Манаго, вице-президент компании Hard Rock Cafe по продаже товаров с логотипами, утверждает в *Restaurant Business*: "На большинстве наших товаров с логотипами указано название города. Исследование, проведенное компанией, показало устойчивость этих товаров к конкуренции с такими же товарами, продаваемыми другими ресторанами. Однако потребители не проявляют интереса к товарам из Hard Rock Cafe, когда они продаются в других городах; они хотят иметь сувенир именно из того города, где они побывали". Это исследование ясно показывает, в чем заключается для туристов привлекательность сувенира с нанесенным на него логотипом.

Одна из возможностей расширения продажи товаров с логотипами существует в ресторанах для путешествующих семей: это спокойные настольные игры, сдерживающие эмоции детей. Ресторан повседневного питания Po Folks, расположенный вблизи развлекательных центров Knott's Berry Farm и Disneyland в районе Лос-Анджелеса, обслуживает блюдами и напитками семьи, проводящие там отпуск. Для того чтобы занять детей в ожидании заказа, ресторан предлагает игры, в которые они могут поиграть со своими родителями. Если кому-то игра понравится, ее можно приобрести.

В некоторых ресторанах товары с логотипами стали неотъемлемой частью имиджа. Например, рестораны Cracker Barrel устроены так, что каждый посетитель должен пройти через магазин подарков. В рестора-

не Country Kitchen этот подход развили еще дальше. Поскольку бронирование мест здесь не предусмотрено, гостям обычно приходится ждать, пока освободится столик. Несмотря на то, что в ресторане имеется небольшой зал ожидания, все же вполне естественно, что посетители могут зайти в находящийся рядом магазин подарков, в котором они обнаружат большой выбор недорогих кустарных изделий из Пенсильвании.

В некоторых ресторанах популярным дополнительным продуктом стала выпечка. Выпечка — это даже больше, чем дополнительная прибыль. Если она находится на входе в торговый зал, создается ощущение качественной ресторанной кухни. Действительно, менеджеры заведений, продающих выпечку, утверждают, что это замечательный способ оказать поддержку основным позициям предлагаемых блюд и напитков. Такая точка зрения подтверждается исследованием, результаты которого приводит Дэн Маловани в газете *Bakery Production and Marketing*. Согласно результатам этого исследования 50 процентов посетителей ресторанов повседневного питания стали бы приходить чаще, если бы заведение предлагало еще и выпечку.

Посмотрим, как обстоят дела с выпечкой, на примере ресторана Marie Calender's Restaurant and Bakery. Сразу при входе взорам посетителей открывается вид на свежее испеченные мучные кондитерские изделия, ощущается приятный аромат — все это наводит гостей на мысли о десертах и о том, что их можно было бы взять с собой. В людей вселяется уверенность, что они попали в такое место, где действительно можно приятно пообедать. Эта стратегия оказывает нужное действие. Компания ежегодно продает миллионы пирожков. Пирожки привлекают людей в ее рестораны. Кто сможет уйти из Marie Callender's без пирожка?

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ ТОВАРОВ С ЛОГОТИПАМИ

Точно так же, как и в отношении любой другой деятельности в общественном питании, для эффективности программы продажи товаров с логотипами необходимо правильно ее осуществлять. Здесь требуется

нечто большее, чем просто выложить несколько предметов с логотипами на витрину, сесть рядом и грести деньги лопатой.

Дэвид Фаркас рассказывает в *Restaurant Hospitality* анекдотичный случай о покупке бейсбольной кепочки в ресторане. "Она лежала внутри стеклянной витрины вместе с другим барахлом, на котором, между прочим, тоже красовался логотип ресторана. А вокруг — никого, кто мог бы взять с меня деньги и дать эту кепочку. Кассир разглядывала меня, как прыщ на лысине, затем сказала, что позовет официантку. Когда та наконец появилась, выяснилось, что она должна сходить в кабинет менеджера, где кепочки хранятся под замком. Она испарилась прежде, чем я успел попросить ее не беспокоиться. Затем вернулась с этой чертовой бейсболкой в руке, взяла у меня деньги и снова исчезла, чтобы принести сдачу".

Вы только подумайте! Посетитель почти умоляет оператора взять у него деньги! Впрочем, так или иначе продажа бейсбольной кепочки хотя и с задержкой, но все же состоялась.

В данном случае Фаркас рассказывает об опыте неправильно организованной торговли товарами с логотипом ресторана. Правильный способ ее организации обсуждают Джим Макенс и Джон Боуэн в статье, напечатанной в *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Там отмечается, что существуют три шага развития эффективных программ по продаже товаров с логотипом и сувениров в ресторане:

1. Выберите подходящий товар.
2. Добейтесь, чтобы товар как-то соответствовал месту/времени (надпись на нем).
3. Создайте вокруг товара оживленную атмосферу, чтобы посетители легче расставались со своими деньгами.

Правильный выбор товара

Правильный выбор товара — первый шаг на пути к успеху, когда дело касается продажи товаров с логотипами и сувениров (хотя зачастую он зависит от случайности). Все покупатели таких товаров обычно ищут в продукте какую-то идею, которая задает направление, но не ог-

раничивает творческое вдохновение. Это справедливо как по отношению к небольшим семейным заведениям, так и к ресторанным сетям.

От того, какое решение вы примете по **ценовым ориентирам** (то есть относительно диапазона запрашиваемых

цен), оказывающим непосредственное влияние на покупателей, будут зависеть все другие аспекты продаж товаров с логотипами. Решения о ценах должны приниматься в расчете на целевого покупателя с учетом имиджа ресторана и требуемого уровня прибыли. Например, семейные заведения должны ориентироваться на недорогие (но тем не менее дающие высокую прибыль) подарочные изделия. А специализированные рестораны могут успешно продавать товары по ценам, которые на первый взгляд кажутся завышенными (рекомендации по расчету цен см. в главе 6).

ЦЕНОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ. Дию-
юн запрашиваемых цен.

Роберт Лафранс приводит в *Forbes* в качестве примера ресторан Matsushia — популярное японское заведение в Беверли Хиллз. Мичел Карденас, менеджер этого ресторана, говорит: "Наши посетители — люди самого высокого достатка, которые могут приобрести чашечку New York Giants в магазине Joe Blow Sports за 10 долларов. Мы продаем наши по 20 долларов, и посетителей это нисколько не смущает".

Выработка ценовых ориентиров должна быть продуманной политикой, ее нельзя оставлять на усмотрение тех, кто не занимается закупками для вашего заведения. Чрезмерными колебаниями ценовых ориентиров вскоре станет трудно управлять, и это вызовет непонимание у покупателей.

Занимая нишу розничной торговли, рестораны должны очень дифференцированно осуществлять торговлю товарами с логотипами. Безрассудными были бы попытки конкурировать с массовой торговлей или со специальными сетями, принимая их цены за основу.

Некоторые рестораны обеспечили

дифференциацию товаров, указывая на них как на-любо даты или названия мест.

Например, рестораны, имеющие свои точки во многих местах, такие как Planet

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТОВАРОВ.
Различение товаров с логотипами с целью обеспечения уникальности и увеличения прибыли.

Hollywood и Hard Rock Cafe, печатают на рекламных футболках местоположение каждого ресторана. Покупатели коллекционируют эти футболки из различных городов по всему миру.

Поддержание широкой линейки товаров обычно представляет для ресторанов сложную задачу из-за ограниченного пространства. Если, действуя в этих условиях, оператор ошибочно предложит широкий ассортимент товаров с логотипами, то это неизбежно приведет к их беспорядочному размещению, проблемам с учетом, а в результате возникнут дефицит и трудности с возобновлением запасов.

Дефицит особенно раздражает, да и обходится дорого. Если на прилавке не нашлось какой-либо вещицы, вам придется оправдываться перед покупателем и убеждать его зайти за ней позднее. Но ведь приобретение товаров с логотипами зачастую происходит под влиянием момента! Покупатель может очень расстроиться, если у вас не окажется какого-либо сувенира, который он рассчитывал приобрести. Его раздражение может вообще "зашкалить", если он обещал оставшимся дома родственникам привезти эту вещь. Если же покупатель специально совершил поездку, выстоял очередь и обнаружил, что нужная ему вещь распродана, то он будет просто вне себя!

Несколько лет назад помощник контролера отеля-казино Mirage в Лас-Вегасе, тогда только что открывшегося, выступал в качестве приглашенного лектора в одном из наших классов. Он рассказал, как компания в свое время полагала, будто вопросы о продаже товаров с логотипами легко решаются. Однако в какой-то момент стало совершенно ясно, что ситуацию серьезно недооценили. Люди по-настоящему расстраивались из-за того, что им не удавалось приобрести желаемую вещь. Отелю-казино пришлось предпринимать решительные действия. Менеджеры постановили, что до тех пор, пока не удастся наладить программу продаж товаров с логотипами, они будут спрашивать имена и адреса тех гостей, кому не удалось сделать желаемую покупку, и высылать им требуемые вещи на дом. Постоянным посетителям казино такие товары отправляли бесплатно.

Если трудности возникают из-за отсутствия места, то лучше предлагать небольшое количество товаров, скажем, рубашки для поло и бейсбольные кепочки двух или трех цветов, поддерживая при этом большой запас. Такой подход упрощает задачу контроля, при покупке большого количества можно получить скидку, и улучшается внешний вид витрины, на которой разложен товар.

Как показать "товар лицом"

Решение о том, где разместить товары, принимается с учетом их групп.

Местоположение товара зависит главным образом от дизайна ресторана. В большинстве случаев существующие заведения были спроектированы без учета того, что в них будут продаваться товары с логотипом. Техническое задание на проектирование современного ресторана содержит гораздо больше требований к размещению товаров, чтобы гарантировать достаточно места.

Помещения при входе в ресторан — как раз те места, где было бы логично обустроить торговлю. Правильное местоположение

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ ТОВАРА.
Выбор места, позволяющего
Д^ост^игнуть на^илучших продаж
товара.

товара является отражением основного принципа маркетинга: вы должны непрерывно изучать и знать своих покупателей.

Лишь немногим ресторанам доводится сталкиваться с таким огромным потоком покупателей, как в супермаркетах во время распродажи. Поэтому ваши наблюдения, равно как и их обсуждение с персоналом, хотя бы в общих чертах могут дать ответы на вопросы типа "Сколько времени проводят покупатели на входе?" и "В каком направлении смотрит большинство покупателей?". Обычно не требуются сложных исследований, чтобы ответить на подобные вопросы.

Некоторые другие действия, однако, могут оказаться не столь очевидными. Например, рестораны Harley-Davidson, Hard Rock Cafe и Planet Hollywood после тщательного обсуждения решили копировать своих соседей, занимающихся розничным бизнесом, и открыть отдельные торговые точки продажи товаров с логотипами

СОВЕТ ДНЯ

Рестораны с тематической развлекательной программой привлекли внимание отрасли к продаже товаров с логотипами и сувениров, но этим возможности не ограничиваются. Большинство ресторанов могут получать прибыль от некоторых форм розничной торговли. Чтобы добиться успеха, правильно выберите товар, добейтесь, чтобы он соответствовал местоположению, создайте оживленную обстановку и упростите для покупателей процедуру расставания с деньгами. И, конечно, не забывайте так же внимательно и точно, как и прежде, управлять деятельностью по продаже блюд и напитков.

Если покупатели не идут к вам, почему бы вам не пойти к ним? Поразмыслите над тем, как использовать грандиозные возможности интерактивного сайта (см. главу 10), чтобы подкрепить те усилия, которые вы предпринимаете внутри своего заведения. Множество ресторанов пользуется интернетом для того, чтобы продавать свою продукцию. Если в своих помещениях вы уже наладили программу продаж товаров с логотипами и сувениров, то следующий логический шаг — распространить ее в виртуальную сеть. В конце концов не станете же вы упускать возможность заработать, когда для этого требуется так немного усилий. Не сомневайтесь, интернет поможет вам увеличить доход от продаж и потенциальную прибыль.

Если существенную часть вашей целевой аудитории составляют туристы, то сайт — это настоятельная необходимость. Туристы не могут стать вашими постоянными посетителями. Но это не должно останавливать вашу деятельность, направленную на то, чтобы предоставить им возможность как можно проще потратить деньги. Хорошим примером является ресторан Cheeseburger, находящийся в популярном у туристов районе Мауи и имеющий в интернете сайт по продаже товаров с логотипами и сувениров.

Если вы в течение длительного времени занимаетесь этим бизнесом, то наверняка по всей стране живут ваши бывшие посетители. С помощью интернета вы сможете найти их, вернее, они — вас. Например, компания Dunkin'Donuts создала сайт для продажи кофе.

Одним из целевых рынков этой компании являются те покупатели, кто переехал с Восточного побережья в районы, где у компании нет торговых точек. Этим покупателям нравится кофе Dunkin'Donuts, и они (что приятнее всего) горят желанием заплатить дополнительные деньги за его доставку на дом.

Если продажа товара не приносит требуемого уровня дохода и прибыли, то стратегию следует изменить. Нужно заменить товарную линию (то есть правильно выбрать товар), откорректировать ценовые ориентиры и местоположение. Было бы естественно сконцентрировать внимание на первых двух задачах, но не надо забывать и о местоположении. Проще всего считать, что причина недостаточных продаж кроется в том, что всем наскучила товарная линия. Однако может случиться, что виной всему — неудачное местоположение.

Возбудите интерес

ЛУЧШИЙ СПОСОБ ВОЗБУДИТЬ ИНТЕРЕС К ТОВАРАМ с логотипами и сувенирам это создать увлекательную витрину. Дэниэл Бендалл пишет в *Restaurant Hospitality*, что **витрины на фасаде ресторана** могут существенно увеличить продажи этих товаров. Причина заключается в том, что витрина способна спровоцировать **спонтанные покупки**.

ВИТРИНА НА ФАСАДЕ. Размещение товаров с логотипами и сувениров в местах оживленного движения людей, обычно находящихся неподалеку от кассы.

СПОНТАННАЯ ПОКУПКА. Что-то приобретаемое под влиянием «Незапланированная покупка».

Например, ресторан Farrel's на Гавайях обслуживает клиентуру, состоящую из семей с детьми младшего возраста. С учетом этого проход к кассам был перепланирован таким образом, чтобы превратить его в "конфетный и игрушечный рай", нашпигованный сотнями предметов, рассчитанных на спонтанную покупку. В неформальной беседе с менеджерами выяснилось, что эта программа добавила около 10 процентов к итоговым показателям.

Рестораны Perkins Family Restaurants составляют другую сеть, в которой реализован потенциал размещения витрины в торговой точке неподалеку от касс. В этих заведениях принято выкладывать высокоприбыльные мучные кондитерские изделия на многоярусных вит-

ринах около кассы. Гости не могут пройти мимо этого места. Содержимое стеклянного прилавка притягивает к себе внимание, или, как говорят маркетинговые гуру, "блокирует покупателя".

ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА

Вот еще возможности, позволяющие "подцепить" несколько долларов:

1. **Уступки поставщика.** Когда вы что-либо покупаете, обычно имеется возможность получить скидки. Скидки бывают на количество, на объем, на освоение нового продукта, на продукцию из поврежденной партии, на демонстрационную модель, на реализацию испорченного имущества, на продажу оборудования, бывшего в употреблении, на распродажу в связи с закрытием бизнеса и т.п. Если вы действуете осознанно и не хотели бы допустить лишних трат, то есть возможность получить изрядную скидку.
2. **Продажа жиров.** Можно продавать жиры, например, жир, срезанный с мяса, компаниям по утилизации отходов, которые перерабатывают все это в косметику или удобрения. По сегодняшним меркам это дает не так уж много денег, но может оказаться достаточным, чтобы это вас заинтересовало. В прежние времена среди поваров было принято обращать такие продажи в свой доход, это рассматривалось как дополнительный заработок.
3. **Другие поступления от утилизации отходов.** Если вы не сочтете это для себя унизительным, то можно собирать пустые банки, картонные коробки, стеклянные бутылки и т.д. и продавать их учреждениям по сбору вторичного сырья. Так же как и в отношении жиров, сейчас это не сулит больших денег. Действительно, в некоторых частях страны общепринятым является совсем другое: вам приходится пла-

тить тем, кто забирает ваш мусор. Тем не менее алюминиевые банки все еще могут представлять некоторую ценность, если отправлять их в центр по переработке отходов.

4. *Доход от рекламы.* Некоторые компании могут платить вам за размещение своей рекламы в вашем меню или в помещениях вашего заведения. Например, возможно получение своего рода скидки от поставщиков за поддержку их товаров, если разрешить им рекламировать свои продукты. Пример подобного рода рекламы, в котором особенно проявился творческий подход, продемонстрировала "фабрика сладких ватрушек" Cheesecake Factory. Ее меню выглядит как книга, на правых страницах которой перечислены позиции меню, а левые страницы отведены под рекламу всевозможных товаров.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Узнайте, сколько денег придется потратить на изготовление футболок с логотипом вашего ресторана.
- Если у вас есть приятель, занимающийся розничной торговлей сувенирами, попросите его поделиться идеями, которые могут оказаться полезными для вашего заведения. (Не забудьте угостить приятеля!)
- Позвоните в местный центр по переработке отходов и поинтересуйтесь, сколько они сейчас платят за пустые алюминиевые банки.

9

ОБЩЕНИЕ. КАК ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ ГОСТИ ВАС ЗАМЕТИЛИ?

Оператор ресторана одновременно руководит его работой и обеспечивает внешние связи. Занимаясь проведением кампаний поддержки, вы доводите до аудитории аргументы, которые могли бы привлечь ее в ваш ресторан. Свое послание вы можете донести до публики с помощью платной рекламы в средствах массовой информации, таких как газеты, журналы, радио и телевидение. Либо можете воспользоваться бесплатными способами распространения информации, которые связаны с общественным мнением. И то, и другое может быть полезным, однако бесплатные средства почти всегда оказываются более эффективными, чем те, за которые вы платите. Люди знают, что в рекламе вы можете сказать почти все, что захотите; поэтому они подсознательно больше доверяют тому, что говорят о вашем ресторане их соседи или беспристрастный ресторанный обозреватель, чем тому, что вы сообщите в своей рекламе.

В этой главе рассмотрены некоторые вполне конкретные приемы оказания поддержки ресторану с помощью платных и бесплатных средств информирования. Здесь показано, почему так важно планировать эту деятельность. Прочитав эту главу, вы сможете сократить или, еще лучше, исключить неэффективные кампании поддержки, применив вместо этого гораздо более экономичные методы.

КАМПАНИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ: ЗА И ПРОТИВ

Далее рассматриваются различные вопросы, которые приходится решать в процессе планирования стратегии кампаний и их осуществления.

Добейтесь того, чтобы преимущество вашего продукта стало убедительным

Многие из нас не вспоминают о кампаниях по информационной поддержке бизнеса до тех пор, пока не обнаружат, что начался спад продаж. Когда доходы сокращаются, менеджеры обычно решают, что надо провести кампанию поддержки ресторана, чтобы переломить наметившуюся тенденцию. Но это приведет к катастрофическим результатам, если причиной падения продаж являются качество блюд, неудовлетворительное обслуживание или просто неопрятность заведения. Посетители, привлеченные кампанией поддержки, увидят ваши "прелести" и красочно опишут их друзьям и знакомым.

Правило номер один для кампании информационной поддержки состоит в том, что, прежде чем к ней приступить, вы должны добиться того, чтобы преимущество вашего продукта — блюд и услуг — стало доходчивым и убедительным. Ваша целевая аудитория, ознакомившись с продуктом, должна увидеть, что он лучше, чем у ваших конкурентов, или по меньшей мере имеет какие-либо положительные особенности, достойные их внимания (следующего посещения). Если вы явно не обладаете конкурентоспособностью, то лучше сначала заняться тем, чтобы создать ее, а не тратить деньги на проведение кам-

паний информационной поддержки, которые добьют ваше заведение за ваш же счет!

Кампании информационной поддержки дадут результат, если вы дадите им шанс

Это парадоксально, но некоторые менеджеры расходуют тысячи долларов на проведение кампаний информационной поддержки своих ресторанов, не веря в их успех. Эти менеджеры ведут себя так, будто они пустили деньги на ветер просто потому, что так "положено" и не следует ожидать никакого влияния на продажи.

Например, менеджер может потратить весьма существенную сумму на проведение кампании "два блюда по цене одного", но при этом оставляет без изменений комплектование штата, продолжает закупать и готовить прежнее количество продуктов. Когда посетители реагируют на кампанию поддержки и начинают валом валить в ресторан, вдруг выясняется, что ресторан к этому не готов! Менеджер удивляется, и ресторан с недостаточным снабжением, при нехватке штата предпринимает отчаянные попытки обеспечить нежданных гостей хорошими блюдами и услугами. Разумеется, он терпит неудачу. Посетители же, привлеченные кампанией поддержки и не получившие даже того, что было в ресторане раньше, крайне разочаровываются.

Как ни смешно это советовать, но, приступая к кампании информационной поддержки, исходите из того, что она даст результат и привлечет дополнительное количество посетителей. Если акция проводится грамотно, а вы должным образом подготовитесь к положительному результату этой акции, то посетители будут довольны и не только вернутся в ваш ресторан, но и приведут друзей.

Воспользуйтесь кампаниями поддержки для того, чтобы изменить потребительское поведение аудитории

Назначение кампании поддержки заключается в том, чтобы ваша целевая аудитория стала делать что-то, чего она не делает сейчас. На-

пример, чтобы она пришла в ваш ресторан или, став вашими посетителями, чаще приходила обедать в течение недели, чтобы гости покупали закуски к основному блюду, а не одно лишь основное блюдо, наконец, чтобы они посетили какое-либо специальное мероприятие.

Занимаясь подготовкой к проведению кампании поддержки, некоторые менеджеры не рассматривают ее как средство изменения потребительского поведения, то есть не задумываются о том, к каким последствиям должна привести кампания; они "просто поддерживают" — и все. Они предполагают, что число посетителей увеличится, но не задумываются над тем, какие еще более сложные изменения их потребительского поведения произойдут. Например, один мексиканский ресторан, расположенный в жилом районе, удачно вел бизнес по выходным, однако по рабочим дням дела с обедами шли совсем плохо. Чтобы исправить положение, оператор предпринял кампанию поддержки, предлагая купоны на обеды "два блюда по цене одного" без всяких ограничений по дням. Если раньше в этом ресторане не приходилось долго ждать даже по уик-эндам, то теперь очередь растягивалась более чем на час. Легко догадаться, что произошло. Посетители, у которых не было купонов, ушли, поскольку могли пойти в любой ресторан и заплатить полную цену — им не было причин "париться" в очереди. А те, у кого были купоны, оставались. В результате такой "поддержки" по выходным приходили практически только те посетители, которые оплачивали счета купонами. Через несколько месяцев этот ресторан закрылся. Если менеджер планировал кампанию поддержки для привлечения людей именно в те часы, когда в этом возникала необходимость, он должен был хорошо продумать вопрос ограничений по часам и дням недели. Вместо этого в результате допущенной ошибки кампания поддержки принесла не только ненужные хлопоты, но и отпугнула лучших посетителей.

Составьте план

Проведение кампаний информационной поддержки следует планировать так же, как и любую другую деятельность. Например, менеджеры обычно составляют графики работы, ведут переучет товаров для того, чтобы обеспечить своевременные закупки, а также составля-

ют графики ежедневного производства продукции, исходя из предыдущих показателей. Однако приобретение услуг средств массовой информации с целью оказания поддержки ресторану зачастую происходит спонтанно и очень быстро приводит к дезорганизации и потерям.

Следует заранее планировать покупку услуг средств массовой информации. Вы ведь никогда не станете приобретать пищевые продукты, не наведя справки о поставщике и его продуктах или по меньшей мере не попробовав бесплатный образец. Приобретая услуги средств массовой информации, следовало бы применить тот же подход. Для нового ресторана план кампании мог бы включать изучение эффективности различных видов средств массовой информации, таких как газеты, радио или справочник "Желтые страницы", чтобы затем выбрать самое подходящее из них. Если ресторан действует, но у него недостаточно посетителей, менеджер может предложить резервный план на периоды спада потока гостей. Однако разработка подобного рода планов предполагает предварительное исследование причин, приводящих к снижению продаж, так что проблемы следует устранить прежде, чем в средствах массовой информации начнется кампания по поддержке, наиболее эффективная для вашего типа деятельности.

Если нет плана, основанного на тщательных исследованиях, то все самые выгодные на первый взгляд предложения следует рассматривать как "темные лошадки" и не тратить на них деньги. Например, один рекламный агент некоего адресного справочника обратился к менеджеру ресторана в Далласе. Он объяснил, что справочник предназначен для отелей, расположенных в данном районе, и по этому изданию приезжие будут выбирать, какой ресторан посетить. Агент показал менеджеру экземпляр, в котором уже была реклама конкурентов его ресторана. Затем предложил специальные условия сделки, поскольку оставалось только две не занятые рекламой ячейки, а ему хотелось поскорее "сделать дело". Доводы казались убедительными, и менеджер заплатил сотни долларов за одну из ячеек. Позже он узнал, что реклама его конкурентов была просто вырезана из других средств массовой информации и вклеена в справочник, никакой оплаты этих ячеек не было. От менеджеров местных отелей поступили сведения,

что они сами получили плату за разрешение разместить блоки их информации в этом справочнике, а вопрос о том, заниматься распространением этих справочников или сдать их в макулатуру, был оставлен на их собственное усмотрение. Экземпляры справочника так никогда и не попали в номера отелей. Хуже того, менеджер ресторана вообще не мог отследить продажи этого справочника.

После этого случая менеджер, если у него возникал план проведения кампании информационной поддержки своего ресторана, никогда не рассматривал возможности приобретения рекламных ячеек в незнакомых рекламных изданиях. Чтобы не стать жертвой подобного рода мошенничества, избегайте публикаций, распространение которых невозможно проконтролировать. Скажите рекламному агенту, что если через год издание все еще будет существовать, то вы, может быть, купите у него ячейку. Вероятнее всего, вы больше никогда не услышите ни об этом агенте, ни о его "чудо-справочнике".

Соответствие средств массовой информации целевой аудитории

Затраты на размещение какой-либо информации в СМИ оценивают, исходя из того, сколько людей может обратить на нее внимание. Из этого следует, что если те люди, кому будет доступна ваша реклама, находятся вне вашего торгового района, то вы платите за рекламу, которая не приносит пользы. Например, если у вас отдельный ресторан в большом городе, то, проведя опрос, вы, скорее всего, обнаружите, что 80 процентов посетителей живут или работают в пределах пяти или десяти километров от вашего ресторана. Если поместить рекламу в одной из главных газет города, то придется заплатить за внимание множества читателей, находящихся вне вашего торгового района. Именно по этой причине ресторанные сети обычно выходят на рынок СМИ, имея в своем составе три или большее количество ресторанов. Совместный торговый район этих ресторанов распространяется на значительную часть города, и им становится экономически выгодно приобретать рекламное место в средствах массовой информации широкого охвата.

Выясните, какой из видов рекламы оказывается наиболее действенным в вашем торговом районе. Возможно, он вообще не имеет отношения к СМИ. Например, для того чтобы поддержать бизнес по продаже ланчей, менеджер ресторана Theodore Zinck's, расположенного в деловой части города, организовал раздачу рекламных листовок на тротуарах около ресторана. Сотни людей, которые проживают и работают в данном торговом районе, могли бы стать его посетителями в часы ланча. Так что этот недорогой способ информационной поддержки ресторана оказался очень эффективным. Им часто пользуются рестораны, расположенные в местах оживленного движения.

Необходимо понять, какое из средств массовой информации является самым эффективным для вашего ресторана. Для этого следует в определенные часы проводить опросы посетителей, в ходе которых желательно узнать, в каком примерно месте они работают (живут, если пришли из дома), какое учреждение или предприятие (магазин, театр, достопримечательность и пр.) привело их в район, если они зашли в ваше заведение попутно, за какими СМИ они следят.

Поступая таким образом, вы сможете выбрать наиболее эффективные средства информации, а также исключить из рассмотрения те из них, которые не представляют интереса для ваших посетителей, и те, которые действуют вне пределов вашего торгового района.

Формирование бюджета для кампании информационной поддержки

Для проведения кампании информационной поддержки должен быть предусмотрен бюджет, основанный на том, чего вы хотите добиться, а не на том, сколько мелочи завалилось в ваших карманах. Например, если вашей целевой аудиторией являются туристы, маркетингом придется заниматься все время, так как туристы — аудитория постоянно "ротлируемая". Конечно, к вам будут приходить и местные жители, приверженцы заведения, а также те, кому вас порекомендовали где-то за сотни и тысячи километров от вашего города. Однако вы всегда должны бороться за внимание тех, кто может узнать о вас здесь и сегодня или никогда.

Рестораны, создавшие прочный костяк завсегдатаев, могут обойтись сравнительно небольшим рекламным бюджетом. Например, ресторан Tillerman в Лас-Вегасе дает очень мало рекламы. За долгие годы он создал вокруг себя тесный круг поклонников, на которых он может опираться, и именно эти люди оказывают ресторану информационную поддержку, распространяя благожелательные отзывы.

Если заведение находится в хороших руках, то этих отзывов может оказаться достаточно, чтобы поддерживать численность посетителей на приемлемом уровне и постепенно увеличивать ее. Однако редкому оператору удастся обойтись вообще без рекламы.

Бюджет кампании информационной поддержки должен формироваться исходя из того, чего вы хотите добиться, а не повторять те денежные суммы, которые в среднем расходуют на это рестораны того же класса. Вы должны абсолютно конкретно определить, что должно стать результатом. Рассматривайте каждую кампанию поддержки как инвестиции. Следует знать, сколько придется потратить на кампанию и, хотя бы приблизительно, какую прибыль ожидается получить.

Например, в существующем заведении желательно провести кампанию, рассчитанную на три недели, чтобы добавить еще 50 обеденных приборов в день к ланчам по будням. Допустим, средний чек составляет 20 долларов, и, если кампания поддержки окажется успешной, это принесет ресторану приблизительно 15 тысяч долларов дополнительного дохода от продаж за период проведения кампании. Это создаст дополнительную валовую прибыль около 10 тысяч долларов. Кроме того, можно надеяться, что до 20 процентов новых посетителей превратятся в постоянных и это приведет к увеличению продаж в долговременной перспективе. Таким образом, если затраты на кампанию поддержки, рассчитанную на три недели, составят менее 10 тысяч долларов и при этом она достигнет своей цели, получится неплохая прибыль на инвестиции.

Бартер. Если вы решите, что бюджет кампании поддержки для вас несколько тяжеловат, рассмотрите возможность сократить его за счет бартера. Многие средства массовой информации охотно согла-

ся получить такую компенсацию вместо денег. Если, например, по мнению работника рекламного бюро, ваш ресторан является подходящим местом, где можно устроить

развлекательную программу для их клиен-

тов, то почему бы не обменять ресторанный сервис на рекламное пространство? Это выгодная сделка, позволяющая значительно увеличить бюджет ваших информационных кампаний. Если счет за рекламу составляет, скажем, 500 долларов, а расплачиваетесь вы блюдами и напитками на ту же сумму, то наличными вы расходуете только около 200 долларов. В большинстве случаев при сделках по бартеру можно купить по меньшей мере вдвое больше рекламного места за те же деньги. Однако не забывайте: бартер хорош только в том случае, если те средства массовой информации, рекламу в которых вы покупаете, ориентированы на вашу целевую аудиторию и на ваш торговый район.

БАРТЕР — способ расчетов, в донном случае проведения кампании информационной поддержки, при котором вы платите продуктом вместо того, чтобы платить наличными.

ТИПЫ КАМПАНИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ

В распоряжении менеджера ресторана имеется ряд инструментов, обеспечивающих кампанию поддержки. К их числу относятся следующие: **реклама, поддержка продаж, личные продажи, базы данных и прямой маркетинг, связи с общественностью, маркетинг местного рынка, а также распространение информации в устном виде (поддержка приверженцев).**

В информационной поддержке наибольших результатов наименьшими средствами можно добиться, если разработать и применить комплексный подход. Одна из наиболее серьезных ошибок состоит в том, что используется только одно или два таких направления. Хорошо спланированная, успешная и экономически эффективная кампания поддержки отличается тем, что в нее входят все родственные типы поддержки. Только в этом случае можно обоснованно рассчитывать на успех.

Реклама

Термин *"реклама"* применяют в отношении той информации, которую вы за плату размещаете в СМИ. К этим средствам относятся газетная реклама - оплаченная заказчиком форма представления и продвижения, в частности, средствами массовой информации, коммерческих идей, товаров или услуг. Журналы, справочники, радиовещание, телевидение, а также интернет, вы платите за рекламу, очень важно обеспечить то, чтобы информация по-

являлась достаточно часто и в течение продолжительного срока, так, чтобы рекламные объявления успели запомниться вашей целевой аудитории. Исследования показали, что если рекламы мало, то она неэффективна. Уровень рекламирования должен достичь критической массы, и только тогда вы станете замечать положительную отдачу на ваши вложения. Независимые рестораны часто ограничиваются однократным размещением рекламы для того, чтобы посмотреть, окажется ли она эффективной. В большинстве случаев отдельное рекламное объявление не бывает эффективным, и из этого менеджер делает вывод, что реклама — это пустая трата денег. На самом деле для получения желаемого эффекта от рекламы необходимо не только планировать эту деятельность, но и добиться того, чтобы рекламные объявления давались регулярно, могли вызвать эффект "узнавания бренда" и произвести впечатление на вашу аудиторию.

Газеты. Газеты — это хороший способ обратиться к местным жителям. Обычно планируется непродолжительный срок действия газетной рекламы, однако и ее следует планировать заранее. В отношении большинства газет это означает, что рекламные материалы предоставляются редакции за неделю или за десять дней до того, как реклама появится в выпусках.

Крупные рестораны и сети могут позволить себе услуги рекламных агентств, которые помогают разработать рекламу. Небольшие рестораны часто полагаются на редакции газет, которые разрабатывают рекламный модуль сами. В обоих случаях вам придется представить в агентство или в редакцию совершенно понятный замысел того, что вы хотите получить и к какой аудитории вы хотели бы обратиться с вашим посланием.

Разработайте эскиз рекламного объявления. Зачастую местные газеты лучше справляются с разработкой рекламных объявлений для небольших ресторанов, чем крупные центральные газеты. Происходит это потому, что местные или районные газеты рассматривают маленький ресторан в качестве рекламодателя, который, возможно, будет давать рекламу регулярно. Таким образом, вас рассматривают как потенциального крупного клиента. Если местная газета разрабатывает для вас рекламу, потребуйте представить оригиналы в таком виде, чтобы вы могли разместить их и в других средствах массовой информации.

В процессе подготовки рекламного объявления к размещению в газете всесторонне продумайте вопрос о том, в каком именно месте вы хотите его разместить. Многие рестораны публикуют рекламные объявления в разделе "Развлечения", поскольку знают, что те, кто планирует провести вечер вне дома, обязательно будут его просматривать. Однако в том случае, когда ваша реклама привязывается к какому-либо спортивному событию, например, футбольному матчу, целесообразно поместить рекламу на спортивных страницах.

Пользуясь печатными средствами массовой информации, следует разработать послание, сфокусированное на единственном объекте. Рекламная площадь стоит дорого, так что некоторые менеджеры ресторанов стараются втиснуть в небольшой модуль максимум информации. Такая реклама часто сбивает с толку и обычно не способна привлечь внимание читателей. В среднем на одного человека ежедневно оказывают воздействие свыше 1500 рекламных объявлений. Если вы хотите, чтобы ваше рекламное объявление оказалось в числе тех немногих, которые действительно увидит посетитель, то дизайн объявления должен быть безукоризненным. Например, если вы рекламируете фирменные ланчи, постарайтесь так разработать рекламное объявление, чтобы его заголовки привлекли внимание именно тех, кто во время ланча обедает вне дома. Послание должно быть сформулировано так, чтобы из него определенно были видны преимущества, которые вы предлагаете в отношении ланча. Послание должно убедить человека, чтобы он пришел на ланч именно в ваш ресторан.

Цена за размещение рекламного объявления исчисляется в зависимости от количества миллиметров, занимаемых в колонке. Тарифная ставка зависит от того, сколько места вы согласны оплатить в предстоящем году. Таким образом, если планировать заранее и подписать контракт на значительный срок, то можно уменьшить затраты на рекламу. Тем не менее, прежде чем совершать сделку, узнайте, какие штрафные санкции предусмотрены на тот случай, если вы не используете согласованное количество места. Большинство газет просто расторгают контракт и требуют возместить разницу в цене, возникающую между тарифной ставкой вашего контракта и тарифной ставкой, действующей для тех, кто не заключил годовой контракт. В этом случае подписание контракта не связано с риском.

Некоторые газеты предлагают "национальные" тарифные ставки тем компаниям (например, McDonald's), которые располагают торговыми точками по всей территории США. Эти тарифные ставки обычно выше, чем другие, поскольку любой читатель, которому попало в руки рекламное объявление, может оказаться в такой точке и совершить покупку у национальной компании.

Некоторые газеты устанавливают более высокие тарифные ставки за объявления, в которых предлагаются развлечения. Если вы рекламируете увеселительное мероприятие с участием артистов или музыкантов, узнайте, не действуют ли специальные тарифы за рекламу, в которой упоминается только увеселительное мероприятие. Если есть такие тарифы, то рекламируйте его отдельно от блюд и напитков. Действуя таким образом, вы дадите два небольших рекламных объявления и, возможно, сэкономите средства.

Журналы. Эти издания предлагают графику более высокого качества, кроме того, журнальные номера дольше живут. Многие издания хранятся дома и в офисах от одного до трех месяцев. Но имейте в виду: та реклама, которая была помещена в выпуске первой недели мая и предназначалась в качестве информационной поддержки организованного вами бара на День матери (второе воскресенье мая), становится бесполезной, когда этот праздник уже прошел. То есть вы не по-

лучите никакого преимущества от того, что номера долго хранятся и читаются сотрудниками и гостями офиса. Если вы помещаете свою рекламу в журнале, то в ней должна содержаться такая информационная поддержка, которая не слишком быстро устареет, в противном случае вы просто зря потратите деньги.

Современные журналы обычно имеют узкую направленность. Если вы решили воспользоваться этим средством массовой информации, то убедитесь, что читатели журналов являются вашей целевой аудиторией. Городские журналы или местные издания общенациональных журналов часто оказываются хорошим выбором для размещения рекламных объявлений. Могут быть эффективными и специализированные издания. Например, часто издают собственные ежемесячные или ежеквартальные журналы клубы здоровья. Если значительное количество ваших потенциальных посетителей принадлежит к этим клубам, такое издание — хороший способ добраться до них. Постарайтесь узнать у своих посетителей, подписываются ли они на журналы, в которых вы предполагаете поместить рекламное объявление. И читают ли они их.

Имейте в виду, что подготовка рекламы для опубликования в журнале требует довольно много времени. Иногда она начинается за четыре и более месяцев до срока выхода номера, указанного на обложке.

Радио и телевидение. Радио и телевидение — самые распространенные средства вещательной рекламы. Люди слушают радио в автомобилях по дороге на работу и домой, вот почему то время, пока они находятся в дороге, самое дорогостоящее для размещения рекламы. Цены на утренние и вечерние часы обычно одинаковы, однако сама реклама имеет особенности.

Один из принципов рекламного дела состоит в том, что рекламировать надо тогда, когда люди готовы покупать. Если ваше заведение предлагает вечерние обеды, то рекламу следует давать в вечерние часы, когда люди едут с работы. Поскольку с утра водителям свойственно концентрировать внимание на предстоящем рабочем дне, а не на вечернем развлечении, они пропустят подобные сообщения мимо ушей.

Тип аудитории, которую привлекает радиостанция, зависит от характера предлагаемой музыки, новостей и ток-шоу. Прежде чем вы купите время на радио, спросите своих посетителей, какие радиостанции они слушают.

Преимущество телевидения в том, что оно способно помочь зрителям совершить путешествие по вашему ресторану, передать им ощущение его атмосферы. Телевизионное время может быть использовано и для того, чтобы дать уникальные сообщения о вашем продукте в такой форме, которую было бы трудно воспроизвести в других средствах массовой информации. Ресторан Bennigan's однажды показал рекламу, которая создавала образ повседневного ресторана, где друзья могут встретиться и хорошо провести время. Визуальный образ людей, общающихся за столом, было бы трудно воспроизвести другими средствами массовой информации.

Какую аудиторию охватит телевизионная реклама, зависит от того, кто смотрит передачу, в которую она врезана. Поэтому вы должны знать свою целевую аудиторию и типы передач, которые ей интересны.

Изготовление телевизионной рекламы стоит очень дорого, и время в эфире также может "влететь в копеечку". Вот почему этот тип рекламы используют в первую очередь общенациональные сети, местные ресторанные компании, имеющие многочисленные отделения в крупных центрах, а также уникальные рестораны, получающие особые преимущества из-за своего местоположения.

Интернет. Интернет предоставляет множество дополнительных возможностей, способных заменить традиционную рекламу в СМИ. Например, теперь уже можно видеть, как некоторые агентства, занимающиеся недвижимостью, используют видеотехнологии для торговли домами через "всемирную паутину" вместо того, чтобы размещать рекламу на телевидении. Другая возможность заключается в использовании онлайн-овых адресно-справочных служб, поддерживающих технологии потокового видео. О преимуществах интернета косвенно свидетельствует тот факт, что многие компании разных отраслей во-

обще отказываются от всех других видов рекламы в средствах массовой информации в пользу собственного сайта (см. главу 10).

Поддержка продаж. Используется для того, чтобы продажи начались немедленно. Поддержка, как правило, применяется в то время, когда происходит спад продаж. Обычно кампании носят комплексный характер. Популярными инструментами поддержки продаж являются: реклама в СМИ, купоны, премии, специальные цены, программы для постоянных посетителей, конкурсы в торговых точках.

Так же, как и другие формы общения с аудиторией, поддержка продаж должна находиться в общем русле концепции заведения. Например, если сеть ресторанов быстрого питания, позиционирующая себя как семейная, хотела бы, чтобы в месяцы спада дети чаще посещали рестораны, то раздача игрушек в качестве приложения к детским блюдам даст лучший результат, чем, например, специальные цены, которые как дети, так и многие из родителей оставят без внимания.

Другой способ улучшить свои позиции заключается в том, чтобы связаться с другим бизнесом, имеющим тот же целевой рынок, что и вы. Например, высококласный ресторан Palm, специализирующийся на мясных блюдах, организовал кампанию поддержки совместно с дилером роскошных автомобилей. Тем, кто совершал пробную поездку у этого дилера, выдавали купон ресторана Palm. Ресторан продавал эти купоны автомобильному дилеру за половину номинальной стоимости. При этом дилер получал инструмент для поддержки своего бизнеса, а ресторан Palm — посетителей автомобильного салона, привлекаемых низкой ценой блюд. А поскольку многие из этих обеспеченных посетителей приводили с собой близких и друзей, кампания поддержки в конце концов дала ресторану Palm неплохую прибыль.

Другая сеть высокого класса провела кампанию поддержки совместно с American Express. Престиж этой службы, продающей и обслуживающей кредитные карточки и чеки, способствовал повышению репутации обеих сетей.

Не может быть более важной задачи, чем увеличение продаж за счет спонтанных покупок. Люди, склонные совершать покупки под

влиянием момента, — это покупатели, которые обычно и приносят большую часть прибыли. Витрина, стол-тент, рекламный плакат или электронное табло, находящиеся в поле зрения гостей, — самые эффективные способы влиять на их потребительское поведение. Например, ресторан Buffalo Wild Wings Grill&Bar создал уникальную витрину для торговой точки, нацеленную на посетителей в возрасте от 18 до 35 лет. В этой витрине было выставлено странное изображение — ковбой с аппетитом поедал "Вестернбургер", тогда как в его ногу вонзал зубы броненосец (насекомоядное панцирное млекопитающее); все это сопровождалось текстом: "Превосходный отдых после трудного дня". Кампания поддержки должна была привлечь внимание посетителей к тем позициям меню этого ресторана, которые не пользовались большой популярностью, таким как "крылышки" (wings), упомянутые в его названии. Кампания поддержки увеличила продажи гамбургеров более чем на 100 процентов — с 2100 до 5000 штук. (Другие рекомендации в отношении торговых точек см. в главе 8.)

Подарочные сертификаты — один из лучших способов поддержки, имеющихся в вашем распоряжении. Многие покупают их, чтобы подарить своим друзьям. Подумайте: они сами платят вам за то, что вам же оказывают помощь!

Пятнадцать лет назад ресторан TGI Friday's рекламировал подарочные сертификаты. Великолепная идея — выпить пару кружек пива в ресторане Friday's, а заодно пройтись по соседним магазинам с полученным сертификатом. Как раз то, что хотели поддержать в ресторане Friday's, — помочь посетителям покончить с мучительными размышлениями над тем, куда отправиться за покупками, и при этом удержаться в рамках приемлемых расходов. Теперь многие рестораны предлагают подарочные сертификаты в периоды праздников. Посетители уже и сами спрашивают о них.

Другое потенциальное преимущество подарочных сертификатов — это их неиспользование, что происходит довольно часто. Неиспользование относится как к непогашенным подарочным сертификатам, так и к непогашенным талонам на алкогольные напитки и к тало-

нам на блюда в случае проведения мероприятий кейтеринга. Следует ожидать, что от 20 до 25 процентов подарочных сертификатов, которые вы продадите, не будут предъявлены.

Премии — это предметы, предлагаемые по низкой цене или бесплатно в качестве стимулирующего фактора для посещения ресторана или покупки какого-либо блюда. В ресторанах быстрого питания обычно продаются всевозможные игрушки, обладающие особой привлекательностью для детей, фигурки животных и другие сувениры за номинальную стоимость при заказе блюда. Ресторан Pat O'Brien's в Нью-Орлеане знаменит своими сувенирными "стаканчиками-ураганчиками". Одна из причин популярности этого заведения заключается в том, что приезжающие в город туристы видят, как те, кто приехал раньше, повсюду носят с собой сувенирные стаканчики, и, конечно, спешат обзавестись такими же.

Существует бесконечное разнообразие премий. Вот некоторые образцы недорогой рекламной продукции, которую можно использовать, чтобы привлечь внимание к своему ресторану:

- **Сувениры.** Нужно очень постараться, чтобы ваши сувениры ярко, своеобразно выделялись среди груды изделий аналогичного назначения. Только тогда они будут ежедневно напоминать вашему гостю о ресторане.
- **Сертификаты и купоны.** Воспользуйтесь своим компьютером, чтобы разработать дизайн привлекательной, красивой и остроумной "грамоты", от которой невозможно оторвать взгляд. Ее сохранят и будут с удовольствием показывать друзьям даже в том случае, если реальные выгоды, которые она сулит гостю, не слишком впечатляющи.
- **Статьи.** Разошлите в различные редакции короткую статью с полезной информацией, имеющей отношение к вашему ресторану. Вы можете обрести тысячи потенциальных посетителей, заплатив лишь за несколько марок и конвертов. Можно избежать траты даже этих денег, если отправить готовую статью по электронной почте.

- **Брошюры с полезными советами.** Людям нравятся издания с практическими советами самого разного свойства. Например, вы можете выдавать бесплатный рецептурный справочник тем, кто посещает ваш ресторан.
- **Сотрудничество с благотворительными организациями.** Предоставляйте купоны на блюда и напитки одной или нескольким местным благотворительным организациям для использования в качестве "дверных" призов (раздаваемых участникам мероприятий при входе или при выходе) или призов при розыгрыше лотерей. Вы привлечете внимание и окажетесь на виду не только у тех, кто посещает эти собрания, но и у СМИ, освещающих мероприятие.
- **Наклейки на бампер автомобиля.** Воспользуйтесь своим компьютером и специальной бумагой, чтобы изготовить наклейки для бамперов, содержащие самые важные сведения о вашем заведении. Если вы сможете предложить какую-либо легко запоминающуюся фразу (слоган), будет еще лучше.
- **Эмблемы.** Приобретите недорогой набор для изготовления эмблем. Вы можете изготовить эмблемы или нагрудные визитки (бейджи) на любой случай и пользоваться ими при проведении всевозможных кампаний информационной поддержки.
- **Бейсболки.** Кепочки можно продавать или раздавать бесплатно при превышении определенной суммы счета. Эти кепочки могут также носить ваши служащие. Да и почему бы вам самому не надеть ее?
- **Идентификационные таблички.** Таблички наподобие тех, которыми пользуются агенты по недвижимости, ремонтные рабочие и так далее. Они полезны, если вы выполняете много заказов по доставке и продаже навынос. Подобные таблички более крупного размера можно поместить на задней поверхности вашего автомобиля или грузовика.
- **Футболки.** Подразумевается любая легкая одежда, такая как футболки, спортивные свитера или жакеты. Так же, как

и бейсболки, в вашем заведении их могут носить все. Такие изделия можно раздавать, продавать или использовать в конкурсах в качестве призов. Можно приобрести простые футболки и с помощью цветного струйного принтера, настольной издательской системы и переводной бумаги самостоятельно изготовить нужную продукцию.

- **Поздравительные открытки.** Воспользуйтесь программным обеспечением и на специальной бумаге напечатайте персональные поздравительные открытки. Их можно посылать на день рождения, по праздникам, по поводу знаменательных событий городской жизни.
- **Сообщения по факсу и электронной почте.** Ваши гости могут получать информацию о вашем меню, о фирменных блюдах и услугах, а также другие подобные сведения. Побудительным мотивом может стать, например, бесплатный запас бумаги для их аппаратов факсимильной связи.
- **Индивидуализированные меню.** Если кто-либо задумал, скажем, большую вечеринку по случаю дня рождения, то предложите немного больше, чем бесплатный кусочек сыра. Предложите индивидуализированное меню. Добавьте пару фотографий почетных гостей, и вы доставите им огромное удовольствие.
- **Телефонные карточки.** Вы можете купить телефонные карточки для оплаты разговоров или создать заказные карточки, на которых будет отражено ваше имя и даны другие сведения. Убедитесь, что вам дали такой вид карточек, который позволяет гостям оплачивать дополнительные минуты по тому же самому тарифу, по которому платили вы. Если это хороший тариф, то есть шанс, что гости воспользуются этим преимуществом. Тогда название ресторана в течение некоторого времени будет оставаться у них в поле зрения.
- **Напоминающие наклейки.** Почти то же самое, что и идентификационные таблички. Например, почему бы вам не сделать привлекательные наклейки "Сохраняйте ваши дан-

ные", которые гости могли бы наклеивать на экраны своих компьютеров. Надпись будет напоминать о необходимости создавать резервную копию данных в компьютере, и в то же время, глядя на экран, гости будут постоянно видеть название вашего заведения.

- **Постеры.** С помощью цветного принтера напечатайте привлекательные фотографии, или постеры, на которых изображены пейзажи с закатом солнца, лес или взморье. В нижнем правом углу поместите название ресторана. Распределите постеры по таким местам, где ими смогут воспользоваться для украшения стен. Можно рассмотреть такие варианты, как донорские пункты, больницы, офисы зубных врачей и другие места, где люди ждут в очереди. Также раздавайте или раздавайте их гостям.

Конкурсы представляют собой замечательное средство поддержки продаж, поскольку вызывают у людей возбуждение, сохраняющееся в течение длительного времени. В отличие от многих одноразовых мероприятий информационной поддержки отзвуки конкурсов можно ощутить и через некоторое время. Из всего порой удается извлечь много выгоды.

Конкурсы могут принимать разнообразные формы. Рестораны быстрого питания зачастую устраивают сложные состязания, в которых участники могут выиграть мгновенные призы, или сложить из фишек, прилагаемых к блюду, целое слово, или собрать полную серию каких-либо сувениров. Предложенная компанией McDonald's игра Monopoly является хорошим примером такого рода конкурсов.

Можно считать проведение конкурса оправданным, если он изменил потребительское поведение посетителей. Они должны приходиться чаще или приводить в ресторан новых людей. Из разговоров с гостями или при проведении фокус-групп вы можете узнать, насколько привлекательным для них является этот тип информационной поддержки.

Те фокус-группы, которые мы проводили, определенно показали, что большинство людей предпочитают конкурсы, предоставляющие реальную возможность что-нибудь выиграть. Вот почему конкурсы, в которых разыгрываются ценные призы или существенные суммы, предлагают также и множество небольших призов, создающих впечатление доступности. Во многих конкурсах легче мгновенно выиграть что-нибудь небольшое, чем претендовать на главный приз. Однако ставится условие, что все те, кто выиграл мгновенные призы, должны оставаться в игре до того момента, пока будет разыгран гран-при.

В качестве мгновенного приза можно выиграть, например, фишку для составления слова-выигрыша, но за эту же фишку можно получить сэндвич — бесплатно или со скидкой. Если конкурс разработан правильно, то люди, пользующиеся фишками, приобретут что-нибудь еще. Если вы дадите мгновенному победителю одну бесплатную лепешку тако (горячая свернутая маисовая лепешка с начинкой из рубленого мяса, сыра, лука, бобов и острой подливы), то весьма вероятно, что он раскошелится на какой-либо дорогостоящий сопутствующий продукт, в особенности на безалкогольные напитки. Таким образом, вы провоцируете участников конкурса покупать высокоприбыльные позиции.

В независимых ресторанах один из самых распространенных конкурсов, проводимых для информационной поддержки, заключается в том, что заведение собирает визитные карточки, разыгрывая два бесплатных обеда каждую неделю или каждый месяц. Визитные карточки кроме розыгрыша используются для составления базы данных о посетителях ресторана.

Прежде чем проводить конкурс, ознакомьтесь с местным законодательством. Например, от вас могут потребовать, чтобы были указаны шансы на выигрыш или чтобы доступ к участию в конкурсе получили люди, которые ничего не купили. Чтобы застраховать себя от ошибки, можно привлечь к проведению конкурса компанию, занимающуюся этим профессионально. При этом не только не подвергается сомнению ваша честность — такие компании лучше способны обеспечить конфиденциальность, так что все, включая вас, получают шансы на успех.

Несомненно, королем кампаний поддержки является купон. Это также и самый "двусмысленный" метод. Некоторые операторы избегают купонов, полагая, что их применение наносит вред имиджу торговой марки, так как у некоторых потребителей складывается впечатление, что этот способ привлечения клиентов свидетельствует о трудностях заведения. По мнению этих потребителей, если менеджер предлагает в газете купон "покупая один, получаешь еще один бесплатно", то он как бы говорит возможным посетителям, что вынужден предоставлять скидки, чтобы сделать бизнес привлекательным. (Некоторые рекомендации по поводу предоставления скидок см. в главе 5.)

Постоянные скидки могут привести к снижению воспринимаемой привлекательности продукта. Например, купоны на пиццу настолько распространены, что многие искренне считают, что они переплачивают, покупая пиццу без купона.

Следует тщательно и всесторонне продумать вопрос о применении купонов, он не должен быть незамедлительной реакцией на неблагоприятную ситуацию. Если же все-таки решено, что без купонов не обойтись, следует проявить как можно больше изобретательности.

Некоторые операторы чувствуют, что если купонами правильно распорядиться, то продажи в ресторанах быстро увеличиваются, но это длится недолго, к тому же создается "ощущение выжидания", поскольку гости надеются на новые кампании поддержки. Если вы выходите с конкретными, ограниченными во времени предложениями, которые привлекут новых гостей, и при этом не будут розданы все запасы купонов, тогда они могут оказаться очень эффективными. Например, некоторые рестораны раздают купоны лишь изредка, и посетители могут их предъявить только при заказе новой позиции меню. Расчет делается на то, что, попробовав новое предложение, гости закажут какое-нибудь сопутствующее блюдо. Если вы приурочите программу купонов к раскрутке нового меню, то сможете привлечь новые группы посетителей, а также заинтересуете людей — они станут следить, когда начнется следующая кампания поддержки.

Одним из лучших способов управления программой купонов является использование их в качестве элемента какого-либо торжест-

ва. Хотя скидки важны, в этом послании должно содержаться нечто большее. Например, вы можете разработать кампанию поддержки, выражая благодарность посетителям ("жителям города") за поддержку, которую они оказали вам в течение прошлого года. Да, в честь торжества будут и заманчивые предложения по скидкам, но в этом мероприятии содержится некое послание, отличающееся от обыденной раздачи купонов, где просто предлагается: "Купи одну порцию и тогда еще одну получишь бесплатно". Вы можете отметить годовщину заведения, национальный или местный праздник, начало футбольного сезона и сотни других событий. Существует неограниченное количество возможностей превратить купоны в торжество. В результате не только краткосрочно увеличиваются продажи, но вокруг вашего ресторана образуется волнующая и веселая атмосфера.

Применение дисконтных купонов, несомненно, выгоднее, чем простое снижение цен на все позиции. Часть посетителей никогда не пользуется купонами, рассматривая их как некое посягательство на статус состоятельного человека. Они желают платить полную цену. Таким образом, вместо того чтобы снижать цены на все блюда на 2 доллара, разумнее поместить купон со скидкой в 2 доллара в газете.

Поскольку цель кампании поддержки состоит в том, чтобы изменить потребительское поведение посетителя, отслеживайте тех, кто пользуется купонами. Это обычные посетители (что плохо) или новые посетители (что хорошо)? Но приходит ли кто-либо из новых посетителей снова и уже без купона? Многие из тех, кого привлекают купоны со скидками, не придут, когда надо будет платить "по полной". Вычислить их крайне трудно, поэтому следует получать прибыль и с тех, кто пользуется купонами.

Некоторые из ресторанов требуют, чтобы при покупке по купону приобреталось что-либо еще. Например, ресторан Port of Subs предлагает купон на второй сэндвич за полцены, если посетитель приобретает один сэндвич и два напитка за обычную цену. Скидка в размере половины цены привлекает посетителей, чувствительных к цене. Приобретение одного дополнительного сэндвича и двух напитков гарантирует, что прибыль будет и от тех, кто воспользовался купоном.

Если вы предлагаете купоны, то обязательно найдите время проследить, какое влияние они оказали на бизнес. Преимущество купонов заключается в том, что вы имеете возможность достаточно легко анализировать их эффективность. Если вы разместили купоны в разных средствах массовой информации (или в разных выпусках: будничных и воскресных), то сможете быстро определить эффективность каждого из них.

Пример творческого подхода к проведению кампании поддержки мы обнаружили в одном из сообщений, опубликованных в *Nation's Restaurant News*, где было указано, что ресторан предоставляет скидку 50 процентов тем, кто займет "самый плохой столик в этом притоне" (The Worst Table in the Joint). Руководящим работникам ресторана King's Family Restaurants ("Рестораны Королевской Семьи") пришла в голову идея обозначить один из столиков ресторана как "самый плохой". Теперь люди приходили и просили посадить их за самый плохой столик. Поскольку "самый плохой столик" был только один, то, когда он был занят, некоторые из гостей, пришедших только из-за кампании поддержки, все же оставались и платили полную цену. Остроумная идея, верно? Руководство не только обратило негатив в позитив, но и создало такую приманку, которая не вызывает сложностей в управлении, поскольку "самый плохой столик" действительно только один.

Личные продажи

Ресторан морепродуктов Upper Deck ("Верхняя палуба") занимал около 232 кв. м, и в нем царила тишина

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ. Взаимодей-

ствие с гостями лицом к лицу, вплоть до 17 часов, когда наступало оживле-

ние. Менеджер, желая получить какую-нибудь пользу от этого пустующего пространства, успешно сдал его для проведения ланчей под общественные и благотворительные клубы. Он раздобыл список этих организаций в местной торговой палате, установил с ними контакт, наладил торговлю, проведение мероприятий кейтеринга и поправил дела заведения.

Сьюзи Амер пишет в *Restaurant Business* о том, как Жасмин Вонг применила личные продажи для того, чтобы поднять бизнес в своем

баре-ресторане. Ее ресторан находится неподалеку от Вашингтона. Однажды она заметила, что в районе стало появляться все больше туристических автобусов, которые останавливались недалеко от ее заведения. В конце концов ей пришло на ум, что из этого можно извлечь какую-то выгоду. Она прикинула, что располагает достаточным местом, чтобы принять пассажиров, а барное обслуживание упрощало им вход и выход. Когда приезжали автобусы с туристами, Жасмин подходила к водителям и предлагала им останавливаться ближе к ее ресторану и рекомендовать его туристам. Водителям она предлагала 10 процентов в качестве платы за посредничество (комиссионные) от суммы за блюда и напитки, проданные их пассажирам.

Менеджер несетевой пиццерии применил личные продажи для того, чтобы привлечь больше внимания к своей торговой марке. Он обзванивал офисы в своем торговом районе, предлагая свои продукты для ланча и для проведения вечеринок. Он постоянно делал такие телефонные звонки в период между ланчем и обедом. В результате этих усилий он получил несколько заказов на проведение вечеринок. Кроме того, сотрудники офисов просто узнали о существовании его ресторана.

Из этих примеров видно, как настойчивый оператор, используя личные продажи, может получить выгодное деловое предложение и продвинуть свой бизнес в целом. Каждый ресторатор мог бы найти группы людей или организации, которым в тот или иной момент потребуются его услуги. Надо только до них достучаться, и тогда перед вашим заведением откроются большие возможности по увеличению продаж.

Например, если ваш ресторан находится около отелей или мотелей, то будет очень глупо не установить личных, не только деловых, но и дружеских контактов с их персоналом. Гости часто спрашивают совета у служащих отеля, где можно поесть. Если пригласить на обед кого-либо из старшего персонала или помочь в организации корпоративной вечеринки на очень выгодных условиях, то это может дать нужный результат.

То же самое относится к сотрудникам местных туристических бюро, персоналу торговых предприятий, как-то связанных с туриз-

мом. Особенно хорошо это работает, если рядом с вашим заведением есть какие-то достопримечательности или какая-либо неповторимая особенность существует в самом ресторане. Если ваши новые знакомые будут знать о ресторане и если им самим он понравится, то они упомянут вас в подходящий момент.

Налаживайте добрые отношения со всеми организациями, коммерческими и некоммерческими, которые находятся в вашем торговом районе. Даже если они сами кажутся "неперспективными" как клиенты, их отношение к вашему ресторану может оказать вам услугу. Даже студенты, подрабатывающие на аттракционах и в магазинах, могут сообщить своим посетителям о вашем ресторане.

Не бойтесь выйти из своего заведения и пройтись по улице. Большинство операторов не слишком любят личные продажи, полагая, что это дело наемных распространителей, а не их собственное. Тем не менее вопрос стоит так: прибыль или убытки? Мы учим наших студентов, чтобы они всегда помнили о силе прямого воздействия одного человека на другого. Например, учебная группа ресторана Red Lobster, известного своим выдающимся опытом в области обучения, имеет очень небольшой бюджет маркетинга, но весьма серьезные планы по доходу от личных продаж. Это делается намеренно, поскольку заставляет студентов проявлять изобретательность и творческий подход: находить выходы из трудного положения и продавать, продавать и еще раз продавать, а не просто, вывесив символику ресторана Red Lobster на дверях обеденного зала, надеяться, что посетители валом повалят в эти двери. Они очень быстро усваивают то, что в этом бизнесе приходится бороться за каждого отдельно взятого посетителя.

В процесс личных продаж вовлекаются руководящие работники и те из сотрудников, кто контактирует с посетителями. Даже несмотря на то, что вы, как менеджер, участвуете в этом процессе совсем немного, в действительности в любом ресторане все, кто трудится полный рабочий день, так или иначе общаются с посетителями. Ваша главная обязанность состоит в том, чтобы помочь персоналу, занимающемуся обслуживанием гостей, развивать и оттачивать опыт ведения продаж.

Одно из незыблемых правил торговли состоит в том, что вы должны всесторонне знать свою продуктовую линейку. Официантам сложно продавать блюда и напитки, когда они мало что о них знают, и вы должны, не перепоручая это кому-то другому, сообщить им, как они готовятся, дать возможность попробовать и обязательно обсудить вкус. Тогда официанты смогут дать гостям более точное описание блюда и уверенно отвечать на их вопросы. И наоборот, если посетитель в описательной форме сообщает официанту, какого типа блюдо или вино ему хотелось бы получить, официант сможет предложить что-либо конкретное только в том случае, если ему известно, что имеется в ресторане. Многие посетители недостаточно разбираются в винах, поэтому рекомендации официанта обычно воспринимаются с благодарностью.

Вам следует делать все возможное, чтобы те из сотрудников, кто общается с гостями, получали серьезную поддержку в отношении продаж. Они должны постоянно обучаться этому и владеть как можно большим числом средств и методов сбыта. Например, дистрибьюторы спиртных напитков никогда не откажутся провести курсы для вашего персонала, занимающегося обслуживанием гостей. Приучайте сотрудников к тому, что они должны продавать, продавать и еще раз продавать. И не забывайте обучать их методам дополнительных продаж и консультативных продаж (см. главу 7).

Визитные карточки официантов становятся особенно популярным средством информационной поддержки бизнеса. Визитная карточка обходится недорого, но дает дополнительную возможность распространять сведения о ресторане, когда официант находится не на работе. Он заинтересован в распространении своих визитных карточек, так как понимает, что чем больше загружено заведение, тем больше сможет заработать лично. Официанты охотно окажут содействие такой кампании информационной поддержки, если вы предоставите им для этого соответствующие инструменты. Такое небольшое вложение, как заказ визитных карточек, поможет вам эффективно укрепить продажи.

Создайте подходящие условия для того, чтобы персоналу было легче совершать продажи. Например, Боб Саутуэлл, консультант загородного клуба Houston Country Club, проявил большую изобрета-

тельность в продвижении мероприятия. Пять лет назад он запланировал вечеринку Gay Nineties ("Веселые девяностые", хотя слово gay имеет более распространенное сегодня значение "гомосексуалист", а nineties можно перевести как "девяностолетние"). Для того чтобы оказать информационную поддержку этому событию, за несколько дней до даты проведения он попросил официантов надеть черные подвязки. Когда удивленные посетители задавали вопросы по поводу "траура", официанты сообщали название вечеринки. Вконец озадаченные гости требовали разъяснений, и тогда официанты объясняли, что мероприятие посвящено "прощанию с девяностыми годами". Остроумный подход к делу достиг коммерческой цели.

Личные продажи представляют собой эффективный метод, который можно приспособить к большинству кампаний по информационной поддержке бизнеса. Каждый раз, когда вам удастся начать разговор с посетителем, появляется возможность применить этот метод.

База данных и прямой маркетинг

Для того чтобы прямой маркетинг осуществлялся успешно, рестораны должны иметь соответствующую базу данных. В этой базе содер-

**БАЗА ДАННЫХ И ПРЯМОЙ
МАРКЕТИНГ. Сведения о боль-
шом количестве потребителей»
получаемые путем прямой
почтовой переписки, через ин-
тернет или другими подобны-
ми путями.**

ятся сведения как о постоянных посетителях, так и о потенциальных, и все они могут оказаться полезными при разработке маркетинговых программ,

„

Кампании прямого маркетинга зачастую нацелены на уже имеющих посетителей, и цель состоит в том, чтобы побудить их прийти еще раз. Кроме того, такие кампании часто проводятся для того, чтобы предложить постоянным гостям и всем тем, кто относится к вашему заведению благосклонно, какие-либо сведения, стимулирующие посещение ими вашего заведения в периоды относительного спада продаж.

В *Strategic Database Marketing* авторы Джексон и Вонг ставят такой вопрос: "Если бы вы были посетителем, захотели бы вы попасть в эту базу данных?". Прежде чем проводить прямой маркетинг, вам следует дать удовлетворительный ответ на этот вопрос.

Почтовые рассылки являются обычной формой прямого маркетинга. Большинство из нас получали "почтовую макулатуру", потому что те, кто рассылает нам ее, не ответили на вопрос Джексона и Вонга. Некоторые коммерческие организации покрывают своей почтовой рассылкой, как одеялом, практически весь рынок, но получают только от 1 до 2 процентов откликов. Эти организации, действующие в национальных масштабах, по всей видимости, совершенно не беспокоятся о том, что вызывают раздражение у людей, поскольку один или два человека из каждой сотни хоть что-нибудь у них покупают.

Рестораны не могут позволить себе подобную бесцеремонность. Не следует раздражать ваших постоянных и потенциальных гостей. Человек может стерпеть назойливость там, где у него нет выбора, например, рекламе вдоль дороги. Выбор же ресторанов очень велик.

Кампании информационной поддержки, проводимые ресторанами, нужны для того, чтобы вызвать оживление среди возможных посетителей. Подумайте, встав на место получателя, какие преимущества сулит почтовая рассылка лично ему? Какой тип гостей, вероятнее всего, станет рассматривать этот прямой подход как позитивное послание?

В идеале прямые маркетинговые кампании ресторанов должны представлять собой нечто большее, чем обычный повседневный призыв, обращенный к посетителям. Например, тем, кто покупает хорошие вина, можно было бы предложить, чтобы они уделили внимание специальному вину к обеду, которое, как вам кажется, соответствует их личным вкусам. Те, кто не заказывает вина или чье поведение демонстрирует чувствительность к цене, не должны получать приглашений на подобные мероприятия, поскольку для них это окажется "почтовой макулатурой".

Если в почтовой рассылке содержится приглашение на ланч в рабочие дни, то оно не будет представлять интереса для тех, кто работает в другом районе города и поэтому не может приехать в это время в ресторан. Подготавливая рассылку, исключите этих людей из списка адресатов или по меньшей мере добавьте в свое предложение что-нибудь еще, что может им понравиться.

Чем больше вы узнаете о своих посетителях, тем более привлекательным для них вы сможете сделать прямой маркетинг. Если вам известны только имена и адреса, то эффективность рассылки будет невысокой, как и у любого "всеохватывающего" мероприятия.

Шарлотта Богардус ранее руководила службой маркетинга компании Starbucks Coffee, а также поработала некоторое время консультантом по маркетингу с компаниями Bruegger's Bagel Bakeries, Applebee's Neighborhood Restaurants и другими предприятиями общественного питания. Она заметила, что в значительной части ресторанной отрасли базы данных для управления отношениями с посетителями весьма примитивны. Шарлотта решила создать компанию, которая смогла бы предложить эффективное использование этого метода продаж.

Ее компания Gazelle Systems применяет метод "обратное пополнение", представляющий собой процесс сопоставления записей в кредитных карточках и в дебетовых карточках с данными демографии (такими как адреса) и с психографической информацией. Методом "обратное пополнение" удастся идентифицировать около 60 процентов посетителей. Для того чтобы защитить их частную жизнь, отображаются только покупки, сделанные в ресторане. Эта информация используется для того, чтобы разработать профиль посетителя, а также предложить высокоэффективные индивидуальные программы маркетинга.

Сеть итальянских ресторанов Louise's Trattoria, протянувшаяся по всей Калифорнии, наняла компанию Gazelle Systems, которая так определила профиль посетителей ее ресторанов: "Как правило, женщина; интересуется здоровым образом жизни, предпочитает хорошие вина и заграничные поездки; вероятно, пожелает попробовать новые блюда меню". Исходя из этого профиля, рестораны Louise's провели реконструкцию, в результате которой стали выглядеть современнее. Кроме того, компания исключила из меню половину существующих позиций и добавила вместо них более легкие. Одна из них — цыпленок барбекю на рубленном салате — стала пользоваться огромным спросом.

ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ ПРИВЕЛ К УСПЕХУ

- Правильно подготовленный перечень адресов для рассылки является самым важным элементом, определяющим успех прямого маркетинга.
- Рассылайте приглашения только тем посетителям, от которых можно ожидать, что они отреагируют. Практическое правило: если адресат уже бывает в вашем ресторане, приходит часто и тратит больше денег, чем ваши посетители в среднем, то это самые подходящие для вас люди.
- Убедитесь в том, что ваше предложение представляет интерес для целевой аудитории. Прежде чем начинать кампанию, обратитесь с этим предложением к нескольким обычным посетителям и посмотрите, как они отреагируют.
- Если трудно принять решение о том, как следует поступить, и если есть несколько возможностей, то попытайтесь оценить их на практике. Например, вы не можете решить, давать ли пятидолларовый купон при покупке двух основных блюд или давать купоны "покупай одно блюдо — и еще одно получишь бесплатно". Просто раздайте купоны каждого вида и посмотрите, который из них окажется более эффективным. Если кто-то из посетителей выражает недовольство тем, что ему достался "менее ценный" купон, чем другим, дайте тот, который ему нравится. Такие требования тоже дают пищу для анализа.

Маркетинг лояльности

Маркетинг по базе данных является основой для маркетинга лояльности. *Цель стратегии последнего состоит в том, чтобы превратить каждого посетителя в постоянного гостя, приверженца вашего заведения.* Адам Кармер, владелец ресторана Freakin' Frog Beer & Wine Cafe' в Лас-Вегасе, любит говорить, что лучший гость — это постоянный гость.

МАРКЕТИНГ ЛОЯЛЬНОСТИ,
 «ин»кетинговая стратегия, цель которой состоит в том, чтобы превратить каждого посетителя в постоянного гостя, приверженца вашего заведения.

В одной из своих работ исследователи из Гарварда показали, что рост числа постоянных гостей на 5 процентов приводит к увеличению прибыли в пределах приблизительно от 25 до 125 процентов. Исследования подобного рода демонстрируют, насколько важна эта категория посетителей.

Постоянные гости представляют собой значительную ценность по нескольким причинам. Они приходят часто. Они покупают боль-

ше. Они распространяют благожелательные отзывы о ресторане. Они прямо скажут вам, если им что-то не нравится, и дадут вам возможность устранить неполадку, вместо того чтобы уйти и никогда не возвращаться. Наконец, их проще обслуживать, потому что они знают ваше меню и ваше заведение.

Завсегдатаи — это посетители, потребительское поведение которых можно считать идеальным для вас. Они регулярно приходят в ваш ресторан, и с этим связаны самые положительные последствия для заведения.

Секрет приобретения лояльных посетителей прост: чтобы их становилось больше, нужно иметь хорошую кухню, предоставлять качественное обслуживание и делать все остальное, чтобы стать привлекательными. Выражение признательности также важно. Эффективная программа лояльности выявляет посетителей, перспективных в этом смысле, и предусматривает способы выражения благодарности за их приверженность вашему заведению. Способы выражения признательности многообразны, это может быть бутылка вина к дню рождения посетителя или специальное предложение, сделанное с учетом его вкуса и гастрономических пристрастий.

Некоторые ресторанные сети проводят формальные программы лояльности подобно тому, как это делается в отелях и на авиалиниях. В других ресторанах используется информация о гостях, полученная из их кредитных, дебетовых карточек, наблюдений персонала.

Подобно другим средствам информационной поддержки программы лояльности предназначены для того, чтобы изменить потребительское поведение. Джадд Голдфеддер, президент фирмы Customer Connection, специализирующейся в области программ лояльности для ресторанов, разрабатывает рекомендации, жестко нацеленные на изменение потребительского поведения. На посетителя заводится "карточка лояльности", и, когда компьютер анализирует ее данные, выявляется характер поведения посетителя в прошлом и предлагается соответствующее поощрительное вознаграждение. Например, если компьютер обнаружит, что человек бы-

вает в вашем ресторане в среднем один раз в четыре недели, то ему предложат купон, срок действия которого истекает через две недели; это будет побуждающим стимулом для увеличения количества посещений.

Программы лояльности, не предусматривающие форм выражения признательности посетителям и не побуждающие их изменить потребительское поведение в нужную сторону, представляют лишь ограниченную ценность. Программа, которая просто ведет учет, не очень полезна в долговременной перспективе. Например, если вы ездите на автомобильную мойку и каждое десятое такое посещение обходится вам бесплатно, это мало что даст в итоге оператору мойки. В конце концов, если вам удобно пользоваться именно этой мойкой и сервис вас в целом устраивает, вы все равно поедете туда. В этом случае оператор просто отдает бесплатно то, за что люди готовы заплатить. Более сложные программы лояльности основаны на использовании технологий, позволяющих выделить посетителя среди других и предложить способы, побуждающие его изменить потребительское поведение в нужную сторону. Например, компьютерная система может отслеживать дни рождения постоянных гостей, различные годовщины (например, годовщина первого посещения вашего заведения) и предлагать соответствующие средства поощрения, такие как поздравительные открытки или пожертвования в их любимое благотворительное учреждение. Вариантам нет числа.

Программы такого типа могут предлагать премии, дающие хорошие шансы на то, что посетитель изменит свое потребительское поведение в нужную сторону. Например, компьютер может заметить, что гость никогда не заказывает десерт. Тогда при следующем посещении компьютер выдаст ему купон на бесплатный десерт. Если гость попробует десерт один раз и он ему понравится, то, возможно, человек станет заказывать десерты в будущем и это постепенно войдет в привычку.

Золотое правило программ лояльности: концентрировать внимание на посетителях, распознавать их и влиять на их потребительское поведение. А вести простой счет — это для спортивных игр.

Связи с общественностью (Public Relations, PR)

Связи с общественностью включают в себя поддержание благоприятного имиджа заведения как среди клиентуры, существующей и перспективной, так и среди общественности, с которой вам приходится

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
Поддержание благоприятного имиджа среди тех, с кем вам приходится иметь дело.

общественности относятся население, правительственные и неправительственные организации, инвесторы, поставщики, все бизнес-сообщество.

Дальновидные менеджеры начинают работу по налаживанию связей с общественностью задолго до открытия ресторана. Причем работают не только с правительственными чиновниками, но и в первую очередь с жителями района, добиваясь того, чтобы их деятельность воспринималась должным образом.

Один оператор игнорировал настороженность жителей по поводу открываемого ресторана, более того, довел дело до конфронтации. Он получил разрешение от властей только потому, что законодательство по вопросам функционального зонирования городской территории допускало это. Однако после того как ресторан был открыт, ему пришлось потратить тысячи долларов на маркетинговые мероприятия среди жителей района, с которыми он прежде боролся. Его усилия оказались тщетными, и вскоре этот ресторан прекратил существование.

Как ни банально звучит, но приходится напомнить, что ресторану, как и любому продавцу, необходимо хорошее отношение покупателя. Поэтому в значительной мере связи с общественностью принимают форму популяризации. Популяризация представляет собой бесплатное упоминание о вашем ресторане в средствах массовой информации.

Впрочем, популяризация может оказаться и негативной. Чье-то заболевание, связанное или предположительно связываемое с посещением вашего заведения, или неблагоприятный отчет органов здравоохранения, опубликованный в местной газете, являются примерами негативной популяризации, которая влечет за собой уменьшение количества посетителей. Даже такие события, которые не поддаются контролю с вашей стороны, могут иметь тот же результат. Например, разбойное нападение, произошедшее вблизи вашего ресторана, может

привести к значительному сокращению потока посетителей, по крайней мере на некоторое время.

Хорошие менеджеры постараются исключить вероятность негативной популяризации. Они приложат усилия, чтобы широкая популяризация была только позитивной.

У ресторанов есть больше способов организовать хорошие отзывы в прессе, чем у многих других типов бизнеса. Людям свойствен интерес к блюдам и напиткам. В газетах охотно помещают публикации обо всем этом. Например, опубликовать в местной печати заметку об особенностях блюд с упоминанием своего ресторана — один из способов сообщить о нем своей целевой аудитории.

Если подойти к делу творчески, можно вызвать в обществе большой позитивный резонанс. Компания Тасо Белл — мастер в этом деле.

В 2001 году, когда космическую станцию "Мир" возвращали на Землю, ожидалось, что обломки упадут в южной части Тихого океана, где-то между Австралией и Чили. Тасо Белл спустила на воду у берегов Австралии виниловый плот площадью около 120 кв. м. Этот плот представлял собой своеобразную мишень, состоящую из двух кругов с логотипом компании в виде бычьего глаза. По внешней окружности были написаны слова: free taso ("лепешка тако — бесплатно"). Компания Тасо Белл обещала бесплатно выдать каждому жителю США лепешку тако (горячая свернутая маисовая лепешка с начинкой из рубленого мяса, сыра, лука, бобов и острой подливки), если хоть один обломок космической станции попадет в "бычий глаз", нарисованный на плоту. По оценкам, если бы обломок станции попал в плот, то такая кампания поддержки могла обойтись компании в 10 миллионов долларов. И хотя обломки "промахнулись", Тасо Белл обрела широкую международную популярность, затратив ничтожную сумму на винил. Возможно, этой компании не удалось бы наделать столько шума ни за какие деньги. Однако Тасо Белл заключила договор страхования, и этот ход тоже сработал, убедив многих, что вероятность получить бесплатную лепешку высока!

На первое апреля, когда принято устраивать всевозможные мистификации, компания Тасо Белл выпустила полностраничную рекламу, в которой утверждалось, что компания стремится способствовать со-

кращению национального долга, поэтому приобретает национальную святыню "Колокол Свободы" (Liberty Bell) и намерена переименовать его в "Колокол Свободы Тако" (Taco Liberty Bell). Эта спорная реклама привлекла огромное внимание. Разъяренные граждане звонили правительственным чиновникам и только от них получали разъяснение, что это первоапрельская шутка. Исключительность этого рекламного хода и тот интерес, который к нему был проявлен, получили широкое освещение в радиопередачах и в прессе, которые сообщили всем об этой мистификации. По оценкам компании Taco Bell, успех, достигнутый этой популяризацией, могла бы принести реклама стоимостью свыше 20 миллионов долларов. Taco Bell — это настоящие мастера.

Следите за тем, что происходит в мире и в вашем городе, и вам откроются новые возможности для связей с общественностью и позитивной популяризации. Барри Коэн, главный управляющий ресторана Olde San Francisco Steakhouse, рассказал, что однажды несколько ребят из Калифорнии собрались в поездку, которая, как они надеялись, позволит им немного заработать и посмотреть страну. Некий работодатель обещал этим калифорнийским тинейджерам работу на летних Олимпийских играх, если они сами доберутся до Атланты (штат Джорджия, Атлантическое побережье). Ребята купили билеты в один конец, рассчитывая, что заработанных денег хватит, чтобы вернуться домой. Когда они приехали в Атланту, оказалось, что работы для них нет. О том, что ребята из бедных и не очень благополучных семей попали в трудную ситуацию, стало известно в родном городе, об этом написали все местные газеты. Администрация ресторана Olde San Francisco Steakhouse договорилась с авиакомпанией Continental Airlines, что та доставит ребят домой, и запланировала в своем ресторане вечеринку по случаю их возвращения. Американская кардиологическая ассоциация учредила специальную премию для детей, чтобы отметить их стойкий характер. Поездка ребят, начавшаяся столь неудачно, получила счастливый конец в виде этой вечеринки, о которой сообщалось в местных средствах массовой информации. Инициатива ресторана оставила очень хорошие впечатления о нем у местного населения. Коэн заметил, что сумма затрат оказалась меньше оплаты большого рекламного объявления в солидной газете.

Маркетинг местного рынка

Специальной областью связей с общественностью является маркетинг местного рынка, который также называют "*соседским маркетингом*" или "*маркетингом местных магазинов*". Этот тип информационной поддержки более дру-
 гих, подходит типичному ресторанному опе-
 ратору. В конце концов, не у всех операторов
 рынка есть такие ресурсы, как у Taco Bell.

MARKETING МЕСТНОГО РЫНКА.
 Маркетинг, сосредоточенный
 на создании хорошей репута-
 ции ресторана в его торговом
 районе. #

Маркетинг местного рынка концентрирует усилия на создании хорошей репутации ресторана в его торговом районе. Упомянутое выше решение, найденное рестораном Olde San Francisco Steakhouse в случае с малолетними рабочими Олимпийских игр, — хороший пример маркетинга местного рынка. Все было организовано так, что целевой рынок ресторана получил много сведений о нем, в результате чего у этого заведения появились новые приверженцы.

Большое значение маркетингу местного рынка уделяет компания McDonald's. Желто-оранжевые банки, полные фирменного апельсинового напитка от McDonald's, знакомы всем, у кого есть дети. В ресторанах компании при проведении местных благотворительных мероприятий бесплатно раздают апельсиновый сок, печенье, игрушки и даже сэндвичи. Компания хорошо понимает, что престиж среди местного населения — основа успеха почти любого вида бизнеса.

Независимые рестораны могут эффективно конкурировать на местном рынке с такими гигантами, как McDonald's. Действительно, сетевые рестораны проводят ротацию менеджеров каждые несколько лет, а те рестораны, владельцы и управляющие которых — местные жители, имеют большое преимущество. Конечно, если владельцы и менеджеры сами обладают хорошей личной репутацией.

Том Фелтенстайн, гуру "соседского маркетинга", утверждает, что при работе на этом направлении следует проявлять агрессивность и творческий подход. Например, если местные пожарные попросят устроить выставку игрушечных или сувенирных пожарных автомобилей, принадлежащих жителям города, найдите способы извлечь из этого предложения пользу для своего ресторана. Скажем, можно на-

чать с раздачи бесплатных блюд или скидок на питание участникам выставки, то есть тем посетителям, которые предоставят свои коллекции для планируемой экспозиции. Хорошо, если в день выставки рядом с рестораном будет стоять пожарная машина, а сами пожарные придут в униформе и выступят в роли гидов. Разумеется, необходимо предупредить о мероприятии средства массовой информации, которым очень нравятся подобные события. Такая тактика маркетинга местного рынка — один из лучших способов поддержать престиж ресторана среди местного населения.

Начальные школы всегда подыскивают близлежащие места для проведения экскурсий. Почему бы не пригласить детей посетить ваш ресторан в те дневные часы, когда бывает мало посетителей? Если у вас пиццерия, то ваш шеф-повар может показать детям, как готовят пиццу или десерт. Позвольте им взять с собой какую-нибудь закуску, которую они помогли приготовить. Ну и не забудьте приложить при этом купон на скидку для семейного посещения.

Некоторые рестораны работают с благотворительными организациями самых разных направлений. Один из возможных вариантов такой работы заключается в том, что ресторан передает такой организации 10 процентов выручки, полученной от гостей, которые предъявили рекламные листки, выданные этой организацией. При этом ресторан получает от организации информационную поддержку, платит только с фактических продаж и при этом приобретает столь же лестную репутацию, что и благотворительная организация, с которой он работает.

Вот несколько примеров информационной поддержки такого типа. Оркестр высшей школы один раз в месяц дает концерты в ресторане Ваја Fresh. В эти вечера заведение собирает выручки на 500 долларов больше обычного, а для оркестра это возможность выступления перед приятным обществом плюс долларов ежемесячно в их казну.

ОШГАТГИЙ^ГсБЧТ]мїи > ^1 ^ррТгЗееь ^Т|^Д^1Ж5Ж?1 ^
 бесплатное питание за успехи в учебе. Если кто-либо из учащихся о
 хорошую успеваемость получает карточку на бесплатное питание, он
 будет гордиться этим подарком и пригласит родителей разделить с

чать с раздачи бесплатных блюд или скидок на питание участникам выставки, то есть тем посетителям, которые предоставят свои коллекции для планируемой экспозиции. Хорошо, если в день выставки рядом с рестораном будет стоять пожарная машина, а сами пожарные придут в униформе и выступают в роли гидов. Разумеется, необходимо предупредить о мероприятии средства массовой информации, которым очень нравятся подобные события. Такая тактика маркетинга местного рынка — один из лучших способов поддержать престиж ресторана среди местного населения.

Начальные школы всегда подыскивают близлежащие места для проведения экскурсий. Почему бы не пригласить детей посетить ваш ресторан в те дневные часы, когда бывает мало посетителей? Если у вас пиццерия, то ваш шеф-повар может показать детям, как готовят пиццу или десерт. Позвольте им взять с собой какую-нибудь закуску, которую они помогли приготовить. Ну и не забудьте приложить при этом купон на скидку для семейного посещения.

Некоторые рестораны работают с благотворительными организациями самых разных направлений. Один из возможных вариантов такой работы заключается в том, что ресторан передает такой организации 10 процентов выручки, полученной от гостей, которые предъявили рекламные листки, выданные этой организацией. При этом ресторан получает от организации информационную поддержку, платит только с фактических продаж и при этом приобретает столь же лестную репутацию, что и благотворительная организация, с которой он работает.

Вот несколько примеров информационной поддержки такого типа. Оркестр высшей школы один раз в месяц дает концерты в ресторане *Vaja Fresh*. В эти вечера заведение собирает выручки на 500 долларов больше обычного, а для оркестра это возможность выступления перед приятным обществом плюс 50 долларов ежемесячно в их казну.

Компании *McDonald's* и *Applbee's* предоставляют учащимся бесплатное питание за успехи в учебе. Если кто-либо из учащихся за хорошую успеваемость получает карточку на бесплатное питание, он будет гордиться этим подарком и пригласит родителей разделить с

**ЧТО СЛЕДУЕТ ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ
КАМПАНИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ**

- Убедитесь в высоких потребительских качествах продукта, поддержкой которого вы собираетесь заняться. Кампании поддержки рассчитаны на долгосрочный эффект, прибыль на инвестированный капитал поступает в течение длительного времени, и конкурентные преимущества возникают только в том случае, если у вас есть хороший продукт, постоянно пользующийся привлекательностью у покупателей.
- Следует помнить о том, какое действие оказывает кампания информационной поддержки. Она поднимает бизнес. Вы должны быть готовы к значительному росту продаж.
- Кампании информационной поддержки разрабатываются и проводятся так, чтобы изменить потребительское поведение покупателей. Подумайте, будет ли польза вашему ресторану, правильно ли вы спрогнозировали эти изменения, все ли вы учли, уверены ли вы, что кампания информационной поддержки не преподнесет вам неприятный сюрприз?
- Планируйте кампании информационной поддержки. Каждая такая кампания должна вписываться в общий план мероприятий по поддержке вашего ресторанного бизнеса. Не принимайте необдуманных решений. Не попадайте под влияние момента.
- Размещая рекламу в средствах массовой информации, не забудьте проверить, является ли аудитория этого СМИ вашей аудиторией.
- Составьте бюджет и убедитесь в том, что кампания информационной поддержки даст положительную прибыль на инвестированный капитал.
- Оцените результаты проведения кампании информационной поддержки. Используйте накопленный опыт для того, чтобы следующая кампания прошла еще успешнее.
- Добейтесь многократного усиления эффекта за счет совместного действия всех инструментов информационной поддержки бизнеса.

ним вместе эту радость. Таким образом, бесплатное питание подростка создает хорошую репутацию ресторану и обеспечивает продажу еще одной или двух порций для взрослых.

Однажды компания Jackpot Hotel and Casino в штате Невада разрешила местной школе продавать свои кексы в холле этого отеля-казино. Гости были приятно удивлены. Хотя и нет строгих расчетов, подтверждающих, что это событие немного увеличило доходы компании, зато есть шанс, что кто-то все же вспоминает эти кексы, выбирая место, где можно провести отпуск или вечер.

Боб Круммет описывает в *Restaurant Hospitality*, как Том Ки, шеф-повар ресторана Rail Stop, разработал веселую и увлекательную программу для детей. Дети провели в ресторане субботу перед Днем Матери. Их учили готовить стол и делать маленькие шоколадные пирожные. В то же время Том Ки приобрел в соседнем магазине керамические тарелочки для пирожных. Эта программа создала Rail Stop хорошую репутацию, а также укрепила дружественные отношения между рестораном и соседним магазином. В практическом плане это вылилось в то, что на День Матери ресторан был полон посетителей. Дети, которые привели родителей на "Материнский обед", смогли снова удивить их своим кулинарным творчеством.

Существует множество способов маркетинга местного рынка. Вы сами или ваш шеф-повар можете написать заметку в местную газету о блюдах или вине, выступить с лекцией в местном клубе, вести кулинарные курсы в местном колледже или отвести часть мест на своей автомобильной стоянке под автомобильную мойку (на этой мойке следует поместить материалы информационной поддержки, естественно, с вашим именем).

Этот список ограничен только вашим воображением и фантазией тех, с кем вы будете обсуждать возможные варианты. Например, клуб в Далласе за отдельную плату предоставлял транспорт для поездки на домашние игры команды Dallas Cowboys. В течение тех 40 минут, пока продолжалась поездка, клуб предлагал легкие закуски. Когда автобусы прибывали на стадион, гостей высаживали прямо у ворот, и им приходилось совершать прогулку от автостоянки. Членам клуба нравилась эта услуга, а ресторану было выгодно, что перед началом и после окончания игр здесь собиралось около 100 посетителей.

Когда вы начнете размышлять над тем, как провести свою программу маркетинга местного рынка, помните, что следует создать такую ситуацию, которая оказалась бы беспроигрышной и для ресторана, и для общества. Выберите то, что будет выгодно ресторану и в то же время окажется полезным вашей целевой аудитории или организациям, которые с ней связаны.

Вы не сможете оказать поддержку всем некоммерческим организациям, поэтому следует подумать об отдаче, которую получите. Если вы заплатите 500 долларов за половину страницы рекламного объявления в программе, которую увидит небольшая группа родителей, пришедших на школьный концерт, это не станет удачным вложением денег. Если же вы договоритесь со спонсорами этого мероприятия о том, чтобы они раздавали рекламные листки — флаеры — членам своей организации, предложив со своей стороны часть дохода с суммы заказа предъявителей листовок, то это будет неплохая идея.

Распространение информации в устном виде

Распространение информации в устном виде является одним из самых дешевых, но в то же время самым эффективным средством информационной поддержки бизнеса. К сожалению, это, как говорится, палка о двух концах. Позитивная информация может поддержать ваш бизнес, а негативная — отпугнуть посетителей.

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ В УСТНОМ ВИДЕ. Посетитель "долетев мнением о вашем бизнесе с друзьями, с семьей и другими лицами."

Вам следует приспособиться к своим посетителям и чувствовать так же, как они. Если у них есть какие-то жалобы или претензии, будет лучше, если они выскажут все вам, а не своим друзьям. Какими бы ни были претензии, для ответа воспользуйтесь рекомендацией Дона Смита: "Я отвечаю "ДА", а в чем вопрос?". Когда вам удастся все исправить, вы превращаете негатив в позитив. Если гости чувствуют, что к ним относятся должным образом и с участием, то, вероятнее всего, они не только вернуться, но и поделятся хорошими впечатлениями с друзьями.

Следует поддерживать цепную реакцию распространения позитивных отзывов. Когда посетители говорят вам, что кухня хорошая

или что им понравилось ваше заведение, ответьте, что вы рады этому, и не стесняйтесь попросить, чтобы они рассказали друзьям о вашем ресторане. Слишком часто менеджеры ошибочно полагают, что если они создают великолепный продукт и вообще все в заведении превосходно, то позитивная устная информация будет распространяться сама собой. Не следует впадать в это заблуждение. Никогда не повредит, если вы приложите некоторые усилия и поможете распространению позитивных отзывов, не оставляйте это на волю случая. Дайте знать посетителям, что вы будете весьма признательны им, если они расскажут своим друзьям о вашем ресторане.

СИНЕРГИЯ ЦОЖЕНИИ ЗАИМОСВЯЗЬ МЕТОДОВ ПРОДВИЖЕНИЯ)

Как мы уже говорили, есть много способов, которыми можно воспользоваться, чтобы организовать информационную поддержку своему ресторану. Тем не менее, для того чтобы добиться при проведении кампании максимального успеха, целесообразно использовать максимально большее число таких способов. Причем использовать их синхронно и взаимосвязанно.

Предположим, у вас спортивный бар и вы хотите провести кампанию поддержки 11 мая. Вы заходите на сайт www.infoplease.com и обнаруживаете, что на 11 мая приходится день рождения Стива Боно, бывшего защитника команды Kansas City Chiefs. Тогда и приходит вполне разумное решение посвятить эту кампанию дню рождения Стива Боно. За неделю до выбранной даты вы объясняете официантам задачу, которая ставится перед кампанией поддержки, и выдаете каждому из них бейсболку команды Kansas City Chiefs, чтобы они носили ее во время работы. Увидев кепочки, посетители станут спрашивать, по какому поводу их носят. Это как раз случай личной продажи. Вы размещаете вспомогательные материалы информационной поддержки вокруг ресторана. Поскольку город Канзас-Сити славится своими барбекю, вы готовите эти блюда по рецептам Канзас-Сити в

течение всей недели. Не забудьте про прямую почтовую рассылку по адресам своих постоянных посетителей. Рецепты можно опубликовать в местных средствах массовой информации, чтобы дополнительно пропагандировать это событие. Поместите также рекламу в местных СМИ.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Повторяйте как заклинание: "Надо подготовиться к увеличению бизнеса".
- Найдите просроченный купон другого ресторана. Посетите этот ресторан и попытайтесь воспользоваться этим купоном. Оцените реакцию.
- Подумайте о проведении кампании "Лучший столик". Как вы расставите посуду на столе?

ТЕХНОЛОГИИ. КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА?

Технологии окружают нас повсюду. И подобно огню, они могут стать и лучшим помощником, и худшим из ночных кошмаров. Одно несомненно: вы или идете вперед вместе с технологиями, или стоите на месте, упорно игнорируя простую истину: те, кто не в ладах с технологиями, ограничивают возможности роста и процветания.

Повсеместно мы сталкиваемся с типичными формами использования новых технологий. Ни у кого не вызывает удивления, что оператор ресторана пользуется электронной кассой и компьютерной системой, прибегает к услугам фирм, владеющих сложными технологиями кадрового и бухгалтерского учета. Но далеко не все еще привыкли пользоваться интернетом для того, чтобы получить малейшую возможность маркетинга. Однако рано или поздно (вероятнее всего, очень и очень скоро) "всемирная паутина" станет не только одним из самых мощных инстру-

ментов исследования, но также и важнейшим средством общения между вами и вашими посетителями, поставщиками, партнерами.

"ВСЕМИРНАЯ ПАУТИНА"

Возможности "всемирной паутины" как средства рекламы сейчас только еще начинают осознаваться. Исследования показали, что восприятие онлайн-рекламы потребителем вполне сравнимо с восприятием рекламы в традиционных средствах массовой информации. Причем иногда достаточно лишь одного показа онлайн-рекламы, чтобы резко увеличилась осведомленность о предмете. Человек гораздо внимательнее к экрану монитора, чем к экрану телевизора, особенно во время показа рекламы.

У онлайн-рекламы больше шансов быть замеченной, чем у телевизионной, поэтому задайте себе пару вопросов. Если у вашего ресторана еще нет своего сайта, то почему? Если уже есть, то насколько он эффективен?

Интернет становится "золотым дном" для тех, кто проявил достаточно способностей, чтобы извлечь выгоду из этой уникальной информационной среды. Поскольку все больше посетителей получают онлайн-доступ к интернету, в скором времени бизнес без собственного сайта будет выглядеть безнадежно устаревшим. Кроме того, с появлением такого программного обеспечения, как MS FrontPage, Netscape и других программ аналогичного назначения, процесс изготовления веб-страниц существенно упростился, так что отпала необходимость изучать умопомрачительную кодировку HTML. Теперь веб-страницу может сделать любой — от ребенка до пенсионера.

Исследование, проведенное нью-йоркской фирмой Scarborough Research, специализирующейся на потребительских рейтингах, утверждает, что в 64 самых крупных районах этого мегаполиса в среднем 43,7 процента взрослых пользуются интернетом. Вашингтон представляет собой самый широкий из национальных рынков интернета: 59,9 процента его жителей подключены к всемирной сети. В го-

родах Сан-Франциско, Остин, Сиэтл и Солт-Лейк-Сити к интернету подключены 50 и более процентов жителей. Десятку самых крупных и густонаселенных районов, охваченных этим исследованием, замыкают Даллас, Дэнвер, Хьюстон, Лос-Анджелес и Норфолк. Города Форт-Лаудердейл и Лас-Вегас заняли 28-е место с показателем 41,8 процента пользующихся интернетом. Из больших городов самый низкий результат показал Питтсбург: только 30,8 процента его постоянных жителей подключены к "всемирной паутине".

Какой вывод следует из подобных отчетов? Совершенно очевидный: если вы еще не подключены к интернету, то теряете неопределенный канал воздействия на свою целевую аудиторию. В современных школах и вузах многие предметы изучают с использованием онлайн-технологий. Подрастающее поколение и многие вполне взрослые люди уже настолько освоились в интернете, что им трудно представить себе какой-либо другой способ ведения бизнеса и личного общения. Если вы еще не попали в поле их зрения в интернете, то это сравнимо только с тем, что номер телефона вашего ресторана не указан в телефонном справочнике.

Некоторые отказываются от возможностей интернета из-за затрат времени и денег, которые требуются на разработку и обслуживание своего сайта, а также для поддержания онлайн-активности. Поэтому давайте посмотрим: так ли уж необходимо ресторанному оператору иметь собственный сайт, особенно если он владеет одним небольшим заведением?

Расходы и доходы, связанные с сайтом, обычно уравнивают друг друга, когда дело касается крупных ресторанов, предлагающих полный набор услуг, или средних и небольших заведений, пользующихся преимуществами крупного торгового района. Например, если дорогой ресторан помимо своего обычного бизнеса займется кейтерингом, он, несомненно, получит выгоду от своего сайта. То же самое относится к ресторану, который предлагает посетителям доставку блюд, обычно пиццы, или всевозможных фирменных товаров. Например, Harley-Davidson Cafe предоставляет возможность приобрести товары со своими логотипами, не выходя из дома.

В настоящее время сайт не представляет собой неотложной необходимости для маленьких заведений, но рано или поздно он станет столь же обязательным, как телефон или аппарат факсимильной связи. Хотя это не столь очевидно для некоторых операторов, но со временем и они поймут, что здесь открываются большие возможности для увеличения продаж. Например, с помощью сайта даже владелец киоска, торгующего пончиками, сможет общаться с широкой группой возможных покупателей. Даже те, кто попал на сайт случайно, в конце концов купят что-нибудь, оставаясь в онлайн-режиме. Или они могут вспомнить об этом в следующий раз, когда станут делать закупки для вечеринки дома или на работе. Отслеживая на своем сайте наиболее популярные товары и адреса электронной почты их активных покупателей, владелец заведения может точно направить на целевую аудиторию недорогую кампанию информационной поддержки. Со временем дополнительный доход окупит затраты, связанные с сайтом.

СОЗДАВАТЬ ЛИ СОБСТВЕННЫЙ САЙТ; ЗА И ПРОТИВ

Ниже рассмотрены некоторые вопросы, возникающие при планировании сайта.

Заниматься этим самому или поручить специалистам?

Прежде всего следует решить, стоит ли заниматься разработкой сайта самостоятельно или лучше поручить эту работу профессиональному веб-мастеру. Если у вас нет мощного компьютера с большим объемом памяти и вам не так уж много известно о "всемирной паутине", то, пожалуй, стоит нанять специалиста. Однако в том случае, когда есть технические ресурсы, время и желание, можно поступить на курсы, которые действуют в большинстве институтов и технических школ, где вас научат пользоваться программами, предназначенными для разработки веб-страниц.

В процессе разработки собственного сайта вы освоите компоновку и дизайн. И если вы выполните эту работу самостоятельно, то

не только сэкономите деньги, но и сможете более эффективно поддерживать и обновлять свой сайт.

Компоновка и наполнение

Следующая задача — выбор компоновки, типа и объемов того, чем вы наполните свой сайт. От компоновки зависит, насколько быстро будет загружаться графика и сколько времени придется тратить посетителю сайта на переходы со страницы на страницу. Под наполнением подразумевается информация, которую вы пожелаете донести до посетителей, а также некоторые уникальные особенности, такие как интерактивность. Довольно трудно найти правильный баланс всех этих параметров. В поисках золотой середины посетите как можно больше ресторанных интернет-ресурсов и позаимствуйте там идеи, которые покажутся вам полезными.

Специально для этой книги Патти Шок разработала и поддерживает сайт <http://tca.unlv.edu/profit>. Она также разработала несколько сайтов, в том числе для колледжа William F. Harrah College of Hotel Administration, где готовят администраторов гостиниц. Вы будете чувствовать себя увереннее, когда после ознакомления с ее работой начнете сами моделировать сайт.

Составление текста

Для сайтов пишут не так, как для публикаций, которые читатель увидит на бумаге. Процесс чтения с экрана отличается от чтения текста, напечатанного на бумаге. Чтение с экрана происходит приблизительно на 25 процентов медленнее, чем с бумаги. Экран компьютера показывает лишь небольшую часть всего документа, с минимумом контекста; на экране труднее охватить взглядом весь документ.

Если экран сплошь забит убогим текстом, это быстро утомляет. При поиске нужной информации взгляд посетителя перемещается по экрану, и ему нужны ориентиры: пробелы, разделительные линии, цвета или заголовки, чтобы разбить всю информацию на небольшие фрагменты. Посетители сайта, как правило, не станут прокручивать страницу донизу, если для этого нет особой причины. По-

этому стремитесь к краткости и используйте свободное место себе на пользу.

Ознакомьтесь с содержанием сайта "Пишем для "всемирной паутини" — www.wdvl.com/Internet/Writing. Здесь представлено много полезных советов и рекомендаций для тех, кто захочет создавать и поддерживать собственные сайты.

Обслуживание сайта

Если ваш сайт разработан профессионалами или если вы и ваши сотрудники не располагаете временем для обслуживания всего сайта, то поддерживайте хотя бы одну или две страницы. Страницы, которые вы "ведете" лично, должны обновляться по возможности часто (допустим, еженедельно) и без затруднений загружаться в ваш главный сайт. При таком подходе он сохраняет первоначальный внешний вид, который ему придали профессиональные веб-мастера, и в то же время постоянно обновляется без особых сложностей.

Очень важно, чтобы содержание сайта соответствовало текущему моменту. Необходимо особенно внимательно следить за самыми важными сведениями, такими как дни и часы работы, номера телефонов и факсов, окончание срока действия кампаний информационной поддержки и купонов, а также имена контактных лиц, чтобы все эти данные были правильными и наиболее свежими. Поддерживая сайт самостоятельно, можно не только экономить деньги, но и очень быстро вносить необходимые изменения в его содержание; вашей информации не придется ожидать вмешательства администратора веб-сайта.

Не следует думать, что сайт — это просто еще один вид рекламы. Обычная реклама не меняется после ее опубликования. Сайт, наоборот, должен быть динамичным. Он просто обязан постоянно развиваться. Этого ждут и это высоко ценят посетители сайта — потенциальные гости вашего ресторана.

Привлечение постоянных посетителей

Задача состоит в том, чтобы гости вашего заведения стали также посещать и ваш сайт, причем заходили бы туда периодически. Один из спо-

собов привлечь их состоит в том, чтобы размещать там привлекательные картинки и достаточно часто их менять. Воспользуйтесь цифровой камерой и делайте фотографии своего персонала, вечеринок, элементов обстановки и украшений, посетителей (с их разрешения) и т.д. У ваших гостей появится лишний повод еще раз зайти на сайт, особенно у тех, кто надеется увидеть себя на одной из фотографий. Эффективно использует фотографии, например, ресторан Milan Restaurant, находящийся в Pine Brook, штат Нью-Джерси (www.milanrestaurant.com/launch.html). Таким образом поддерживается неослабевающий интерес посетителей, которые заходят туда снова и снова.

Если вы можете себе это позволить, то вместо фотографий разместите на своем сайте видеоматериалы. Применение движущегося изображения открывает большие перспективы, и веб-камеры представляют собой самую совершенную технологию в этой области. Некоторые рестораны имеют возможность создавать полноценные видеофильмы. Если вы напечатаете запрос "restaurant cam" в поисковой системе Google (www.google.com), будет найдено множество ресторанов, использующих видеофильмы.

Помимо полноценных видеофильмов некоторые рестораны создают у себя кибер-кафе, предлагая своим посетителям доступ в интернет.

С помощью веб-камер люди могут визуально общаться друг с другом по всему миру. Кроме того, владельцы заведений получают возможность наблюдать за своим бизнесом, находясь дома или в штаб-квартире корпорации.

Другие способы привлечь посетителей на сайт состоят в том, чтобы размещать там специальные предложения, сведения о конкурсах, результаты исследований, сенсационные сообщения, необычные ссылки, информацию о призах, объяснения способов проезда, обзоры ресторанов. Очень полезно вести колонку практических советов. Практические советы — самая популярная информация в интернете. Давая советы, тем или иным образом относящиеся к сфере питания, вы получаете большое преимущество, одновременно демонстрируя свой профессионализм и создавая себе хорошую репутацию.

Домашняя страничка

На любом сайте имеется так называемая "домашняя страничка" (home page) — это та страница, на которую попадают все, кто впервые заходит на сайт. Ваша "домашняя страничка" должна загружаться быстро и легко. В вашем распоряжении обычно имеются лишь несколько секунд, чтобы привлечь внимание посетителей; за это время они, как правило, успевают принять решение — остаться или уйти. Если на "домашней страничке" размещено много графики и всяких прибабасов, посетителям придется ждать слишком долго, пока все это загрузится, а если модем медленный, то речь может идти о нескольких минутах. Вряд ли найдутся желающие надолго застыть в ожидании, чтобы увидеть вашу страничку.

Ориентированный на пользователя

Нужно ориентировать сайт на пользователя. Навигацию по нему желательно сделать предельно простой, то есть у человека не должно возникать затруднений при поиске нужной информации и при перемещении по вашему сайту. Совершенно необходимо протестировать сайт, прежде чем открывать к нему всеобщий доступ в интернете. Попросите кого-либо из персонала, друзей, соседей или посетителей зайти на ваш сайт и дать критический отзыв. Находите время и сами посещайте его хотя бы изредка. Поразительно, как много есть владельцев сайтов, которые сами туда даже не заходили!

Нужна полная ясность. Жизненно необходимо, чтобы ваш сайт был совершенно понятен и содержал исчерпывающую информацию. Люди, занимающиеся поиском необходимой им информации в интернете, как правило, очень спешат. Они не только не станут ждать, пока загрузится сложная графика, но и не будут разбираться с наполнением сайта, если оно не понятно с первого взгляда. Секрет состоит в том, что все должно выглядеть очень просто и при этом заманчиво.

Следите за тем, чтобы самая важная информация была видна сразу, как только посетитель заходит на сайт; это касается не только "домашней странички", но и всех последующих страниц. Адреса, но-

мера телефонов и факсов, имена контактных лиц — все это должно открываться сразу и читаться без затруднений. Нам приходилось видеть сайты, где посетитель вынужден потратить несколько минут, чтобы найти имя координатора по кейтерингу и соответствующий номер телефона. Бывало, что мы оказывались на "домашней страничке", где невозможно было узнать, в каком городе или в каком штате находится ресторан.

Есть много сайтов, попав на которые, посетитель вынужден совершать лишние шаги, чтобы найти то место, где находится нужная ему информация. Не заставляйте людей тратить время понапрасну; сделайте так, чтобы им не приходилось рыскать по всему сайту в поисках меню ресторана или его адреса.

На некоторых сайтах обнаруживаются ссылки без описаний, что ставит посетителей в затруднительное положение. Однако даже на тех, где "домашняя страничка" выполнена безукоризненно и даны ссылки (переходы), ведущие на другие страницы, иногда можно не обнаружить ссылки дополнительной категории, перенаправляющие посетителя с одной страницы на другую, минуя главную. Если на странице имеется ссылка лишь на "домашнюю страничку" (такую ссылку обычно размещают в конце каждой страницы), этого недостаточно. На каждой странице вашего сайта должны быть размещены ссылки на все другие главные страницы. Если вы это предусмотрели, то посетители смогут выбирать, на какую страницу им перейти, продолжая путешествие по вашему сайту. Никто не захочет возвращаться слишком далеко назад, чтобы сделать шаг вперед.

Проверяйте ссылки, чтобы они вели именно туда, куда должны. Не заставляйте посетителей щелкать по всему экрану, чтобы найти то, что они ищут. Если у вас большое количество ссылок на другие сайты, будет значительно труднее следить за ними, поскольку сайты часто закрываются, меняют адреса или устаревают. Это может неблагоприятно отразиться на отношении к вашему собственному сайту.

Хороший способ узнать, является ли ваш сайт ориентированным на пользователя, заключается в поиске обратных ссылок. Други-

ми словами, вы обращаетесь к поисковой машине с запросом, по которому она находит все другие сайты, где помещены ссылки на ваш сайт. Будет очень приятно узнать, что на ваш сайт дается много ссылок, поскольку это подтверждает то, что он является привлекательным для других.

Еще один хороший способ, позволяющий оценить, достаточно ли вы ориентированы на пользователя, заключается в том, чтобы подсчитать, какую долю бизнеса приносит вам сайт. Например, если вы принимаете заказы на проведение вечеринок, то на соответствующей страничке укажите, что их оформлением занимается Анна (хотя у вас нет сотрудницы с таким именем). Если позвонят по телефону и спросят Анну, вы будете знать, что эти люди посетили ваш сайт.

Фон и цвет

На вашем сайте не должно быть объектов, выделенных слишком ярким цветом; ничто не должно затруднять чтение текста. Следите за тем, чтобы фоновый рисунок был представлен в подходящем графическом формате; избегайте применения формата BMP (эти файлы имеют расширение .bmp), потому что рисунки в этом формате слишком долго загружаются.

Множество сайтов

Если у вашего ресторана неоднородная целевая аудитория, рассмотрите возможность создания отдельных сайтов для каждой из целевых групп так, чтобы оттуда можно было попасть на вашу главную страницу. Это позволит приспособить каждый из сайтов к конкретной аудитории, и вы сможете пользоваться различными ключевыми словами на каждом из сайтов.

Например, какая-либо аудитория, возможно, уже широко пользуется "персональными помощниками" КПК, такими как Palm Pilot или Handspring, которые по существу являются просто электронными блокнотами и органайзерами. Они позволяют путешествовать по "всемирной паутине". Беспроводные соединения пока еще не обеспечивают высокой скорости, но если вы на специальном сайте не станете-

те размещать излишних украшений, то такие пользователи все же смогут получить необходимую информацию. В этой ситуации целесообразно ограничиться текстовыми страницами, поскольку их проще загружать.

Для каждого целевого рынка характерны свои ключевые слова. Например, одна и та же большая пиццерия, у которой есть своя площадка для игр, может представлять интерес как для тех, кто ищет собственно пиццерию, так и для тех, кто ищет развлечение для детей. Чем больше ключевых слов вы встроите, тем больше вероятность того, что вас найдут. Постарайтесь определить, по каким ключевым словам будут отыскивать ваш бизнес потенциальные посетители, и в соответствии с этим разрабатывайте страницы своего сайта.

По ключевым словам поисковая машина находит сайт. Она использует автоматизированные системы, которые переходят с сайта на сайт в поисках заданных им слов.

Рекламе с помощью баннеров

Создавая свой сайт, вы можете предусмотреть рекламные площади — баннеры, которые представляют собой небольшие картинки. К сожалению, они засоряют сайт и раздражают его посетителей. Размещая баннеры на своем сайте, вы можете частично компенсировать расходы на его обслуживание, однако сам сайт несколько обесценится.

Доменное имя

У каждого сайта есть свое доменное имя. Лучше всего зарегистрировать собственное доменное имя (например, www.myrestaurant.com), а не использовать домен другого сервера (допустим, www.accesscompany.com/~myrestaurant.html). Если у вас есть свое доменное имя, то его легче запомнить и это более престижно. Однако право пользования чужим доменным именем обходится дешевле. Например, некоторые справочники предлагают рекламодателям ограниченный по объему сайт как часть услуги и включают это в сумму ежемесячной абонентской платы.

Прежде чем вы решитесь пройти через все трудности, связанные с резервированием адреса и доменного имени во "всемирной паутине", произнесите это имя вслух, как будто вы сообщаете его кому-то по телефону. Легко ли произносится это имя? Просто ли его запомнить? Не придется ли каждый раз произносить его по буквам? Нет ли в нем дефисов или подчеркивания, которые обычно вводят в заблуждение?

Если невозможно получить имя, которое вам хотелось бы, попытайтесь видоизменить его. Например, www.myrestaurantcity.com можно рассматривать как неплохой запасной вариант.

Зарегистрировать доменное имя на два года стоит в США 70 долларов, потом придется платить по 35 долларов в год за продление срока пользования. При регистрации через службу Internic на www.internic.net вы сможете выбрать расширение .com или .net.

Интерактивность

Постарайтесь, чтобы ваш сайт не был похож на "доску объявлений", действующую по принципу "читай или проходи". Такая односторонняя связь не годится для ресторана. Для вас важно общение с потенциальными посетителями. Ссылки на собственный адрес электронной почты позволят вам не только получать ответы на ваши обращения. Обратная связь — необходимое условие завоевания лидерства. Она позволяет людям легко бронировать столики и подтверждать заказ, оплачивать товары с логотипом заведения, запрашивать информацию, подписываться на ваши онлайн-новости и рассылку других информационных материалов, присоединяться к онлайн-конференции или заполнять бланки заказа для кейтеринга. Но учтите, что интерактивность подразумевает высокую степень ответственности с вашей стороны, ведь отвечать на запросы придется оперативно, иначе вы рискуете оттолкнуть от себя потенциальных посетителей.

Интерактивность позволяет получить много сведений о гостях, пользуясь которыми, вы сможете создать различные базы данных. Они будут неоценимы при проведении кампаний информационной

поддержки и при распродажах. При этом, однако, следует соблюдать осторожность, чтобы не нарушить право граждан на невмешательство в частную жизнь. Такие данные нельзя продавать третьей стороне. Для того чтобы побудить посетителей сайта к контакту, указывайте адрес своей электронной почты и номер телефона (а заодно и сведения о местоположении ресторана) на каждой странице.

Данные о посетителях можно использовать, например, для проведения программы лояльности гостей. Постоянным посетителям вы можете предложить подарок или купон на получение скидки, чтобы поднять продажи на новый уровень.

Провайдер интернет-услуг

Вам понадобится выбрать провайдера интернет-услуг. Это такая компания, которая разместит у себя ваш сайт. В зависимости от его размеров это будет стоить от 25 до 50 долларов в месяц. Прежде чем вы примете окончательное решение, узнайте, как отзываются о провайдере его нынешние или бывшие клиенты.

Поисковые системы

Вы должны будете сообщить сведения о своем сайте нескольким поисковым системам. Каждой из них нужно подавать сведения отдельно, и было бы неразумно ограничиться только одной или двумя поисковыми системами.

Если вы зарегистрировались только на одной поисковой системе, то маловероятно, что все ваши потенциальные посетители найдут вас. Для того чтобы убедиться в этом, обратитесь к системе www.dog-nile.com, которая является мультипоисковой и способна вести поиск с помощью приблизительно 20 других систем. Напечатайте слово catering (кейтеринг). Когда будут получены результаты, вы увидите, что одна из поисковых систем нашла 10 ссылок, другая, может быть, около 200, а остальные еще несколько тысяч. Диапазон здесь очень широкий.

Ответ на запрос зависит от того, какой поисковой системе он был направлен. Поскольку невозможно предугадать, к какой из поис-

ковых систем обратится ваш потенциальный посетитель, сведения о себе следует направлять как можно большему числу поисковиков. Важное предупреждение: не направляйте поисковым системам никаких сведений о себе до тех пор, пока не завершится создание вашего сайта. У всех, кто попадает на сайт, находящийся в стадии разработки, создается негативное впечатление о нем.

Печать

Многие посетители интернета предпочитают выводить заинтересовавшие их веб-страницы на принтер. Проверьте, как будут выглядеть ваши страницы в напечатанном виде. Достаточно ли хорошо видны на домашней страничке все жизненно важные сведения, такие как часы работы, меню с ценами, номер телефона, факса, адрес электронной почты, схема проезда, почтовый адрес и другая контактная информация?

Не используйте на своем сайте излишних украшательств, для просмотра которых посетителям могут потребоваться специальные подключаемые программные модули, например, Shockwave. На их применении, возможно, будут настаивать дизайнеры веб-страницы, но учтите: те из посетителей, у кого нет новейшего компьютерного оборудования, не смогут зайти на ваш сайт, если он будет слишком насыщенным. Те же трудности возникнут и у владельцев специальных средств доступа к интернету, где предусмотрено только чтение текста.

Информационная поддержка

Не забывайте распространять сведения о своем сайте когда и где это только возможно. Адрес (URL) своего сайта размещайте повсюду: на визитных карточках, на бланках своего учреждения, на футболках, бейсболках, карандашах, брелоках, во всей рекламе и т.д. Чем больше информационной поддержки вы оказываете сайту, тем больше пользы получите от него. Оставлять свой сайт без активной информационной поддержки все равно что поместить ресторанный вывеску в подвал.

Сайты конкурентов

Уделяя необходимое внимание собственному сайту, не забывайте и о конкурентах. Посетите конкурентные сайты и ознакомьтесь с их устройством. Вы наверняка сможете позаимствовать там несколько полезных идей.

Существует много хороших сайтов, где полно подсказок и идей, так или иначе связанных с продуктами питания и напитками, которыми можно воспользоваться для развития бизнеса, сделать его более эффективным и конкурентоспособным. Если вы пытаетесь решить какую-либо конкретную маркетинговую проблему и хотели бы обсудить ее с людьми, понимающими образ ведения и культуру отрасли, попытайтесь принять участие в дискуссии на сайте Web Food Pros (www.webfoodpros.com/discuss). На увлекательном сайте Epicurious (www.epicurious.com) предлагаются рецепты, выложен словарь по продуктам питания и есть много других полезных сведений. Многие одинокие люди всех возрастов чувствуют себя особенно некомфортно, когда обедают дома в одиночестве. Если вы задумаете организовать коллективный обед для таких одиночек, загляните на сайт www.friendship-dining.org, где можно почерпнуть полезный опыт. Возьмите на заметку сайт On The Rail (www.ontherail.com), на котором найдется огромное количество ресурсов, новостей и досок объявлений. Сайт In The Weedz (www.intheweetz.com) отражает особую точку зрения на ресторанный бизнес. The Restaurant Report (www.restaurantreport.com) представляет собой собственно сайт, а также бесплатный бюллетень новостей, рассылаемый по электронной почте. Это выдающийся ресурс, особенно ценный своим архивом предыдущих выпусков.

Вы будете часто попадать на сайты, тематикой которых являются продукты питания и напитки, и было бы неплохо, если бы удалось поместить там ссылку на ваш собственный сайт. Например, на Chowhound (www.chowhound.com), где завсегдатаи ресторанов, большие любители поесть, делятся своим богатым опытом. Подобный сайт может существенно поддержать ваш маркетинг.

Вам также следует найти сайты, специально предназначенные для поиска ресторанов. Например, если вы примете участие в дея-

тельности таких сайтов, как [Food.com](http://www.food.com) (www.food.com), [Restaurant.com](http://www.restaurant.com) (www.restaurant.com) или Menu-online (www.online-menus.com), эта дополнительная известность может существенно увеличить доходы от продаж. Те, кто зайдет на сайт [Restaurant.com](http://www.restaurant.com), получают возможность забронировать себе столик в любом из 165000 ресторанов более чем в 13000 городов. При этом следует иметь в виду, что некоторые из таких сайтов являются платными.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Проверьте сайт этой книги — <http://tca.unlv.edu/profit>
- Просто для развлечения зайдите на www.dinersoft.com
- Запишитесь на постоянно действующие курсы по изучению программного обеспечения, предназначенного для разработки веб-страниц.

11

ПЛАН И БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА. КАК СОСТАВИТЬ, ЧТО ДЕЛАТЬ И ВО ЧТО ЭТО ОБОЙДЕТСЯ?

В этой книге мы говорили о многом. Тем не менее, прежде чем завершить тему, следует сказать и о том, как увязать все это "многое" между собой.

Джек Уэлч, бывший главный управляющий компании General Electric, сказал, что не следует вступать в конкурентную борьбу, не имея преимуществ. В ресторанном бизнесе можно предложить еще одну формулировку: "Вы настолько же хороши, насколько хорошо было ваше последнее блюдо".

В этих двух фразах кроется ответ на вопрос, почему так необходимо планировать маркетинг. В главе **3** мы обсуждали, как изменение окружающей обстановки ведет к изменению рынка. Если сегодня дела в ресторане идут хорошо, это не означает, что и в будущем успех обеспечен. Необходимо постоянно отслеживать изменения окружающей об-

становки, чтобы проложить дорогу непрерывному экономическому процветанию. Само составление годового маркетингового плана заставит вас обратить внимание на тенденции окружающей обстановки. Годовой маркетинговый план нужен для того, чтобы обеспечить ресторану аншлаг не только на ближайший месяц, но и на два года вперед.

Занимаясь разработкой плана маркетинга, постоянно спрашивайте себя: как создать и сохранить конкурентные преимущества? Планируя маркетинг, вы должны тщательно проанализировать работу своего заведения; необходимо понимать, что если вчера что-то работало, завтра оно может оказаться бесполезным.

Большие ресторанные сети затрачивают много времени и усилий, разрабатывая всевозможные планы. При этом они могут себе позволить переложить часть работы на плечи других. Однако такой подход нереален для обычного независимого оператора — вам придется заниматься планами самостоятельно. Возможно, вы не располагаете всеми технологиями, доступными профессиональным специалистам по рекламе, которые зарабатывают этим себе на жизнь, однако в конце концов вы вполне способны создать подходящий план, соответствующий вашим требованиям.

У такого подхода есть одно огромное потенциальное преимущество: поскольку вы делаете эту работу сами, то, вероятнее всего, выявите слабые места и недостатки в деятельности вашего заведения. Именно вы являетесь тем человеком, который лучше всего может судить о том, насколько они серьезные.

Разрабатывая план, постарайтесь свести к минимуму неблагоприятное влияние выявленных недостатков. Например, тесная кухня становится проблемой, когда посетители настаивают на разнообразии и на расширении выбора блюд. Так что придется проявить больше изобретательности при планировании меню и удовлетворить требования гостей, даже несмотря на ограниченные производственные площади.

Вами может быть обнаружен такой недостаток, от которого трудно избавиться. Профессиональный консультант, которому встретится такая ситуация, возможно, предложит слишком дорогостоящее

или просто неосуществимое решение. Вы сами, скорее всего, отыщете более разумный вариант и откажетесь от конкуренции в той области, где ваши слабые стороны окажутся на виду у публики. Например, если кухня стала слишком тесной, сторонний консультант, вероятнее всего, предложит реконструировать и усовершенствовать ее. Однако, поскольку речь идет не о его, а о ваших деньгах, вы сами проявили бы больше осторожности в оценках и наверняка нашли бы решение в соответствии с имеющимися возможностями.

Итак, вам нужен **план маркетинга**. Он не только должен быть хорошо продуманным, но и законченным. Если вы внимательно рассмотрите все обстоятельства, вам станет ясно, что именно надо делать. Вы ничего не упустите и сможете получить самую большую отдачу от денег, вложенных в маркетинг.

ПЛАН МАРКЕТИНГА. Описание того, что вы намерены предпринять, чтобы заполнить ресторан гостями.

Маркетинговый план ресторана должен содержать разделы, в которых рассмотрены или отражены следующие вопросы:

- I. Сводка контрольных показателей
- II. Преимущества и угрозы, возникающие из-за изменений окружающей обстановки
- III. Сильные и слабые стороны ресторана
- IV. Цели, к которым следует стремиться
- V. Планы действий: стратегия и тактика
- VI. Оценка затрат
- VII. Анализ и доработка
- VIII. Информация для плана на следующий год

СВОДКА КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

С помощью сводки контрольных показателей можно быстро довести план до сведения управляющего, его заместителей, других руководящих работников и до всех тех, кто помогает вам осуществлять инфор-

мационную поддержку ресторана. Если ваше заведение является частью сети или у вас независимое заведение, но нужно представить отчет инвесторам, то сводка контрольных показателей — единственный раздел, который читает противоположная сторона.

Сводка должна содержать следующую информацию:

- Краткий обзор вашего SWOT-анализа (см. главу 3).
- Список задач на следующий год в количественном выражении.
- Краткое описание стратегии маркетинга, направленной на достижение поставленных задач.
- Краткое описание вашего целевого рынка (рынков).
- Краткое описание результатов, ожидаемых от вашего плана действий.
- Смета расходов.

ПРЕИМУЩЕСТВА И УГРОЗЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ИЗ-ЗА

ИЗМЕНЕНИЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКИ

В этом разделе вы должны отразить то, что происходит с окружающей обстановкой и может неблагоприятно повлиять на ваш бизнес. Другими словами, вы анализируете то, что происходит за пределами вашей организации. Прежде чем приступить к написанию этого раздела, следует найти время для посещения конкурентов. (Вы ведь и без того делаете это регулярно, не так ли?) Основываясь на наблюдениях, ответьте на следующие вопросы:

- Кто приходит в ресторан?
- Насколько заполнен ресторан?
- Вежливое ли обслуживание?
- Вежливость искренняя, дружелюбная или формальная?
- Интересно ли меню?
- Безупречно ли качество продуктов питания и напитков?

- Сравнимы ли цены в меню конкурента с вашими?
- В чем заключаются главные различия?
- В чем состоит ваше конкурентное преимущество над этим рестораном?
- Можете ли вы создать дополнительные преимущества, исходя из того, что вы увидели?

Ваши посещения конкурентов должны сочетаться с анализом окружающей обстановки, описание которого приведено в главе 3. Этот анализ предназначен для того, чтобы помочь выявить в вашем торговом районе открывающиеся возможности и назревающие угрозы. Например, если у вас ресторан среднего уровня и покупателей вашего торгового района стали интересовать вода и напитки компаний, проводящих рекламные акции с выигрышем призов, которые они спрашивают в заведениях, подобных вашему, то у вас появляются дополнительные возможности. Если вы владеете рестораном быстрого обслуживания, то постоянно возрастающее внимание органов здравоохранения к продуктам быстрого питания будет представлять для него угрозу. В процессе проведения анализа окружающей обстановки сконцентрируйте свое внимание на тех тенденциях, которые, возможно, окажут неблагоприятное воздействие на ваше заведение и потребуют изменить методы ведения повседневной деятельности.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ РЕСТОРАНА

На этом этапе придется обратить взгляд внутрь собственной организации и постараться выявить ее сильные и слабые стороны. Сильные стороны должны использоваться и быть заметными. Слабые следует скрывать, если они связаны с той областью, которая совершенно необходима для прибыльного ведения вашего бизнеса. Во многих случаях рекомендуется воздерживаться от всего, что может пролить свет на "уязвимые" места.

Например, в 1970-х годах ведущая сеть ресторанов, специализирующихся на мясных блюдах, получила известность благодаря своим замечательным бифштексам и ребрышкам. В 1980-х годах руководство заметило, что люди едят меньше красного мяса и больше пасты и морепродуктов. Поскольку потребительское поведение изменилось, руководство решило добавить в меню морепродукты и пасту. После соответствующего пересмотра была проведена кампания информационной поддержки, которая помогла изменить позиционирование компании.

Результат? Катастрофа! Почему? Руководящие работники не потрудились учесть сильные и слабые стороны своей сети. Если бы хоть кто-нибудь занялся оценкой внутренних возможностей, ему стало бы ясно, что люди, выполняющие самые ответственные операции с продуктами в ресторане, это специалисты по жарке на открытом огне. Для них не составляло особой сложности управляться одновременно с 24 бифштексами на гриле — все они получались превосходно. Однако они не могли правильно приготовить острый соус и морепродукты. Имидж сети понес серьезный ущерб. Компания быстро возвратилась к своему главному бизнесу и выдвинула слоган: *A Legend in Steaks* (легендарный бифштекс). Компания вышла из кризиса относительно благополучно, но все же ресторанная сеть такого уровня не должна была допускать катастрофического промаха, не просчитав всех последствий перехода на новое меню. А ведь для этого достаточно было провести внутренний анализ своих сильных и слабых сторон.

Перечень того, что следует учитывать при проведении внутреннего анализа:

- Местоположение: расходы, обзорность, доступность.
- Помещения: состояние, атмосфера, эффективность, размеры.
- Персонал: отношение к обслуживанию, опыт, лояльность.
- Финансы: наличные денежные средства, приток наличности, накладные расходы, возможность получить дополнительное финансирование.
- Посетители: кто они, чего хотят, насколько они лояльны?
- Меню: удовлетворяет ли оно гостей, выигрывает ли в сравнении с меню конкурентов, насколько оно прибыльно?

ЦЕЛИ, К КОТОРЫМ СЛЕДУЕТ СТРЕМИТЬСЯ

Поставьте конкретные цели, задайте направление дальнейшей работы над планом маркетинга. Подходящими целями являются следующие:

- поддающиеся измерению;
- достижимые;
- соответствующие общим задачам организации.

К числу целей, поддающихся измерению, относятся:

- в** те, что выражены в долларах или в каких-либо единицах измерения, таких как число обслуженных столиков за день, доход с продаж, приходящийся на одно посадочное место, или средний чек;
- привязанные ко времени, например, такие, которые должны быть достигнуты к определенному сроку: за шесть месяцев или за год;
- удельные размеры прибыли или валовой прибыли, такие как средний расход на продукты (скажем, 28 процентов) или средняя валовая прибыль на одного посетителя (скажем, 10 долларов).

Поставить цели, удовлетворяющие этим критериям, совсем не просто. Это требует затрат времени. А для того, чтобы его сэкономить, некоторые просто добавляют 2 или 3 процента к величине средней валовой прибыли, полученной в прошлом году.

Однако, чтобы эти цифры приобрели значимость, должны ставиться достижимые цели, которые отражали бы ваше представление о том, что, вероятнее всего, произойдет. Предположим, вы считаете, что можно было бы увеличить количество посетителей за счет расширения семейной аудитории. Вы думаете, что если сделаете это, то количество еженедельно обслуживаемых столиков существенно увеличится. Исходя из этого, вашей целью должно быть:

- обслуживать дополнительно по 50 столиков для взрослых и продавать по 60 детских порций еженедельно (единица измерения);
- в течение трех месяцев с момента добавления меню для детей (привязка ко времени);
- с затратами на продукты около 50 процентов или меньше для детских блюд, тогда как затраты на продукты для взрослых сохранить на обычном уровне 28 процентов (удельная валовая прибыль).

Часто вашей целью становится развитие дополнительных сегментов рынка. Это понятно, поскольку план маркетинга — это прежде всего анализ и выбор целевой аудитории. Было бы неправильно исходить из того, что целевая аудитория прошлого года автоматически перейдет на следующий год. Хотя на самом деле большинство целевых групп остаются прежними, могут появляться и новые, а другие — исчезать, поэтому со временем приоритеты воздействия на аудиторию должны меняться.

Будьте предельно осторожны, "заглядываясь" на новую целевую аудиторию. Вы не сможете удачно выйти на новый рынок, если не располагаете необходимыми ресурсами или не можете оперативно перераспределить их. Без четкого плана действий вам не добиться преимуществ в конкурентной борьбе.

ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Одновременно с постановкой целей следует разрабатывать стратегию (общий замысел проведения кампании) и тактику (частные методы действий). Однако, совершенствуя маркетинговый план, многие менеджеры хаотично мечутся между постановкой целей и разработкой планов действий. Для начала они ставят несколько целей и вырабатывают стратегию и тактику (то есть планы действий), направленные на их достижение. Но процесс проработки деталей стратегии и такти-

КИ ЧАСТО ПРИВОДИТ К ВИДОИЗМЕНЕНИЮ ЦЕЛЕЙ, **ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ. Стратегия и тактика достижения целей маркетинга.** что требует снова вернуться к доработке стратегии и тактики. Составление плана маркетинга — это не последовательный, а эволюционный, взаимосвязанный процесс.

Стратегия маркетинга — своего рода двигатель, помогающий достичь целей маркетинга. Тактика — это конкретный инструмент (инструменты) поддержки стратегии. Стратегия и тактика маркетинга воплощают все аспекты маркетинговой смеси.

Разрабатывая стратегию и тактику, концентрируйтесь на поставленных целях. Стоит ли работать над бесцельным планом? Стоит ли напрасно тратить время и силы?

Занимаясь составлением плана, старайтесь мыслить свободно. Рассмотрите как можно больше необычных идей, проявите творческий подход. Кроме того, постарайтесь избежать ошибок, из-за которых ваш план может потерять эффективность и которые мешали бы достижению поставленных целей.

В книге *Marketing for Hospitality and Tourism*, где среди прочего рассматривается процесс разработки стратегии и тактики маркетинга, приведены наиболее распространенные ошибки, допускаемые менеджерами, а именно:

- **Желание как можно дольше сохранять статус-кво.** Некоторые владельцы и менеджеры слишком самонадеянны, и это распространенная болезнь в нашем бизнесе. Они чувствуют, что все у них под контролем, дела идут хорошо, так зачем же что-то менять? Если машина работает, зачем ее ремонтировать? К сожалению, в быстро развивающемся ресторанном бизнесе к тому моменту, когда становится очевидно, что машина не работает, она обычно уже не поддается ремонту.
- **Неуверенное руководство.** Эти менеджеры боятся риска, неизбежно возникающего в процессе изменений. В конце концов их рестораны приходят в упадок из-за неспособности следовать современным тенденциям.

- *Нежелание заниматься планированием маркетинга* или рассматривать этот процесс как серьезную и значительную часть принятия решения. Эти менеджеры не составляют планов маркетинга. Они любят говорить о том, что руководствуются "опытом и безошибочной интуицией", но, не имеющий четких ориентиров, их бизнес теряет свою нацеленность и с течением времени — конкурентоспособность.

Результаты исследования, проведенного компанией West and Olsen, опубликованные в ежеквартальном издании *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, подтверждают, как важно разработать стратегию маркетинга. Исследования показали, что рестораны, не придерживающиеся определенной стратегии, не могут рассчитывать на долговременные успехи в работе. Они могут получать приличную выручку в течение ряда лет, но в какой-то момент отсутствие стратегии станет причиной неудачи их бизнеса. Когда они начнут осознавать последствия, к которым привело пренебрежение стратегическим направлением, может оказаться, что уже слишком поздно искать какую-либо спасительную возможность: все ниши будут заняты и "обкатаны" конкурентами. Исследователи пришли к выводу, что для достижения долговременного успеха менеджеры ресторанов должны разрабатывать индивидуализированные, необычные стратегию и тактику.

Ниже приведены примеры особенно удачных стратегии и тактики маркетинга.

- Компания Panda Express хотела усилить свою позицию на семейном рынке и увеличить среднюю сумму чека от семей. В *Nation's Restaurant News* Эми Спектор поясняет, как Panda Express разработала тактику для поддержки этой стратегии. Эта тактика заключалась в новых блюдах для детей. Руководство справедливо надеялось, что, во-первых, ресторан станет более привлекательным для семей, а во-вторых, средняя сумма по чеку увеличится из-за того, что

раньше многие родители не покупали отдельные блюда для детей, а делили с ними свои. (Это в свою очередь ограничивало возможность выбора блюд.) В результате применения новой тактики и родители, и их дети получили то, что им больше нравилось.

- Компания Flying Saucer Emporium разработала несколько мероприятий информационной поддержки для того, чтобы добиться конкурентного преимущества. В *Restaurant Business* Джеймс Скарпа приводит описание тактики, примененной компанией для осуществления этой стратегии. Компания организовала дневные распродажи, особенностью которых была продажа пива. Это мог быть новый сорт пива, только что появившийся на рынке, или один из сезонных сортов, которые продавались по цене два с половиной доллара за пинту (чуть меньше полулитра) вместо обычных четырех долларов. Эта дневная распродажа вызывала интерес, поскольку посетители никогда заранее не знали, какое пиво будет продаваться по сниженной цене. Кроме того, любители получили шанс попробовать различные сорта напитка. Наконец, Flying Saucer Emporium учредила клуб, за вступление в который надо было заплатить 14 долларов. За эти деньги члены клуба получали клубную футболку и магнитную карточку, отслеживающую, сколько пива они выпьют. Имя члена клуба, который выпил 200 бокалов пива, писали на тарелке и вешали ее на стене среди тарелок с именами других почетных гостей ресторана. Эта информационная поддержка не только принесла большой доход от продаж, но и привлекла новых приверженцев компании.
- Ресторан морепродуктов и обеденный клуб Upper Deck поставил перед собой стратегическую цель увеличить продажи в летние месяцы, когда посетителей традиционно немного. Менеджер разработал мероприятие, участники которого могли съесть столько креветок, сколько им не надоело чистить; мероприятие проводилось ежемесячно в течение

ние лета в комнате для развлечений или на открытой террасе. Кампания информационной поддержки давала рекордные продажи в те дни, когда она проводилась. Кроме того, и в другие дни бизнес также пошел из-за позитивной устной информации, которую распространяли довольные посетители.

- Ресторан быстрого обслуживания Тасо Тиме разработал стратегию, заключающуюся в том, что заведению следовало придать соответствующий имидж. Тактика достижения этой цели включала в себя новую концепцию, которая получила название Тасо Тиме Сантина. Лайза д'Инноченцо в статье, опубликованной в журнале *Strategy*, пишет, что фокус-группы подсказали руководству компании Тасо Тиме, как должно быть приготовлено главное блюдо. Посетители, которым маисовую лепешку так выдавали завернутой в лист бумаги, полагали, что так делать не принято. Руководство компании Тасо Тиме приняло решение провести реконструкцию в ресторане, чтобы весь процесс приготовления еды был на виду у гостей. Дизайнеры применили отделку деревом, чтобы придать ресторану вид мексиканской столовой, и дополнили оформление мексиканской музыкой. Кроме того, к лепешке стали подавать пиво или вино.

Одним из самых полезных инструментов той части плана маркетинга ресторана, которая называется "планы действий", является настенный календарь. Календарь на текущий месяц, где отмечены все действия, составляющие план, а также достигнутые результаты, совершенно необходим. Ваш календарь должен включать в себя следующее:

- даты и время проведения мероприятий информационной поддержки;
- размещение рекламы в средствах массовой информации с указанием, когда реклама появится в газетах, на телевидении, на радио или в других СМИ;

- национальные праздники и праздники отдельных штатов;
- события местного масштаба, такие как благотворительные аукционы и ярмарки;
- дни выплаты заработной платы у крупных работодателей, если значительная часть вашей целевой аудитории работает у такого работодателя;
- даты выполнения работ по осуществлению вашего собственного плана, такие как дата представления рекламных материалов в газету или график учебных занятий сотрудников.

Календарь наглядно показывает, что же в действительности происходит. Он может быть полезен и в других случаях. Например, поможет убедиться, что кампании информационной поддержки оказывают влияние на бизнес только тогда, когда для этого складываются необходимые условия, а не тогда, когда у вас есть свободное время. Календарь следует обновлять раз в месяц или раз в квартал, чтобы всегда было четкое представление о приближающихся событиях.

Для достижения целей маркетинга следует разработать стратегию и тактику. Они должны основываться на убедительных маркетинговых идеях, вытекающих из проведенного вами SWOT-анализа. Ваши действия по проведению маркетинга должны быть спланированы таким образом, чтобы в результате вы получили конкурентное преимущество и возросшую прибыль.

ОЦЕНКА ЗАТРАТ

Один из самых трудных вопросов маркетинга заключается в том, чтобы решить, сколько денег потратить на информационную поддержку. Джон Уонамейкер, магнат универсальных магазинов, однажды сказал: "Я знаю, что половина моей рекламы — это напрасная трата денег, но я не знаю, какая это половина. Я потратил на рекламу 2 миллиона долларов, и я не в курсе, может быть, это только половина нужной суммы или, наоборот, я вдвое переплатил".

Если маркетинговый план ресторана хорошо разработан и должным образом выполняется, то не потребуется большого бюджета. Пэм Феликс, владелица ресторана California Tortilla в городе Бетесда, штат Мериленд, считает, что большинство независимых операторов, таких как она, не могут позволить себе рекламу с большим бюджетом. Поэтому ее кампании информационной поддержки основываются на юморе и комичных ситуациях, которые обходятся недорого, но хорошо запоминаются. Грегг Себржински цитирует ее в статье, опубликованной в *Nation's Restaurant News*: "Чем нелепее мы выглядим, тем больше денег зарабатываем". Она публикует свои сообщения в бюллетенях *Taco Talk*, которые сама же и выпускает.

Вот два примера предложенной ею недорогой информационной поддержки, имеющей успех. В заведении проводились дни Jungle Noise ("Шум джунглей"), и каждому приходящему, кому удавалось создать много шума, напоминающего те звуки, которые издавал Тарзан, бесплатно давали чипсы, и для него звучала карибская музыка. В городе Бетесда мало мест для парковки автомобилей, и многим приходится покупать билеты для парковки. Любому входящему посетителю, у которого в руках был парковочный билет, бесплатно давали маисовую лепешку тако. Пэм пользуется этими эксцентричными приемами, чтобы создать веселую атмосферу, и в то же время это ее собственный способ выражения благодарности посетителям.

Многие менеджеры стараются выведать у своих конкурентов, сколько денег они расходуют на маркетинг, или же занимаются изучением отраслевых отчетов, в которых приводятся сведения о том, сколько денег расходует на маркетинг средний ресторан. Выяснив эти средние суммы, они пытаются копировать их в собственном заведении. Довольно соблазнительно было бы воспользоваться этим методом, потому что это самый простой способ решения вопроса о бюджете маркетинга. Кроме того, все выглядит довольно убедительно, и рестораторы успокаивают себя тем, что тратят столько же, сколько их конкуренты.

Однако подражание конкурентам и использование средних показателей отрасли для расчета бюджета собственного маркетинга — неразумный путь. У каждого ресторана есть собственные, уникаль-

разом каждая статья расходов этому помогает. В итоге вы получаете сбалансированный бюджет. Кроме того, так как в процессе планирования вы уже все продумали, у вас появится четкий и конкретный план действий.

ВНИМАНИЕ!

Метод "Цели и задачи" может быть применен только в том случае, когда поставлены цели, поддающиеся измерению в денежном выражении.

Теперь начинается игра на отгадывание. Вы знаете, сколько должны израсходовать, но не уверены, какую отдачу сможете от этого получить. Если у вас есть основания полагать, что само по себе достижение целей, поставленных планом, принесет достаточно денег, чтобы не только покрыть расходы, но и принести существенную прибыль, тогда ваш план реалистичен. Если есть не менее обоснованные сомнения в том, что план даст положительную отдачу, лучше отказаться от него. Впрочем, можно было бы пересмотреть оценки и попытаться понять, нет ли более экономичного способа достижения поставленных целей. Если после всестороннего обдумывания намечаемого плана не находится такого способа его реализации, который уверенно приводил бы к получению прибыли, придется вернуться к начальному этапу проектирования.

В идеальном случае следовало бы завести отдельную папку для каждой из целей, поставленных перед кампанией информационной поддержки. В такой папке можно было бы хранить описание цели, тактический план ее достижения, смету расходов, а также записи, учитывающие фактические затраты, понесенные в связи с осуществлением плана. Результаты осуществления плана должны быть представлены в виде обзора, отражающего ожидаемые события, в том числе продажи и прибыль, связанные с осуществлением плана. Кроме того, в эту папку следует поместить ваши замечания о том, что было неправильно, а что правильно. Эта информация окажется полезной при разработке следующего плана.

АНАЛИЗ И ДОРАБОТКА

Как бы много вам ни приходилось над ним работать, все равно составить идеальный план маркетинга очень трудно. Условия рынка изменяются, случаются катастрофы, неожиданно происходят события, не поддающиеся прогнозу. Вполне возможно, что придется потратить больше времени на пересмотр плана, чем на его первоначальное составление.

Планы маркетинга следует пересматривать по меньшей мере раз в квартал. Когда возникают препятствия или задержки, постарайтесь выяснить причины. Если обнаружится, что все происходит слишком медленно, причина часто кроется в изначальных недочетах плана.

Все же, как правило, главные трудности возникают, если план не разработан или не выполняется должным образом. Например, предусмотрено еженедельное проведение специального мероприятия информационной поддержки, чтобы увеличить поток посетителей во вторник вечером. Однако, поскольку вы все время повторяете одну и ту же схему кампании, она становится скучной и бессмысленной. В результате продажи по вторникам так и не оживляются.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ

- Оцените расходы на предполагаемую кампанию информационной поддержки, основанную на принципе "два за один". Добьетесь ли вы достаточного дохода от продаж, чтобы оправдать эту кампанию?
- Посетите местный офис государственного управления по делам малых предприятий или общественной организации той же направленности. Постарайтесь получить у них материалы по маркетингу. И обязательно прочтите их.
- Освежите в памяти кампании информационной поддержки, которые вам приходилось проводить в прошлом. Ваши цели были выражены в денежных или в каких-либо других единицах измерения? Они рассчитывались на единицу времени? Вашей целью была чистая или валовая прибыль?

Еще одна общая проблема — перерасход бюджета. Например, сметой предусмотрено, что рекламная колонка в газете будет иметь высоту 15 см, но рекламный агент газеты уверяет, что 25-сантиметровая реклама будет выглядеть более привлекательно. Вы видите, что увеличение размера рекламы не дает такого дохода от продаж, которого оказалось бы достаточно, чтобы покрыть дополнительные расходы. Заманчиво было бы получить скидку за увеличение размера, но не следует забывать, что вы платите за информационную поддержку, а не за мороженую рыбу. Совсем не одно и то же, будет ли у вас больше информационной поддержки или больше рыбы, и нужной прибыли от дополнительного расхода вы можете не получить.

Запомните простое правило: плата за информационную поддержку всегда слишком велика, если она не подстегивает ваши продажи.

В некоторых случаях ваш маркетинговый план оказывается непригодным с самого начала. Это обычно происходит тогда, когда допущена ошибка при составлении прогноза по окружающей обстановке. Например, не учтен спад местной экономики — и, как следствие, уменьшение средней суммы по чеку. Если допущена такая ошибка, уже невозможно откорректировать план маркетинга так, чтобы он мог противостоять новой угрозе. Например, вы не готовы ввести новые недорогие позиции меню, которые смогли бы поддержать поток посетителей и в то же время обеспечить валовую прибыль, необходимую вашему ресторану.

Ежеквартально пересматривая планы маркетинга, вы сможете вносить необходимые коррективы в течение года. Чем быстрее это делается, тем меньший ущерб будет причинен. Не следует откладывать исправление ошибок, рассчитывая внести все необходимые исправления в план следующего года.

СДЕЛАЙТЕ СЕГОДНЯ ВЕЧЕРОМ

- Похлопайте себя по плечу за терпение, проявленное при чтении этой книги.
- Поздравьте себя с тем, что вы осознали важность этой книги.
- Отпразднуйте это вместе с друзьями.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПЛАНА НА СЛЕДУЮЩИЙ ГОД

Пообещайте себе заняться разработкой плана маркетинга в период спада деловой активности. Для большинства из нас это обычно февраль и июль. Подходящее время, чтобы начать подготовку к следующему "мертвому сезону".

Даже если вы каждый год отводите определенное время для того, чтобы заниматься подобными делами, такими как планирование, изучение окружающей обстановки и составление сметы, процесс пополнения базы данных свежей информацией должен быть непрерывным.

Используйте методы, описанные в главах 3, 4 и 7, для того, чтобы регулярно собирать маркетинговые данные. Храните эти данные в отдельной папке — они должны быть всегда под рукой. Часть этой информации может понадобиться для корректирования текущего плана маркетинга, остальное пригодится при составлении плана на следующий год.

Ваш план маркетинга — это работа, которая никогда не кончается, процесс, помогающий поддерживать активность и прибыльность вашего ресторана. Процесс творчества и совершенствования, бесконечная борьба... и бесконечное удовлетворение.

СДЕЛАЙТЕ ЗАВТРА

- По электронной почте отправьте письмо одному из авторов этой книги: нам интересны ваши отзывы.
- Передайте этот экземпляр книги кому-нибудь, кого она могла бы заинтересовать. Или, для нас это было бы лучше, сохраните этот экземпляр для себя и посоветуйте купить такой же.