

Ирина АВРУЦКАЯ

БИТВА ЗА ГОСТЯ

4-Е ПЕРЕИЗДАНИЕ

СТРАТЕГИЯ
И ТАКТИКА
РЕСТОРАННОГО
МАРКЕТИНГА

ИНФОРМАЦИОННАЯ ГРУППА
**РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ**

Ирина Авруцкая

**Битва за гостя. Стратегия
и тактика ресторанного
маркетинга. 4-е переиздание**

«Ресторанные ведомости»

2024

УДК 658.8:640.432

ББК 65.431.14-32

Авруцкая И. Г.

Битва за гостя. Стратегия и тактика ресторанного маркетинга. 4-е переиздание / И. Г. Авруцкая — «Ресторанные ведомости», 2024

ISBN 978-5-6040953-5-5

Конкуренция в ресторанном бизнесе с каждым годом становится все ожесточеннее, превращая успех и даже само выживание в настоящее искусство для профессионалов. «Битва за гостя» – книга практика ресторанного маркетинга Ирины Авруцкой – представляет собой исчерпывающее и практичное руководство к действиям. В книге собраны результаты тринадцати лет профессиональной деятельности автора и работы с крупнейшими международными брендами, такими как TGI Fridays, Costa Coffee, Papa John's, а также консалтинговый опыт с сотнями компаний в 82 городах 10 стран мира. Раскрывая все грани ресторанного маркетинга, включая стратегию, создание меню, программы лояльности и работу с отзывами клиентов, эта книга выстраивает их в простую и легко реализуемую на практике систему. Это практическое руководство по построению вашего бренда, достижению узнаваемости вашего заведения и обеспечению лояльности ваших гостей. «Битва за гостя» – это ваш бизнес-план в книжной обложке. Сохранен издательский макет.

УДК 658.8:640.432

ББК 65.431.14-32

ISBN 978-5-6040953-5-5

© Авруцкая И. Г., 2024

© Ресторанные ведомости, 2024

Содержание

От автора	8
Введение	9
Стратегический подход к ресторанному маркетингу	11
Разработка концепции	13
В начале было слово	14
Ценности	16
Видение	17
Миссия	18
Собирательный образ гостя	19
Стратегия развития	21
Анализ конкуренции	22
Создание и развитие бренда	27
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Ирина Гарриевна Авруцкая

Битва за гостя. Стратегия и тактика ресторанного маркетинга

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2024

© Авруцкая Ирина Гарриевна, 2024

* * *

Каждый ресторатор хочет, чтобы его бизнес был успешным и прибыльным, чтобы гости говорили о нем с радостью и удовольствием и рекомендовали своим друзьям. Увы, добиться успеха получается не у всех. Ведь это требует серьезной работы, переосмысления своего опыта и своего отношения к миру.

Эта книга для тех, кто готов учиться и меняться. Потому что мир вокруг нас тоже меняется. То, что вчера было только мифом и новостями в зарубежной прессе, сегодня внедряется у ближайшего конкурента. Еще недавно невиданным прогрессом нам казались медиаэкраны на улицах или пластиковые карты, применяемые при расчетах, – но уже сегодня для нас это выглядит как что-то очевидное. Вместо промоутеров мы теперь приглашаем специалистов по CRM, а все покупки оплачиваем мобильным телефоном с привязанными к нему банковскими картами.

Хорошая новость в том, что компании, которые развиваются в ногу со временем, чувствуют себя сегодня лучше тех, кто живет технологиями прошлого. Мы призываем вас следить за трендами и инвестировать в инструменты будущего. А будущее за общением – качественной прямой коммуникацией с вашими гостями.

Но как этого добиться? Тут вам на помощь придут CRM-решения, работающие с большими массивами данных, находящие закономерности поведения ваших гостей и помогающие планировать маркетинговые активности исходя из обратной связи и поведения ваших гостей.

Компания Premium Bonus, разработчик одноименной маркетинговой платформы, работает в сегменте HoReCa уже пять лет. Наша основная задача – видеть горизонты развития новых маркетинговых инструментов и адаптировать их под текущие потребности бизнеса, развивать и расширять инструменты маркетинга, применяемые в ресторанном деле. Мы не разрабатываем универсальные решения, подходящие всем, а дорабатываем нашу платформу под особенности бизнес-процессов каждого нашего клиента. В итоге мы получаем индивидуальное решение по автоматизации маркетинга, которое позволяет объединить коммуникации, маркетинг, клиентский опыт и глубокую аналитику в одном интерфейсе.

Что это дает для развития вашего бизнеса? Свободу от рутинных операций, легкость принятия решения на основе достоверной информации, а значит, маркетолог в ресторане сможет теперь уделить больше времени стратегии, созданию бренда, повышению эффективности своей работы и собственной квалификации.

Живите не прошлым, а будущим, предлагайте новые бизнес-идеи, внедряйте современные технологии в ваших ресторанах. Мы уверены, что эта книга станет для вас и вашего бизнеса мощнейшей точкой роста и источником вдохновения!

*Всегда ваша,
команда PremiumBonus*



ИРИНА АВРУЦКАЯ,

Руководитель компании Like4Like Foodservice Strategies Strategies

Куратор направления «Маркетинг» в Novikov Business School с 2018 по 2022 гг.

В ресторанном бизнесе с 2006 года. Начинала с должности директора по маркетингу в Группе компаний Uley Catering Group. В сентябре 2009 года Ирина присоединилась к команде международного бренда Papa John's в качестве директора по маркетингу, а через два года была назначена директором по стратегии и развитию бизнеса мастер-франшизы Papa John's в России и СНГ. В 2013-м возглавила направление маркетинга брендов TGI Fridays (Россия, СНГ, Восточная Европа) и Costa Coffee (Россия).

С 2014 года управляет собственной консалтинговой компанией, которая работает с десятками крупнейших ресторанных сетей, групп, а также с гостиничными операторами и крупнейшими курортами в России, СНГ и за рубежом. Компания имеет представительство в ОАЭ.

Преподает направление маркетинга в бизнес-школе Novikov School в Москве. Окончила Международный университет, прошла программу повышения квалификации АНХ, имеет степень магистра Манчестерского университета. Окончила программу «Практикум» в МШУ «Сколково».

От автора

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

Трой Смит,
ветеран Второй мировой войны, основатель Sonic, крупнейшей в США сети ресторанов формата Drive-in

В 2006 году я нашла свое призвание. Оказавшись в мире ресторанного маркетинга, я сразу поняла, что это был правильный выбор. За прошедшие годы мне пришлось попробовать себя в разных ролях: я открывала заведения с нуля, выстраивала ресторанные сети в регионах и странах, путешествовала по миру в поисках трендов и помогала создавать и развивать сотни ресторанных бизнесов.

Я знаю эту отрасль от и до. С Papa John's я выходила на новые рынки и была первой, кто приобщил к американской пище Азербайджан. По сей день TGI Fridays управляют маркетингом более чем в 50 странах, используя шаблон маркетингового календаря, разработанный мной. После того, как я набралась достаточно опыта в корпоративной среде, я создала консалтинговую компанию, которая разрабатывает маркетинговые стратегии и планы по развитию бизнеса, помогает в создании брендов и выстраивает маркетинговые системы для ресторанных групп. На протяжении четырех лет я курировала направление маркетинга и развития бизнеса в Novikov School, пишу для деловых изданий, постоянно учусь и развиваю свою команду.

Я посвятила свою жизнь ресторанному маркетингу, развитию бизнеса в сфере гостеприимства, созданию концепций – и меня вдохновляет возможность поделиться моим опытом с вами.

Введение

Мир изменился. За более чем тринадцать лет, что я занимаюсь маркетингом, ресторанная индустрия не просто шагнула вперед, она претерпела кардинальные преобразования. Реклама как таковая уже практически перестала быть двигателем торговли, а основным маркетологом ваших товаров и услуг стал сам покупатель. Понятие «целевая аудитория» размывается, а «уникальное торговое предложение» больше не будет работать, если не превратится в «обещание бренда». В то же время бренды уже не столько конкурируют за «рыночную долю», сколько борются за «пожизненную лояльность» своих клиентов.

Звучит радикально? Возможно. Посмотрите вокруг. Ваши клиенты проводят за смартфоном больше времени, чем общаются вживую друг с другом. Микро-инфлюенсеры и сарафанное радио способствуют продвижению вашего продукта и возникновению доверия к вашему бренду гораздо эффективнее, чем традиционные рекламные кампании. Но в этой среде есть и новые риски: репутация может взлететь или рухнуть буквально за один вечер из-за, на первый взгляд, незначительных решений или действий.

Современный ресторанный маркетинг – это не акции, не «раскрутка», не «хайп» и не «взрывной пиар». Это клиентоцентричный подход к разработке продукта и установление долгосрочных отношений с гостями. Впрочем, такой ли уж он «современный», этот подход?

В начале XX века, когда рынок не был еще настолько насыщен товарами, а потребители не отличались особыми предпочтениями, концепция массового производства была движущей силой любой успешной компании. В этой гонке за объемом продаж маркетинг выступал своеобразным рупором – тот, кто кричал громче всех, продавал больше.

На следующем этапе развития потребительских рынков, когда базовый спрос был удовлетворен, на первый план вышло финансовое направление – теперь следовало работать над эффективностью продаж, управлять прибылью и маржей.

Третий этап эволюции маркетинга наступил, когда рынки перенасытились новыми товарами и услугами, а конкуренция стала всеобъемлющей. В этих условиях предприниматели спасались тем, что выходили на новые рынки и увеличивали инвестиции в рекламу.

В 1967 году в своем классическом труде «Маркетинг Менеджмент» гурю маркетинга Филип Котлер описал новую концепцию маркетинга. Она заключалась в смещении фокуса с продуктов, производимых компанией, и их активного продвижения на создание продуктов, отвечающих реальным потребностям людей. Таким образом, Котлер впервые предложил сменить парадигму бизнес-мышления, поставив во главу угла изучение спроса и получение прибыли через удовлетворение специфических нужд потребителей.

Нужно ли говорить, что эта прорывная для своего времени концепция была не сразу воспринята обществом.

В силу более позднего развития рыночной экономики в России большинство компаний все еще относятся к бизнесам первого и второго порядка, лишь некоторые достигли третьего уровня.

Но с момента публикации упомянутой книги Котлера прошло уже более 50 лет, и мир с тех пор бесповоротно изменился – прежде всего, благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий, которые трансформировали наш быт и стали неотъемлемой частью нашей жизни.

Следующая ступень эволюции маркетинга отражает новые рыночные реалии 21 века. Сегодня потребитель одним касанием экрана или голосовой командой смартфону не только выбирает среди тысяч товаров и услуг, но и оказывает прямое влияние на то, какие товары и услуги создаются. Покупка уже больше не является удовлетворением чисто рациональных потребностей, акцент смещается на потребности эмоциональные.

Современные покупатели, вне зависимости от социального статуса, дохода и возраста, стремятся не просто потратить деньги на еду и развлечения. Они желают знать, откуда происходят ингредиенты для ваших блюд. Где учился шеф-повар, и кто его учил. Почему вы выбрали именно эти предметы сервировки. Они хотят отдавать свои деньги не корпорациям и предпринимателям, а людям, таким же, как они сами. В конце концов, они готовы помогать тем, кому в жизни повезло чуть меньше, и платить больше тем, кто вкладывает свою прибыль в социальное развитие.

В век тотального цейтнота люди проводят долгие часы на работе. У них мало свободного времени. Поэтому, приходя в ваш ресторан, они оставляют в нем не только деньги, но и нечто еще более ценное – свое время. Взамен им нужен не просто завтрак, обед или ужин, а целый комплекс впечатлений, эмоций и информации. Наслаждаться вкусной едой – само собой разумеется.

Когда-то давно хороший бифштекс и свежемолотый кофе уже были залогом вашего успеха. Затем пришла эпоха узнаваемых брендов. Потребители искали знакомые имена, которые гарантировали стабильное и постоянное удовлетворение. Но и этот этап быстро прошел, поскольку потребители ощутили вкус новых кухонь, познакомились с необычными концепциями и новыми способами проведения досуга. Сегодня, с распространением современных средств массовой информации, потребители больше не основывают свой выбор на рекламе или броских вывесках, они руководствуются отзывами других потребителей. Именно сами гости сегодня – те, кто может обеспечить успех вашего бизнеса или прикончить его буквально за недели.

Агрессивная «продающая» реклама теряет свою эффективность. Сегодняшний потребитель имеет практически неограниченный выбор товаров и услуг и, прежде чем приобрести, может оценить их преимущества и недостатки, сделав пару-тройку запросов в поисковике. Так что сегодня на первый план выходят все те рекламные технологии, которые помогают клиенту самостоятельно «достать» информацию о вашем предложении тогда, когда он находится в поиске чего-то подобного.

Все это радикальным образом изменило цели маркетолога. Для того чтобы создать успешный ресторан, вам надо создать осмысленную концепцию, обеспечить наличие точек контакта бренда с потребителями, выбрать агентов влияния на потребителя, а также тщательно разработать стратегию присутствия в цифровом пространстве.

При этом коммуникационное поле вашего бренда создается сегодня часто даже без вашего ведома. Незнание того, что такая коммуникация существует, и неумение ее направлять и использовать для своей выгоды может разрушить весь бизнес.

Уверена, видя, как изменился маркетинг, вы уже знаете, что все вышесказанное – правда. Именно поэтому вы и купили эту книгу.

В то же время не спешите отбрасывать в сторону существующую теорию маркетинга и его классические инструменты и принципы. В мире еще много мест, где традиционные рекламные средства остаются актуальными.

В этой книге вы найдете ответы на вопросы о том, как грамотно выстраивать стратегические и тактические функции маркетинга, какие инструменты наиболее эффективны на сегодняшний день, как управлять традиционными рекламными технологиями и современными каналами коммуникации. Она также подскажет вам несколько простых маркетинговых приемов, способных повлиять на рентабельность бизнеса.

Я продемонстрирую вам, как использовать силу вашего бренда и лояльность ваших клиентов для построения успешного бизнеса. Расскажу, как динамично реагировать на внешние изменения и как выигрывать, даже не ввязываясь в бой.

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

Стратегический подход к ресторанному маркетингу

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

Даже сам термин «турбулентность» теперь не только и не столько относится к фактическому влиянию конкретных процессов на деятельность компаний, сколько является результатом повышенной скорости изменения внешней среды. И хотя понятие «турбулентность» подразумевает последующий период спокойствия, по мнению многих экспертов, в современном бизнесе он уже фактически невозможен. Гари Гамель считает, что актуальный подход (статья опубликована более 25 лет назад) к планированию развития компании должен стать более оперативным и изобретательным. Алан М. Глассман, автор книги *Thinking Strategically in Turbulent Times* (2005), в целом поддерживает эту точку зрения, утверждая, что стратегическим можно считать такой подход организации, при котором решения принимаются достаточно быстро и в соответствии с текущими изменениями окружения.

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

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

РАЗВИТИЕ БРЕНДА УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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

Рассматривая маркетинговую стратегию в ресторанном бизнесе, мы будем в основном говорить о создании и развитии бренда, концепции и выстраивании отношений с гостями. Однако нельзя не упомянуть и о том, что отлично выстроенная работа с персоналом, а также грамотное внедрение передовых информационных технологий являются обязательным условием успешной реализации любых маркетинговых планов.

Кстати, развитие брендов жизненно важно даже на рынках сырья (commodities). Когда такие товары, как кофе, мыло и бананы, при продаже не идентифицировались какими-либо торговыми марками, однако со временем появились известные бренды: кофе Maxwell House, мыло Lux, бананы Chiquita. На первый взгляд, в этом не было необходимости, ведь качество продуктов у всех было одинаковым, а конкуренция между продавцами могла вестись лишь на

уровне цены. Однако со временем, привыкнув к брендам, потребитель поверил, что продающиеся под той или иной маркой продукты действительно отличаются друг от друга, и начал отдавать предпочтение продуктам известных производителей. Аналогичная тенденция наблюдается и в индустрии гостеприимства: два почти одинаковых ресторана или кофейни с похожим ассортиментом и ценами могут восприниматься гостями как совершенно отличные друг от друга заведения только за счет «маркировки» и «смысла», которые были созданы в процессе брендинга.

Конкуренция приводит к тому, что вы можете выжить только при условии создания сильного бренда со своей историей и харизмой, а также благодаря развитию эмоциональной связи между клиентами и брендом, который становится важной частью их жизни. Давайте сосредоточимся на том, как создать такой бренд.

Разработка концепции

Остановитесь на минутку и задумайтесь. Какую ценность вы создаете для гостей? Что выделяет вас в ряду конкурентов? Кто является вашим клиентом, и почему он или она выбрали именно ваш ресторан?

В начале было слово

Говоря о стратегическом подходе к созданию бренда, важно вспомнить библейскую истину: **В НАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО**. Да, именно так – одно слово. Не фраза, не меморандум и даже не бизнес-план. Слово как семя, зерно, исток. Прежде чем планировать концепцию заведения или заказывать дизайнеру логотип, стоит задуматься: что такого особенного вы собираетесь сделать? Чем ваш подход к бизнесу будет отличаться от конкурентов? Почему гость должен выбрать именно вас?

В 1984 году, размышляя о своем первом бизнесе, самый известный ресторатор США Дэнни Мейер задался вопросом¹: что именно должно быть в его заведении, чтобы гости поехали сюда ужинать через полгорода? Безусловно, в ресторане необходимы отличные еда и сервис, но разве в этом есть что-то необыкновенное? В Нью-Йорке и в то время было много ресторанов, способных привлечь высококвалифицированного шеф-повара, закупить лучшие ингредиенты, нанять первоклассный персонал и обучить всем тонкостям обслуживания. У Мейера не было миллионов долларов, чтобы тягаться с гигантами ресторанного бизнеса, а его заведение находилось отнюдь не в центре города.

Но все же ему казалось, что большинству ресторанов того времени не хватало одной важной (и к тому же бесплатной!) детали – истинного гостеприимства. Подчеркнутого отношения к посетителям как к гостям в доме, а не к клиентам некоего бизнеса. Гостеприимство (**hospitality**) стало главным словом в лексиконе самого ресторатора, его семьи и сотрудников. Он даже включил его в название своей быстро растущей компании – Union Square **Hospitality** Group (USHG). Концепция гостеприимства стала залогом успеха многомиллионных оборотов почти каждого из заведений группы, которых, к слову, на момент написания этой книги насчитывалось двадцать.

Для другого известного американского бренда, сети Chipotle Mexican Grill, основным словом стало sustainability – на русский язык это понятие можно перевести как «устойчивое развитие». Смысл этого подхода заключается в использовании органических продуктов, мяса животных, выращенных с соблюдением этических норм, экологических технологий и заботы об окружающей среде. На момент создания бренда, в начале 1990-х, на рынке США было много заведений, предлагавших различные блюда американо-мексиканской кухни, в том числе и в формате фастфуда. Философия устойчивого развития в различных сферах жизнедеятельности тогда только начинала набирать обороты, и основателям компании пришлось в голову объединить популярный продукт и передовые идеи, создав абсолютно уникальную для того времени концепцию. Высокоэтичное отношение к своему продукту, способу ведения бизнеса и окружающей среде стало визитной карточкой сети. Интерьер заведений минималистичный, сдержанный, в некоторых точках в качестве источника энергии используются солнечные батареи, а сайт компании изобилует сведениями о происхождении ингредиентов. Многочисленные сети, специализирующиеся на бургеро, открываются и по сей день, однако именно Chipotle стал безусловным стандартом и ориентиром на этом рынке, причем вовсе не за счет уникального вкуса блюд или особого ассортимента.

Чтобы создать ресторанный бренд, надо с чего-то начать. Так начните со слова.

Неважно, существует ваш ресторан давно или вы только задумали новый бизнес, – никогда не поздно найти то главное, вокруг чего будут строиться концепция и философия заведения или целой сети.

Набросайте 10–15 слов, которые характеризуют ваш бренд. Внимательно оцените, насколько каждое из них соответствует восприятию вашего бренда. Отличает ли слово/слова

¹ Danny Meyer, “Setting The Table”, 2006

вас от конкурентов? Что оно означает для гостей? Достаточно ли сильна эта идея для того, чтобы служить вам много лет? Вдохновляет ли эта идея вас, и будет ли она вдохновлять ваших сотрудников?

Давайте рассмотрим несколько известных брендов на рынке ресторанных услуг. Какие идеи лежат в основе их идентичности и как эти идеи представлены?

USHG

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

Chipotle

Устойчивое развитие = Вносить вклад в сохранение планеты/свое
здоровье

TGIFridays

Пятница = Свободное время

Ценности

Следующим шагом на пути к созданию будущего БРЕНДА станет написание вашей философии. Не философии бренда, с которым вы пока еще не определились, а вашей лично.

Каковы те фундаментальные убеждения, которые ведут вас по жизни и сопровождают в процессе построения карьеры? Есть ли у вас любимые цитаты и примеры того, как те, кем вы восхищаетесь, принимали важные в их жизни решения? Тщательно соберите это воедино и представьте вашей команде. Убедитесь, что вы руководствуетесь своими убеждениями и ценностями во всем, что делаете. Например, если вы верите в идею здорового питания, то делайте ее одной из основных ценностей вашего бренда. Вы можете проводить семинары для членов своей команды, чтобы и они освоили тему, организовывать дегустацию детокс-коктейлей для своих клиентов, оборудовать велосипедную парковку у ресторана для клиентов или украсить вдохновляющими цитатами стены в офисе.

Все эти детали позволяют сотрудникам внутри организации общаться на более доверительном, неформальном уровне, привлекать новых работников, понимающих язык, а значит разделяющих ценности компании, а заодно и помогают вовлекать гостя в свою «религию».

Хрестоматийным примером мифологизации принципов ведения бизнеса являются легенды, теории и традиции американской сети TGI Fridays. Это сборник мини-историй, где в простой форме объясняется суть таких процессов, как делегирование, разделение ответственности, построение взаимоотношений с гостями. Например, «теория устрицы» напоминает о том, что гость в ресторане должен чувствовать себя комфортно, уютно и безопасно, как устрица в своей раковине. Никакие внешние факторы, включая слишком громкую музыку или сквозняк, не должны вызывать у него раздражения.

Видение

При построении бренда очень важно определиться, какими вы видите себя и свою компанию через год или два? Может быть, сегодня вы только делаете первые шаги к открытию своего первого кафе, но вы должны представлять перспективу и цели вашего бизнеса. Хотите стать самым любимым кафе в своем районе? Хотите запустить известную во всем мире сеть ресторанов? Или стать лучшим работодателем в городе? Правильно сформулированное ожидание может стать видением, которое приведет ваш бизнес к успеху. Крайне важно определить, какую рыночную позицию, отличную от вашей текущей, вы хотите занять в ближайшие пару лет.

Мне очень нравится пример петербургского бара El Copitas, прославившегося не так давно на весь мир. Когда команда молодых ребят задумала открыть бар, у них не было ни связей, ни больших денег, ни виртуозного знания маркетинговых инструментов. У них имелась лишь пара миллионов рублей в кармане на самое необходимое оборудование и простенький ремонт и видение – они хотели войти в рейтинг 50 лучших баров мира. Они приложили все свои усилия к достижению именно этой позиции: тщательно планировали посещение барных мероприятий, знакомились с лидерами мнений, создавали легенды вокруг своего бренда, вызывающие интерес. И результат налицо: в 2016 году бар впервые попал в сотню лучших баров мира, в 2018 году занял 39 строчку рейтинга, а в 2019 поднялся на 27 место. Неудивительно, что бар сегодня весьма успешен, его основатели с успехом гастролируют, занимаются консалтингом и организуют коллаборации с крупными брендами. Эта удивительная история напоминает нам о том, что иногда одно правильно сформулированное видение может стать маркетинговой стратегией.

Миссия

Следующим шагом на пути к созданию будущего бренда станет определение философии вашей компании. Задайте себе следующие вопросы: зачем мой бизнес этому миру? Какую проблему общества мой бизнес помогает решить? Ответы на эти вопросы помогут вам сформулировать миссию бренда.

Она наверняка будет так или иначе строиться вокруг еды, которую вы предлагаете гостям. Например, международная сеть пекарен Le Pain Quotidien нацелена на «создание значимых связей». Конечно, Le Pain Quotidien заботится о качестве своего хлеба и круассанов, но при этом стремится к тому, чтобы ее выпечка служила более высокой цели, а именно чтобы ее покупатели, работники и все те, кто так или иначе соприкасается с их бизнесом, могли лучше узнать друг друга.

Идея ресторанного бренда может возникнуть буквально из чего угодно: из концепции блюда, предпочтений жителей района, месторасположения. Но любая мысль, какой бы блестящей она ни была, должна превратиться во вполне осязаемую бизнес-концепцию через понимание своего клиента и той ценности, которую ваш бренд предлагает людям.

Так, московский бренд «Печорин» известен на рынке дорогим, невероятно качественным ремесленным хлебом. Миссия этого бренда – вернуть хлеб в систему ценностей современного человека. Компания реализует миссию, создавая тот продукт, который хочется уважать и к которому хочется относиться бережно, как в свое время относились к хлебу наши бабушки и дедушки.

Собирательный образ гостя

Теперь давайте уделим более пристальное внимание вашим посетителям. Я намеренно не использую термин «целевая аудитория», поскольку такой подход к определению профиля клиента скорее наведет вас на мысль о социально-демографических характеристиках гостей, которых вы хотели бы видеть у себя в заведении. Это очень неточный метод, ведь сегодня границы целевой аудитории фактически стерлись, и клиентами, например, фастфуда или стритфуда являются люди всех возрастов и практически любого достатка. Значительно важнее постараться понять, как разные типы потребителей будут подходить к выбору вашего заведения и что может способствовать их лояльности бренду.

Я предлагаю вам создать вполне конкретных персонажей, которые станут олицетворением ваших гостей. Такой подход к пониманию аудитории изначально получил распространение в ИТ-секторе, но с успехом применяется в компаниях различных отраслей.

Ваши персонажи должны быть максимально очеловечены. Консультант по маркетингу Хайди Коэн приводит список из 12 пунктов для создания персонажей².

1. Демографические характеристики. Пол, возраст, доход, размер семьи и жизненные потребности.

2. Образ жизни. Как, в соответствии со своим доходом, персонажи распоряжаются деньгами: откладывают ли на черный день или тратят свободно?

3. Интересы. Есть ли у них хобби, нравится ли им путешествовать? Религиозны ли они? Занимаются ли спортом?

4. Кто влияет на их выбор продуктов или услуг? Является ли этот конкретный человек «главным покупателем», или члены семьи делят решения о покупках между собой по разным направлениям? Прислушиваются ли персонажи к мнению друзей, родных? Обращаются ли они к отзывам в социальных медиа?

5. Каковы их личные цели? Здесь автор предлагает обратиться к иерархии потребностей, известной также как «пирамида Маслоу», и понять, на каком из уровней находится тот или иной персонаж как потребитель: от физиологических потребностей и заботы о безопасности до потребности в любви, уважении и признании или самовыражении.

6. Эмоциональный портрет. Как персонажи реагируют на хорошие или плохие новости и события?

7. Потребительское поведение. Как часто данный персонаж покупает те или иные продукты или услуги, легко ли расстаётся с деньгами?

8. Почему они взаимодействуют с вашей компанией и вашими конкурентами? Нравятся ли им ваши продукты и продукты конкурентов? Почему они их выбирают или не выбирают? Есть ли препятствия, которые мешают им выбирать ваши продукты и продукты конкурентов?

9. Ожидания от вашей компании. Интересует ли персонажей только самая низкая цена или также удобство использования и обслуживания? А может быть они фанаты вашего бренда?

10. Откуда персонажи черпают информацию о категории, в которой находится ваша продукт или услуга? Какими инструментами они при этом пользуются?

11. Какая информация о вашем продукте им необходима? Описание продукта, отзывы, информация о составе и пищевой ценности, количество калорий?

12. Где персонажи находятся в момент поиска информации о вас? В машине, дома, в метро или на работе? Какими типами устройств они пользуются при осуществлении поиска?

² <http://heidicohen.com/marketing-persona/>

Создайте от трех до шести таких профилей, отвечающих на максимально возможное количество перечисленных вопросов. Важно создать как можно более реальные персонажи. Поделитесь этой информацией со своей командой и дайте им возможность внести коррективы и уточнения. Убедитесь, что у вас получились портреты с учетом взглядов, стремлений, особенностей образа жизни вашей аудитории (такой подход называется «психографика»). Что они из себя представляют? Это «юная девушка, ищущая себя»? «Бизнесмен вечно в движении»? «Пара супругов, которые везде ходят вместе»? Очень важно, чтобы вы затем выбрали одного ключевого персонажа – «самого лучшего гостя» – и выстраивали все коммуникации, ориентируясь на него, а понимание остальных персонажей поможет вам осознать, насколько им комфортно в заведении, понравятся ли им новое меню и интерьер, подходит ли музыкальное оформление и нужны ли развлечения для детей.

Стратегия развития

После того как вы поняли своего гостя, можете задуматься о стратегии развития, о выборе правильного места для вашего заведения или расширении сети. Кто бы что ни говорил, стратегий развития в ресторанном бизнесе существует всего две. Первая – **место назначения**, когда гости инвестируют свои время и усилия, чтобы добраться к вам. Вторая – **удобное расположение**, когда ваша задача заключается в капитализации потока потенциальных потребителей. Очень важно изначально понимать, достаточно ли сильны ваши идея и бренд для того, чтобы гости пришли к вам, даже если вы находитесь не на первой линии домов, или ваше предложение достаточно утилитарно (и такое вполне может быть!), и вам лучше выбирать места с высокой проходимостью.

В случае если вы приняли решение выходить на рынок быстрого питания, и ваша идея будет основана на цене или скорости, вам, безусловно, следует выбирать места с высокой проходимостью. А если вы собираетесь открыть кофейню с уникальным выбором сортов кофе и десертами ручной работы, скорее всего, ваша стратегия – **место назначения**.

Конечно, у начинающих предпринимателей всегда есть соблазн создать нечто гибридное – например, открыть ресторан для особого повода с эксклюзивной концепцией в месте с высокой проходимостью – особенно, если подвернулось отличное арендное предложение. Но, как правило, это приводит к разрыву концепции. Гости торгового центра или туристы в центре не знакомы с брендом и пока не готовы оценить уникальное предложение заведения. В результате ресторатору приходится подстраиваться, менять ассортиментную и ценовую политику, идти на компромиссы с самим собой.

Нельзя быть везде и сразу. Будьте честны с собой и определитесь, хотите ли вы открыть сто кафе в местах с высокой проходимостью или десяток уютных баров. Ресторан, в который будут идти как на праздник, или закусочную в бизнес-центре?

Когда Дэнни Мейер задумал открывать свой первый ресторан в 1985 году, для большинства рестораторов того времени выбор удачного месторасположения был важнее концепции. Рестораны в центральных, проходимых местах, с удобной парковкой и вменяемой кухней, почти всегда могли рассчитывать на коммерческий успех. Как часто и по сей день мы слышим из уст рестораторов: «Локация, локация, локация!». Да, если арендная плата за шикарное помещение в центре невысока, это уже само по себе почти гарантия успеха, но отнюдь не единственная.

Мейер был молодым предпринимателем и делал свои первые шаги в ресторанном бизнесе, у него не было возможности оплачивать дорогую аренду, к примеру, на Пятой авеню, но он был уверен, что при наличии сильной идеи (которой для него являлась философия гостеприимства) месторасположение заведения может быть вторично. Дэнни Мейер верил, что развитие связей с местным сообществом и помощь в благоустройстве района смогут повысить статус его ресторана. Свое первое заведение он назвал в честь парка, рядом с которым оно открылось, – «Юнион Сквер Кафе». С тех пор судьбы ресторана и парка были неразрывно связаны, и компания Дэнни Мейера участвовала в восстановительных работах в парке, благотворительных акциях, проводила уличные фестивали на территории парка.

Думал ли Дэнни Мейер о том, что через много лет Юнион Сквер из практически окраины Нью-Йорка превратится в один из наиболее престижных и ухоженных районов города? Предположу, что он не столько думал, сколько делал все для этого. Начиная с первого ресторана и на протяжении многих лет, именно стратегия места назначения помогла ресторанам Дэнни Мейера становиться не просто успешными, но и уважаемыми.

Анализ конкуренции

Следующим важным этапом на пути к созданию концепции является изучение конкуренции. Подробнее о технологиях маркетинговых исследований мы поговорим в соответствующей главе, но на данном этапе основное, что вам необходимо понять: ваши конкуренты – не только рестораны, предлагающие еду, схожую с вашей. Это очень широкий круг компаний. В зависимости от того, какую стратегию развития вы выберете, вашими конкурентами могут стать как рестораны любого направления, так и супермаркеты, магазины готовой еды, столовые и кафе. Обязательно изучите отзывы об этих торговых точках в сервисах Яндекс, Google, Facebook, TripAdvisor и др. Это поможет вам точно понять причины их успехов или неудач и определиться с тем, что вы можете предложить гостям, чтобы завоевать их предпочтение в таком конкурентном окружении.

Сегодня есть еще один конкурент – интернет. Ваши потенциальные клиенты имеют широкий выбор предложений по доставке, подписке на различные рационы питания, кейтерингу, с которыми вам также придется конкурировать.

Конкуренты	Уникальный Продукт	Уникальные Свойства	Уникаль- ный Сервис	Уникальная Эмоция
Конкурент 1				
Конкурент 2				
Конкурент 3				
Я				

Рис. 1. Схема анализа конкурентов поможет вам определить, что выделяет ваш бренд на их фоне.

После того как вы определите своих конкурентов, предлагаю вам заполнить таблицу, приведенную на рисунке 1. Детально изучив, как именно другие бренды на рынке работают с аудиторией, вы сможете определить, что именно отличает вас от других и делает уникальным в глазах потребителя. Если этот анализ покажет, что вы предлагаете нечто очень схожее с уже существующими на рынке предложениями, подумайте, как сделать ваше предложение по-настоящему уникальным и запоминающимся.

Стоп! А где же кухня, меню, – спросите вы. Не все так просто. Вспомните Котлера, который призывал сначала понять, чего хочет потребитель, и только потом предложить ему это. Поэтому невозможно разрабатывать концепцию заведения в отрыве от современных трендов. Сейчас доступно множество публикаций, в которых авторы описывают и прогнозируют гастрономические тренды. Изучите не только наиболее свежие тренды, но и загляните в обзоры прошлых лет, чтобы понимать, как меняются и развиваются вкусы. Проанализируйте также глобальные тенденции. Это поможет вам понять, какие из них являются долгосрочными, а какие – преходящими (стилевыми трендами). Базовое правило, которым стоит руководствоваться: на долгосрочных макро-трендах можно выстраивать концепцию сети с расчетом на 10–15 лет, на долгосрочных кулинарных трендах – концепцию ресторана или небольшой сети с расчетом на 5–7 лет, а на проходящих или краткосрочных трендах – создавать успешные промопродукты или поп-ап проекты, но не более того.

Например, идея здоровой органической еды соответствует глобальному макро-тренду, поэтому может стать основой почти любой бизнес-модели. Азиатская, ближневосточная или

средиземноморская кухня – долгосрочный устойчивый гастрономический тренд, который способен стать залогом успеха ресторана или локальной сети. А, скажем, сыр раклет – скорее, сиюминутная мода, волна которой может быстро схлынуть, так что вряд ли стоит закладывать этот продукт в основу концепции.

Впрочем, если после прочтения этих строк кто-то бросит мне вызов и откроет успешную сеть раклетных, я сочту, что книга была прочитана этим человеком не напрасно, и обязательно расскажу его историю в своих последующих публикациях. Кстати, в первом издании этой книги в 2015 году пример быстротечного тренда был проиллюстрирован бельгийскими вафлями и, насколько мне известно, по сей день ни одной успешной сети вафельных в нашей стране не открылось.

Внимательно изучив конкуренцию в городе (районе) и современные тренды, вы сможете примерно понять, какое направление кухни целесообразно предлагать вашим будущим гостям. Но, прежде чем садиться за разработку меню, необходимо пройти еще несколько этапов создания концепции.

Составьте список брендов из разных сфер бизнеса, которые вам близки по духу и ценностям. Вернитесь на минутку к вашей философии, пониманию гостя и представьте, на что будет похож ваш бренд – Apple или Tesla, IKEA или Crate & Barrel, Ralph Lauren или Zara? Проведение аналогий между собственным брендом и брендами из других индустрий позволит вам более взвешенно подойти к созданию образа и стиля коммуникации, дизайн-решениям. В конце концов, вы всегда будете знать, к каким брендам сможете обратиться за вдохновением.

Кстати, в плане маркетинговых инноваций всегда лучше обращаться за опытом не к конкурентам, а к коллегам из других сфер деятельности.

Во-первых, вам скорее ответят, причем непредвзято, во-вторых, вы получите шанс посмотреть на своих клиентов с новой стороны – через то, как они взаимодействуют не с вашим рестораном, а с другими продуктами и услугами, в-третьих, с близкими по духу компаниями вам, возможно, удастся создать успешные маркетинговые партнерства.

Следующим шагом оттачивания вашей концепции является определение ее отличительных черт. Продумайте все элементы, с помощью которых ваш ресторан выделится из массы однотипных заведений. В каком стиле будут выполнены ваши интерьер и вывеска? Какие ингредиенты и технологии приготовления вы собираетесь использовать? Какую посуду и сервировку предложите гостям? Какой стиль музыки вам подойдет? Будет ли приветствие гостя звучать по-особенному? Необходимо обдумать как можно больше таких деталей, чтобы со временем, в процессе создания бренда, превратить их в уникальные точки контакта гостя с вашим заведением или в сообщения, которые со временем разлетятся по сарафанному радио.

Но и это еще не все. Ресторану недостаточно просто отличаться от других. Каждому заведению определенной концепции нужно иметь типовые черты, присущие данному формату. Например, увлекшись созданием отличительных черт кофейни, некоторые собственники забывают об общих моментах, присущих всем кофейням, без которых гость может почувствовать себя «не в своей тарелке». Скажем, сложно спорить с тем, что в кофейне необходим аромат кофе, в меню должны быть не только авангардные, но и близкие к классическим напитки, присутствовать стаканы навынос, хотя бы минимальный ассортимент снеков или сладостей, также желательно иметь удобную посадочную зону, бесплатный Wi-Fi и доступный стол с сахаром и топпингами. Для каждого типа концепции существуют десятки таких унификаторов – деталей, которые посылают в мозг гостя сигнал: «это кофейня» или «это пиццерия», помогая ему убедиться в правильности и безопасности выбора.

Несколько лет назад мы с друзьями решили заглянуть в только что открывшийся в центре Москвы винный бар. Стены в первом помещении были выкрашены в светлые тона, ярко горела люстра. В основном зале освещение чуть приглушили, там сидели сотрудники и в отсутствие гостей общались между собой, а увидев нас, робко встали. Мой мозг тут же получил сигнал:

«Это не бар, здесь слишком светло и безлюдно», и мы покинули зону ресепшн, так и не зайдя внутрь.

Зная, что в этом районе много заведений, позиционирующих себя как винные бары, мы двинулись дальше. В следующем кафе, открывшемся под слоганом «кофе и вино», внутри едва ли обнаружишь то или другое. Ни кофемашина, ни винные шкафы, ни какие-то иные символы этих двух жанров (вина и кофе) не выделялись в модном современном интерьере. Стоит ли добавлять, что и отсюда мы ушли, так ничего и не заказав. В третьем так называемом баре выбор вин по бокалам оказался катастрофически мал, а цены – слишком высоки. Опять сигнал – «это больше похоже на ресторан, чем на винный бар».

Итогом изысканий стала удача: заведение «Хлеб и Вино» полностью удовлетворило наше обывательское представление о винном баре. Скромный дизайн, но теплая и уютная атмосфера, приглушенный свет, декор с использованием винной темы и, конечно, стеллажи с вином, которое можно было выбрать собственноручно или, получив консультацию сомелье, приобрести за очень разумные деньги. Отличительные черты в концепции «Хлеб и Вино» сразу бросаются в глаза: самообслуживание при выборе вина и закусок, невысокие цены, короткое, но интересное меню, подача всех блюд на досках.

Так что, повторяюсь, ресторан или кафе, безусловно, должны быть уникальны и отличны от конкурентов, но также жизненно необходимо то, о чем часто забывают, – быть понятным, а значит, следовать определенным принципам «жанра».

Основные правила

- **Быть особенным и в то же время быть похожим** – в этом состоит первый из парадоксов, которые я считаю основой любой успешной ресторанной концепции.

- Второе утверждение, которое, к сожалению, мы вспоминаем не так часто, – **важно быть не первым, а лучшим**. Действительно, в погоне за удовлетворением амбиций сделать что-то первыми, пока никто другой не успел, мы рискуем совершить массу ошибок, а вот наши последователи получают уникальную возможность их избежать. Большинство известнейших крупнейших брендов, занимающих сейчас лидирующие позиции в своей отрасли (Херох, IBM, Ford, Google), не были в ней первопроходцами. Но им удалось главное – сделать свой продукт умнее и лучше. Не нужно отказываться от идеи только из-за того, что кто-то уже начал реализовывать нечто подобное. Напротив, если вы считаете, что это тот продукт, который сейчас нужен рынку, востребован, необходимо изучить досконально концепцию и постараться ее улучшить или упростить. Следуя этому же принципу, не стоит отказываться от аренды помещения, находящегося рядом с конкурентом. Если вы уверены, что ваш продукт лучше, то сможете доказать это и гостю. – Отсюда следует третий постулат: **не конкурируйте – превосходите**. Любая конкуренция развивает рынок. Чем больше в вашем городе будет открываться паназиатских заведений, чем сложнее им станет завоевывать свою аудиторию, тем более вероятно, что со временем новый ресторан паназиатской кухни, предлагающий лучшее качество по сопоставимой цене, сможет быстро привлечь гостей. При этом, как уже было сказано раньше, конкурентов необходимо изучать, определять их сильные и слабые стороны, однако необязательно на них ориентироваться. Если ресторан на соседней улице запускает сезонное меню на основе лесных грибов или предлагает скидку на доставку, это совершенно не значит, что вы должны делать то же самое. Вам даже может показаться, что из-за тех или иных действий конкурента ваши продажи стали «проседать». В таком случае лучше всего успокоиться и сконцентрировать внимание на совершенствовании своей ежедневной деятельности: безупречном обслуживании гостей, качестве блюд, чистоте и внешнем виде ресторана и других вещах.

- **Не стремитесь к идеалу, совершенствуйтесь** – четвертая фраза, которую стоит повесить на стену. В стремлении к идеалу, к конечной точке всегда заложено желание достичь ее и остановиться. В ресторанном бизнесе, да и в любом другом, такого состояния быть не

может по определению. Никогда нельзя считать ваш идеальный фудкост достигнутым, а количество гостей – достаточным. Ведь мир меняется каждую минуту, и мы должны продолжать совершенствоваться каждый день.

• **Думайте глобально, действуйте локально.** Это, пожалуй, самый распространенный совет любому предпринимателю или руководителю. Но в последнее время именно в сфере ресторанного бизнеса он приобрел особое звучание. На протяжении последних 20–25 лет во всем мире на ресторанном рынке идет активное противостояние глобального бизнеса во главе с McDonald's с одной стороны и национальных сетей, таких как «Теремок», со своей неповторимой идентичностью, локальных брендов и независимых ресторанов с другой стороны.

Starbucks одним из первых обратил внимание на этот тренд, что вылилось в выигрышную концепцию «третьего места», где для создания уникальной комфортной атмосферы каждой кофейне придавались индивидуальные черты, а персонал старался наладить максимальный контакт с гостями и местным сообществом. Сотрудники Starbucks регулярно участвуют в акциях по благоустройству территории вокруг кофейен, знают большинство постоянных гостей по именам и всегда в курсе интересных событий. Так «глобальный монстр» с тридцатью тысячами кофейен по всему миру стремится быть (или казаться, насколько это возможно) локальным.

Безусловно, в бизнес-модель ресторана должна быть заложена определенная рентабельность. Это аксиома. Ровно так же, как и то, что еда должна быть вкусной, а обслуживание – профессиональным. В нашей стране, да и за рубежом, достаточно ресторанов с отличными кухней и обслуживанием, стильными интерьерами и разумными ценами, которые, тем не менее, не пользуются популярностью – люди просто не понимают, зачем им туда идти. Что в этих заведениях особенного? А их работники не способны вызвать у клиентов желание вернуться, потому что сами ни за что бы не пошли в этот ресторан в свой выходной. И хотя в целом посещение такого ресторана не оставляет негативных эмоций, особого позитива оно тоже не вызывает.

Такие рестораны находятся в постоянной борьбе за восторженные отзывы в социальных сетях. Они не привлекают новых клиентов – они медленно умирают. Эта ситуация, когда «диагноз» неочевиден, ведь гости в открытую не жалуются. Эта болезнь самая коварная, и называется она «отсутствие концепции».

Потратьте максимум времени на осмысление концепции вашего заведения, всех ее нюансов и деталей. Чем больше времени вы в это инвестируете, тем проще будет вам принимать решения позднее, когда заведение заработает. Вы определитесь с направлением кухни, стандартами обслуживания, а также поймете, что особенного вы хотите подавать в своем заведении, и какой будет ценовая политика.

Для описания концепции удобно использовать модель маркетинг-микс 7Р, с помощью которой детально расписать продукт, место, ценообразование, промоушен, точки контакта (или физическое воплощение), процессы и работу с людьми.



Рис. 2. Модель концепции маркетинг-микс 7Р.

Составляющие 7Р:

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ – PRICE

ПРОДВИЖЕНИЕ – PROMOTION

ТОЧКА КОНТАКТА – PHYSICAL ENVIRONMENT

ЛЮДИ – PEOPLE

ПРОДУКТ – PRODUCT

ПРОЦЕСС – PROCESS

МЕСТО – PLACE

Создание и развитие бренда

Существует масса литературы о брендах и брендинге. Часто мнения экспертов противоречат друг другу, иногда термины сложно понять. Именно поэтому я постараюсь передать вам ровно столько практической информации, сколько необходимо для создания ресторанного бренда.

Все больше компаний в мире приходят к выводу, что одним из наиболее ценных активов являются бренды. Сегодня у людей появляется все больше выбора, но остается все меньше времени для принятия решения. Поэтому возможности сильного бренда в упрощении процесса принятия решения бесценны.

Очень важно понимать, что создание бренда не сводится к простому дизайну логотипа.

Несмотря на то, что многие фирмы предлагают услуги по «изготовлению» брендов, бренд все же – нечто, находящееся в сознании потребителя. В упрощенном виде можно разделить процесс стратегического бренд-менеджмента на пять составляющих:

1. Позиционирование бренда (Brand Positioning).
 2. Идентичность бренда (Brand Identity).
 3. Создание точек контакта для взаимодействия гостя с брендом (Brand Touchpoints and Brand Experience).
 4. Выстраивание отношения потребителя с брендом (Brand Communications).
 5. Измерение эффективности бренда (Brand Performance).
- Давайте подробнее рассмотрим эти составляющие.

1. Позиционирование бренда

После того как все этапы создания концепции и бренда пройдены, необходимо сформулировать маркетинговую стратегию максимально емко и кратко, буквально в нескольких фразах. Иными словами, вам нужно определить свое позиционирование.

В отличие от слогана, позиционирование – это внутренний документ, который призван помочь понять, как именно ваш бренд должен восприниматься потребителями.

Позиционирование состоит из четырех ключевых элементов:

1. Целевая группа: не целевая аудитория (которую мы договорились не выделять), а именно широкая группа людей, объединенная не столько возрастом, полом или доходом, сколько эмоциональными мотивами, которые также пропагандирует и ваш бренд.

2. Рынок или категория, в которой вы работаете. Ресторан вы или кафе, или семейный клуб? Какой по духу?

3. Обещание бренда: самые убедительные рациональные и эмоциональные выгоды для потребителей, которые есть у вашего бренда по сравнению с конкурентами.

4. Доказательство: самое убедительное свидетельство того, что обещание бренда выполняется. Часто это формулировка миссии вашего бренда.

Предлагаю вам прописать позиционирование вашего бренда по приведенной ниже формуле.

Формула позиционирования бренда	
Ключевая аудитория	Для...
Их проблемы	Которым нужно... они хотят...
Категория, эмоция, характеристики	Мы — это
Преимущества	Которые делают/дают...
Миссия, причина верить	Потому что мы...

Рис. 3. Формула позиционирования бренда.

К примеру, мой ресторан Pastateca имеет следующее позиционирование:

Для девушек в поисках любви, мы – романтический ресторанчик возле парка, где предлагается бесчисленное множество видов свежей пасты и 35 вин по бокалам. Потому что мы хотим, чтобы каждый нашел свою идеальную пару.

2. Идентичность бренда

Мы изучили основополагающие процессы создания бренда, а именно – определение философии и концепции бизнеса. Далее нам предстоит сделать первый технический шаг на пути к «упаковке» вашей концепции в комплект отличительных черт, составляющих визуальный образ или бренд-айдентичку (Brand Identity).

Как ни странно, в русском переводе слово айдентика («идентичность») не теряет своего смысла и достаточно точно отражает тройственную суть процесса придания бренду «внешнего вида». Например, идентификационный номер – это уникальный код, по которому можно опознать предмет или человека. Идентичность мнений, напротив, обозначает абсолютную схожесть. А «культурная идентичность» – ощущение принадлежности человека к определенной культурной или социальной группе.

Для начала опишите характер своего будущего бренда так, как если бы вы описывали человека. Соберите все слова, приходящие вам на ум, и определите 5–6 главных, которые и станут основой вашей концепции. К примеру, давайте рассмотрим описание бренда сети ресторанов «Супра», г. Владивосток:

**ЗАДОРНЫЙ
ЭНЕРГИЧНЫЙ
ПРОСТОЙ
ЩЕДРЫЙ
ШКОДЛИВЫЙ
ГОСТЕПРИИМНЫЙ**

Эти слова называются ключевыми характеристиками бренда (КХБ). Зайдите на их страницу Instagram и убедитесь: этот образ очень хорошо поддерживается в коммуникации и считывается в атмосфере самих ресторанов.

Теперь давайте проанализируем ваш бренд, используя теорию архетипов Карла Юнга, широко используемую в психологии и в брендинге. При таком подходе каждый бренд представляет собой один из двенадцати ключевых архетипов по типу эмоциональной связи с их потребителями.

Теория изучает, какие эмоциональные потребности удовлетворяются, когда клиент соприкасается с брендом. Например, если вы посмотрите на диаграмму ниже, вы увидите, что архетип «Бунтарь» соответствует вашей потребности в независимости. Бренды, основанные на данном архетипе, говорят с потребителем голосом, который кажется бунтарским и воинствующим – они призывают к революции. «Правила созданы для того, чтобы их нарушать, – говорят они, – и мы не можем построить лучший мир без борьбы за него». Этот агрессивный архетип хорошо подходит брендам автомобилей, велосипедов и других технологических товаров. Но они кажутся не такими уж привлекательными, если вы пришли пообедать. Большинство относящихся к продуктам и еде брендов относятся к архетипам «Невинный», «Исследователь», «Славный малый», «Шут» или «Любовник».

Но пусть этот подход к классификации брендов вас не ограничивает. Если вы чувствуете, что ваша концепция несет в себе что-то неординарное или даже волшебное, то архетип «Маг» будет наилучшим соответствием для вашего кафе. Вы также можете обнаружить, что ваш бренд подходит под описание сразу нескольких архетипов. В таком случае выберите комбинацию, которая отражает одну доминантную и несколько сопутствующих эмоций. Существуют также примеры брендов, которые меняют архетипы и подходы к позиционированию брендов. Так, например, Apple перешла от архетипа «Бунтарь» к архетипу «Творец».



Рис. 4. Схема архетипов в применении к брендам.

После того как мы определили типы эмоциональной взаимосвязи между брендом и потребителем, давайте рассмотрим, как лучше выстраивать диалог с аудиторией бренда.

Изучите статьи, описывающие архетип вашего бренда и то, как он общается со своей аудиторией. Какие у него ключевые сообщения и установки? К чему он не склонен? Это поможет вам постепенно сформулировать голос бренда, так называемый *Tone of Voice*.

Будет ли ваш бренд звучать бодрым и ярким или станет сыпать шутками, примет ли на себя роль проводника в мир неизведанного или станет мотиватором к новым свершениям? Интересный, запоминающийся и последовательный в своих проявлениях голос бренда – первый шаг к эффективной коммуникации. А частая смена стиля общения бренда с аудиторией – одна из ключевых ошибок неопытных маркетологов.

Разрабатывая элементы/айдентичку бренда, необходимо учитывать базовые критерии:

- запоминаемость (обеспечивает отличие);
- тиражируемость и возможность переноса на другие категории продуктов (гарантирует узнаваемость);
- понятная смысловая нагрузка (создает ощущение принадлежности);
- адаптивность (гибкость, возможность переноса на различные материалы и медиа, простота обновления с течением времени);
- способность нравиться;
- охрानоспособность (возможность зарегистрировать эти элементы в качестве товарного знака);
- соответствие культурным канонам разных стран (при выходе на международные рынки).

В качестве примера того, как можно выделиться среди конкурентов с помощью айдентики, можно привести недавний рестайлинг британского бренда *Costa Coffee*. Если раньше на логотипе красовались три зерна в круге, то теперь на фасадах новых и многих старых кофеен мы видим словесное написание *Costa Coffee*. Знак с тремя зернами по-прежнему используется как элемент айдентики, его можно заметить на наружных вывесках или в витринах кофеен, но он больше не является доминирующим логотипом сети. Это решение было связано с тем, что в какой-то момент слишком большое количество игроков на рынке кофеен обзавелись логотипом круглой формы: *Starbucks*, *Coffee Bean Company* и популярная в Лондоне кофейня турецкой сети *Kahve Dunyasi*. В отличие от конкурентов, в *Costa Coffee* посчитали, что могут себе позволить выделиться, отказавшись от доминантного круглого знака и перенеся акцент на словесное наименование, а также фирменный цвет – пантон 202с благородного «бургундского» оттенка.



Рис. 5. Логотипы трех брендов: CostaCoffee, KahveDunyasi и Starbucks.



Рис. 6. Новый логотип CostaCoffee помещен на вывеску, тогда как канонические три кофейных зерна используются в качестве внешнего оформления витрины.

Другой интересный пример от той же сети – фирменный дизайн кофейных чашек и кружек. Самые большие чашки в Costa Coffee называются Massimo и имеют не одну, а две ручки – по одной с обеих сторон. Это создает впечатление, что объем порции огромен, и чашку сложно удержать одной рукой. Стаканы для напитков навынос снабжены/укреплены дополнительным верхним слоем гофрированной бумаги с обязательным словесным обозначением бренда, напечатанным вертикально. Без сомнения, кофеманы, посещающие кофейни регулярно, смогут даже с закрытыми глазами узнать чашки Costa Coffee.

Логотип, фирменная посуда и все остальные отличительные элементы, присутствующие во внешней коммуникации бренда, помещении и атмосфере заведений, являются так называемыми «точками контакта» (touchpoints) бренда. Они служат своеобразными «медиумами», с помощью которых потребитель имеет возможность не просто увидеть, но и *ощутить* бренд всем спектром чувств. Это те элементы, которые гость обязательно запомнит, и которыми захочет поделиться с друзьями в социальных сетях. Вряд ли одному логотипу под силу оказать такое комплексное воздействие.

Важно отметить, что точки контакта должны не только обладать уникальными чертами, присущими вашему бренду, но и быть характерными для данного типа заведений, о чем мы говорили раньше.

Точки контакта бренда можно условно разделить на три типа. Те, что воздействуют *до* совершения покупки, *в ее процессе* и *после*. Комплекс элементов айдентики при этом является связующим звеном, помогающим выстроить через точки контакта гармоничную коммуникацию с гостем на каждом из этапов.

Но обо всем по порядку.

Ключевые элементы идентичности бренда

Имя

Первый и важнейший элемент айдентики любого проекта – это его имя.

По сути, именем ресторана может стать все что угодно. Когда-то в Санкт-Петербурге существовали ресторан «Мыши» и бар «Бегемот», а в Москве работает сеть баров «Бобры и утки». При этом совершенно необязательно концепция заведений была связана с упомянутыми животными.

1. Имя может быть навеяно расположением или окружением ресторана. Самый простой пример – ресторан «Кафе Пушкинъ» вблизи Пушкинской площади в Москве, который к тому же был открыт в год празднования 300-летия со дня рождения поэта. Дэнни Мейер, с его любовью к географическим наименованиям, является одним из наиболее ярких примеров. Вот только некоторые из принадлежащих ему ресторанов: Union Square Café, Eleven Madison Park, Gramercy Tavern. Но есть и менее очевидные идеи того, как связать название ресторана с его

расположением. Скажем, изучить историю здания, где находится ваше помещение, и если это, допустим, бывший завод, назвать ресторан по роду продукции, которая на нем выпускалась, или даже именем основателя этого завода. В этом смысле интересен легендарный калифорнийский ресторан The French Laundry, названный так потому, что в 19 веке в том же здании располагалась французская прачечная.

2. Возможно, наиболее распространенный тип названия ресторана связан с кухней или темой самого ресторана. Но даже в рамках этого подхода есть несколько вариантов. Название ингредиента или блюда, как у московской сети «Кимчи». Неологизм, или новое придуманное слово, созвучное концепции ресторана, как у «Воккера», например. Акроним, или слово, созданное из первых букв известного выражения, как сделали в TGI Fridays – их название происходит от высказывания Thank God it's Friday («Слава богу, сегодня пятница»). Использование такой аббревиатуры придало бренду моментальную запоминаемость, и сегодня люди по всему миру приходят в TGI Fridays, чтобы отметить окончание рабочей недели.

3. Имя собственное. Классический вариант названия для семейных ресторанов или заведений, где особо подчеркнута роль шеф-повара или владельца. Но даже если ваш ресторан не является семейным, то название его собственным именем человека придаст ему некий «домашний» оттенок, а значит, возможно, принесет элемент доверия к бренду. Такой подход интересно обыгран в ресторанах «Мари Vanna» компании Ginza Project. Название здесь одновременно и имя собственное, и неологизм, образованный от имени и отчества: Мария Ивановна. Отличным примером такого подхода является сеть креветочных ресторанчиков Bubba Gump, название которых происходит от имен двух персонажей из классического фильма 1990-х «Форрест Гамп».

4. Вы можете также поиграть словами и создать гибридное слово. Хорошим примером является Eataly – в нем сочетаются подсказки как о том, что посетитель может здесь поесть, так и о том, что в этом заведении он найдет итальянскую кухню. Это затейливое название пробуждает воспоминания о классической итальянской кухне – от пиццы до пасты и от прошутто до тирамису. Оно обещает праздник еды еще до того, как гость фактически приходит в заведение.

Естественно, есть огромное множество источников вдохновения при поиске названия. Однако описанные выше идеи позволяют не просто дать ресторану название, но и создать легенду, благодаря которой гости его запомнят и расскажут о нем друзьям. Для усиления эффекта можно приукрасить историю какими-то деталями, но главное, чтобы ваша легенда оставалась правдоподобной.

При выборе имени также есть несколько правил.

Охраноспособность – возможность зарегистрировать слово или словосочетание как товарный знак. Это особенно важно при необходимости размещения нестандартных вывесок и наружной рекламы. Однако в разных регионах законодательство в отношении оформления фасадов зданий и размещения наружной рекламы может различаться, поэтому следует заранее изучить этот вопрос. Даже если вы не собираетесь тратить деньги на регистрацию сейчас, обязательно стоит проконсультироваться с патентным поверенным, ведь однажды такое желание или необходимость могут возникнуть.

Уникальность – отсутствие схожих зарегистрированных товарных знаков. Проверка патентным поверенным уникальности вашего имени также необходима для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций с возможным законным владельцем товарного знака.

Транслитерация и перевод – возможность написания названия латинскими буквами или простого, схожего по звучанию перевода. Ее нужно предусмотреть, даже если вы не собираетесь завоевывать международные рынки. Ведь иностранным гостям, оказавшимся в вашем городе, название (замечательного красноярского) ресторана «Свинья и Бисер» будет непрос- то прочитать, произнести и запомнить, а перевод этого названия – понять. Может также слу-

читься, что в транслитерации или переводе на иностранные (не только английский) языки ваше название будет означать что-то очень далекое от еды или даже нелепое или неприличное. Поэтому никогда нелишне посоветоваться с друзьями-полиглотами и протестировать название на допустимость перевода в разных языках и культурах.

Наименование юридического лица – тоже часть имени вашего проекта. Некоторые ваши партнеры, поставщики или b2b клиенты будут называть вас именно так. Поэтому желательно, если есть такая возможность, сделать название юрлица если не идентичным, то максимально схожим с вашим торговым наименованием. Экстравагантный вариант – дать ему яркое и запоминающееся имя. Этим подходом славится иркутская сеть Narats Pub: их компании называются ООО «Пчелы» или ООО «ЕЖИ» – забавно и оригинально. Так или иначе, избегайте названий, которые никак не связаны по звучанию или по духу с вашим заведением, равно как и помпезных старомодных названий типа ООО «Эвридика 2000 Плюс».

Какое бы имя вы ни выбрали для вашего проекта, главное, помнить – во многом оно определит его судьбу. Поэтому, если вам или вашим друзьям-коллегам кажется, что оно непонятное, странное или вызывает двойственные ассоциации, лучше взять еще немного времени на размышление.

Логотип

Логотип – такой же значимый элемент айдентики бренда, как и имя. Случается, что люди не запоминают название заведения, но могут объяснить, как выглядит логотип. К этому, конечно, специально стремиться не стоит – все-таки вы хотите, чтобы и логотип узнавался, и имя было на слуху.

Главный совет при разработке логотипа – выбрать правильного дизайнера или креативное агентство. Ищите грамотного специалиста с соответствующим опытом. Хорошо изучите портфолио дизайнера и отзывы его клиентов. Найдите время для личной встречи с кандидатом, чтобы убедиться, что вы понимаете друг друга. Постарайтесь как можно подробнее рассказать о концепции вашего заведения, объясните свое видение, философию, бизнес-стратегию.

Услуги хорошего дизайнера необязательно должны стоить запредельно дорого. Везде в мире можно найти талантливых фрилансеров с отличным опытом работы и внушительным портфолио, которые будут готовы разработать логотип за вполне вменяемые деньги. Но даже если стоимость работы превышает ваши ожидания, это не повод отказываться от дизайнера, который вам нравится. Профессиональный и сильный логотип – это инвестиция, о которой вы никогда не пожалеете.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.