Парабеллум А.А.
Кондрашин А.В.
Еланцев А.Ю.

1000 БЕСТСЕЛЛЕРОВ

РЕСТОРАН

МИЛЛИОН ЗА СТОЙКОЙ

Как найти свою концепцию и «фишки»

Приемы привлечения новых гостей и работы с персоналом

Как увеличить средний чек и количество постоянных клиентов

Проверенные способы увеличения прибыли

1000 бестселлеров

Андрей Парабеллум

Ресторан. Миллион за стойкой

«1000 бестселлеров»
2016

УДК 640.43
ББК 65.431

Парабеллум А. А.

Ресторан. Миллион за стойкой / А. А. Парабеллум — «1000 бестселлеров», 2016 — (1000 бестселлеров)

ISBN 978-5-370-03851-8

«Ресторан на миллион» — это книга с наиболее эффективными инструментами для роста ваших продаж с помощью малых затрат и усилий. Очень часто даже самые, на первый взгляд, незначительные изменения способны дать ошеломляющий эффект. Ведь весь ресторанный бизнес складывается из мелочей, поэтому именно они в конечном счете определяют успех заведения. Вы узнаете, как внедрять самые простые и малозатратные способы для увеличения продуктивности и доходов ваших ресторанов, кафе, баров или других объектов общественного питания.

УДК 640.43
ББК 65.431

ISBN 978-5-370-03851-8

© Парабеллум А. А., 2016
© 1000 бестселлеров, 2016

Содержание

Глава 1. Общие положения 6
Здравствуйте, дорогие друзья! 6
6 ключей к высоким доходам 7
1. Концепция 7
Продающий персонал 8
Другие инструменты увеличения среднего чека 9
Эффективное привлечение новых гостей 9
Увеличение количества повторных продаж 10
Дополнительные каналы продаж 11
Главный секрет высоких результатов 12
Анализируйте 13
Собирайте обратную связь 14
Домашнее задание: 15
Глава 2. Концепция 16
Фишки, которые отличают вас от других 17
Главная ошибка рестораторов 18
Портрет вашего гостя 19
Формула хорошей фишки 21
Где искать свои фишки? 22
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Андрей Парабеллум
Андрей Кондрашин
Алексей Еланцев
Ресторан
Миллион за стойкой

© Кондрашин А., Еланцев А.,Парабеллум А., 2016
© ООО «Омега-Л». 2017
© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2017

Глава 1. Общие положения

Здравствуйте, дорогие друзья!

Вы приступаете к чтению книги «Ресторан на миллион», в ходе работы над которой вы будете узнавать и внедрять самые простые и малозатратные способы увеличения доходов ваших ресторанов, кафе, баров или других объектов общественного питания. Для увеличения продуктивности подготовьте, пожалуйста, сразу ручку и фломастеры, чтобы выделять самую актуальную для вас информацию и выписывать приходящие по ходу чтения идеи.

Книга «Ресторан на миллион» – это «ящик» с наиболее эффективными инструментами для роста ваших продаж с помощью малых затрат и усилий. Очень часто даже самые, на первый взгляд, незначительные изменения способны дать ошеломляющий эффект. Ведь весь ресторанный бизнес складывается из мелочей, поэтому именно они в конечном счете и определяют успех заведения.

Разумное использование маркетингового бюджета для одиночного ресторана или кафе – это, по сути, единственный реальный шанс достойно выдерживать конкуренцию с крупными сетевыми компаниями. А советы и методики, которые приводятся в классических книгах по маркетингу, рассчитаны прежде всего именно на крупные компании, а никак не на малый и средний бизнес.

Если вы будете действовать по принципам, рассчитанным на корпорации вроде McDonald's и Starbucks, ваш небольшой ресторанчик может обанкротиться в одночасье. Это связано с тем, что у малого и среднего бизнеса нет достаточных ресурсов, чтобы «палить из пушек по воробьям»: проводить масштабные рекламные кампании, арендовать сотни дорогостоящих биллбордов, спонсировать олимпийские игры или запускать ролики по федеральным телеканалам. Несетевые рестораны должны действовать ***снайперски аккуратно и точечно****, экономя свой рекламный бюджет. Каждый вложенный рубль в итоге должен окупаться.*

Однако есть и хорошие новости. У небольших компаний тоже существует очень важное преимущество – это **гибкость и скорость принятия решений**. При правильном использовании этот козырь способен обеспечить победу в конкурентной борьбе. Сетевые заведения подобны крейсеру, который долго и трудно разворачивать, а мобильные и быстрые несетевые «катера» успеют за это время поменять направление уже раз десять.

6 ключей к высоким доходам

Доходы заведений сферы общественного питания основываются на **шести основных факторах успеха**.

• Понятная и востребованная концепция;

• Персонал, который умеет и хочет продавать;

• Эффективные инструменты увеличения среднего чека: правильные акции, бонусы, грамотно составленное продающее меню и многое другое;

• Регулярное привлечение новых гостей в ваше заведение;

• Увеличение количества повторных продаж: работа с постоянными клиентами;

• Дополнительные каналы продаж: использование скрытых возможностей, которые позволят вам получать больше денег от вашего заведения.

Книга структурирована таким образом, что в каждой главе подробно раскрывается один ключ к увеличению доходов любого заведения. Огромное преимущество данной системы в том, что факторы могут работать не только все вместе, но и по отдельности в разных комбинациях. Например, если вы используете лишь два из шести ключей, этого уже может быть вполне достаточно, чтобы увеличить доходы ресторана на 30–40 %. Но лучше всего использовать максимальное количество приемов, ведь в этом случае действует эффект синергии. То есть 1 плюс 1 равно не 2, а 5, 10, 50 и т. д.

> Десятки инструментов могут приносить вам деньги уже с завтрашнего дня, если вы начнете их использовать. В конечном счете чем больше ключей вы задействуете и развиваете, тем больше денег вы и зарабатываете. И, что вполне закономерно, тем большего успеха вы в итоге добьетесь.

С помощью технологий, изложенных в книге «Ресторан на миллион», небольшими шагами и с ограниченным бюджетом – или вовсе без него – вы сможете **выжать из своего заведения максимум возможностей**. Рост выручки на 10 % – минимальный результат активных участников тренинга, проводившегося на основе данной системы. Это результаты тех рестораторов, которые выполняли задания и использовали полученные знания на практике по принципу «узнал – сразу внедрил».

Чтобы более четко сформировать общую картину по всем фронтам работ, вкратце расскажем о каждом из 6 факторов роста доходов.

1. Концепция

Концепция – это воистину основа основ любого заведения. Необходимое, но недостаточное условие для успеха. Это в первую очередь та идея, которой вы привлекаете своих гостей, поэтому она должна быть достаточно интересна и востребована. Концепция – это тот фундамент, на котором строится весь ваш бизнес. А на зыбком фундаменте при всем желании ничего грандиозного возвести не получится. **Даже самое лучшее воплощение плохой концепции принесет лишь убытки.**

Ко всему прочему, ошибки в концепции достаточно сложно поддаются исправлению. Ведь если заведение на протяжении долгого времени пустует, то, вероятно, у него уже сложилась определенная репутация, которая мешает его развитию. С этой точки зрения, открыться с нуля зачастую даже легче, чем перепозиционироваться и видоизменить свою концепцию.

Пример неудачно выбранной концепции можно рассматривать только в контексте: то, что отлично идет в одном месте, может с треском провалиться в другом. Несколько лет назад в городе с чуть более чем 10 000 жителей открылся фешенебельный flnedining ресто-

ран. Его владельцы рассчитывали привлечь всю платежеспособную аудиторию, поэтому установили цены на порядок выше всех остальных заведений города. Но, к сожалению, их расчет оказался неверным, поскольку выбранная ниша оказалась недостаточно емкой, чтобы обеспечить ресторану заполняемость. В итоге владельцам пришлось сократить цены практически в 2 раза, но в глазах местных жителей этот ресторан так и остался слишком дорогим и пафосным.

К счастью, в обратную сторону действует тот же механизм: продуманная востребованная концепция при грамотном воплощении способна обеспечить очередь возле вашего входа.

Мировая сеть кондитерских «Dunkin Donuts» на сегодня состоит более чем из 10 тысяч заведений. Такого успеха ей удалось добиться именно благодаря востребованной и продуманной концепции.

Четкая и понятная идея кофеен с фирменными пончиками пришлась по вкусу всему миру. Кроме того, компания с самого начала сфокусировала свои усилия на активных молодых людях, которым дорога каждая минута времени. Такое ясное понимание своей аудитории позволило проводить высокоэффективные маркетинговые кампании, что в итоге принесло бренду мировую славу.

> Каждый рынок, безусловно, имеет свою специфику и особенности. Если вы открываетесь в небольшом городе, то бизнес строится совершенно по иным правилам, нежели в крупных городах. Более подробно мы рассмотрим данный вопрос в следующей главе.

Основной принцип таков: если хотите успешный ресторан, вы должны прежде всего проверить жизнеспособность своей концепции на выбранном месте. Но это очень емкая тема, достойная отдельной книги. Поэтому в рамках системы «Ресторан на миллион» мы будем затрагивать вопрос лишь корректировки ресторанной концепции, а не полного ее перестроения.

> Добиться успеха с непродуманной концепцией можно, только если у вас нет конкурентов или их концепции продуманы еще хуже.

Проверьте свою концепцию!

Скачайте чек-лист «Убойной Ресторанной Концепции» здесь: kniga.cafeprofit.ru/concepda.

Продающий персонал

В рамках этой темы мы поговорим о наиболее эффективных инструментах увеличения среднего чека за счет эффективной работы персонала. Речь пойдет о проверенных на практике **техниках продаж**, которые не требуют дополнительной квалификации от ваших сотрудников. Таким образом мы создаем машину продаж и подбираем для этой машины правильное топливо, т. е. эффективные инструменты мотивации.

Вопреки распространенному убеждению далеко не все в мотивации персонала зависит от денег. Многие руководители думают, что, если поставить сотрудникам высокую зарплату, все сразу станут работать в 5 раз больше, перестанут воровать и резко начнут увеличивать продажи. Безусловно, уровень зарплаты важен, это невозможно отрицать. Однако зачастую нематериальная мотивация дает даже лучшие результаты. Ей мы и уделим особое внимание в соответствующей части книги.

Приведу в пример одну очень мощную и вместе с тем простую фишку, позволяющую поднять ваши продажи. Научите и замотивируйте официантов предлагать сопутствующие товары.

С помощью одного лишь этого инструмента вы способны без особого труда увеличить продажи в вашем заведении на 20–30 %. Ничего сложного в этом нет. Дополните стандарты обслуживания в своем заведении соответствующей инструкцией, чтобы гостю обязательно предлагали какие-то позиции, дополняющие его заказ.

Боитесь быть навязчивыми? А вы **не бойтесь**. Этот страх, вероятно, слишком дорого вам обходится: в виде десятков тысяч недополученной прибыли. Если гость хочет выпить чай или кофе, официант должен предложить к напитку десерт как сам собой разумеющийся. А гостю, который заказал котлету с картошкой, стоит предложить добавить фирменный соус. А к чизбургеру порекомендуйте дополнительный сыр. Или порцию бекона. И так далее.

Хотим предложить вашему вниманию 5 фраз, которые официанты и бармены должны выучить наизусть, чтобы увеличить чек на 30 % и получить дополнительный бонус в виде чая. Скачайте их по ссылке: kniga.cafeprofit.ru/5fraz.

Сетевые заведения уже давным-давно активно используют этот прием и не просто так. Пирожок в Макдональдсе, который предлагают каждому, – это то, что работает. Да, некоторых гостей это может раздражать, но таких людей меньшинство, поэтому не надо на них ориентироваться, особенно в заведениях демократичных форматов. Вашим официантам достаточно просто открыть рот и даже без всяких дополнительных техник сказать: «Возьмите еще наш вишневый пирожок». Этого будет вполне достаточно, чтобы хотя бы каждый десятый человек согласился его купить. Тем самым вы сможете **уже прямо сейчас** увеличить свои продажи!

Другие инструменты увеличения среднего чека

Обучение и мотивация персонала – далеко не единственные способы увеличения среднего чека. Интересные акции, внутренняя реклама, специальные предложения, продающее меню – все это дополнительные возможности для роста выручки любого кафе или ресторана. Многие идеи мы позаимствуем из других бизнесов и адаптируем их для рестораторов. Этот подход – самый разумный и активно используется лучшими компаниями мира.

Примером такой несложной фишки может быть **составление правильной навигации в меню**. Скорее всего, вы видели, как данный инструмент применен в крупнейших интернет-магазинах Ozon, Amazon и других.

Покупая заинтересовавшую вас книгу, вы сразу видите предложения, дополняющие выбранный вами продукт: *«С этим товаром чаще всего покупают…» или «Вас также может заинтересовать…».*

До сих пор относительно небольшое количество ресторанов используют эту идею. А вам ничего не стоит сделать подобные сноски в меню на какие-то сопутствующие позиции. Например, возле стейка сделать сноску с предложением бокала красного вина, которое отлично его дополняет. Вот вам еще одно готовое руководство к действию.

Хотите знать, как должно выглядеть правильное продающее меню? На своем сайте мы регулярно публикуем продающие фишки и находки, которые мы внедрили сами или подглядели у конкурентов. Присоединяйтесь: www.cafeprofit.ru/category/statji.

Эффективное привлечение новых гостей

В этой главе мы научимся рекламировать заведение, используя ваш **бюджет более разумно**. К сожалению, людям присуще стереотипное мышление. Они делают очень много одинаковой неработающей рекламы только потому, что так поступают их соседи. Если вы хотите стать по-настоящему успешным, вам придется часто плыть против течения: не смотреть на всех вокруг, а искать только самые лучшие примеры для подражания.

Реклама в малом бизнесе не должна быть слишком затратной. В противном случае бизнес рискует очень быстро разориться.

Один из лучших способов незатратной рекламы – **реклама по бартеру**. С этой целью можно сотрудничать как со смежными бизнесами (салоны красоты, фитнесклубы и т. д.), так и с местными СМИ. Мы, например, бесплатно рекламировались по радио, предоставляя сотрудникам радиостанции номера в наших гостиницах. Настоящее взаимовыгодное сотрудничество: им хорошо, и нам почти бесплатно!

Увеличение количества повторных продаж

В рамках этой главы мы будем работать над повышением лояльности гостей и над стимуляцией повторных посещений.

Прежде всего замечу, что лояльность – это не какой-то абстрактный показатель. Ее можно и нужно измерять. Вот один из лучших инструментов измерения клиентской лояльности – методика **NPS (NetPromoterScore)**[1]. Маркетологами было установлено, что существует всего один такой вопрос, который наилучшим образом выявляет клиентскую удовлетворенность. Звучит он так:

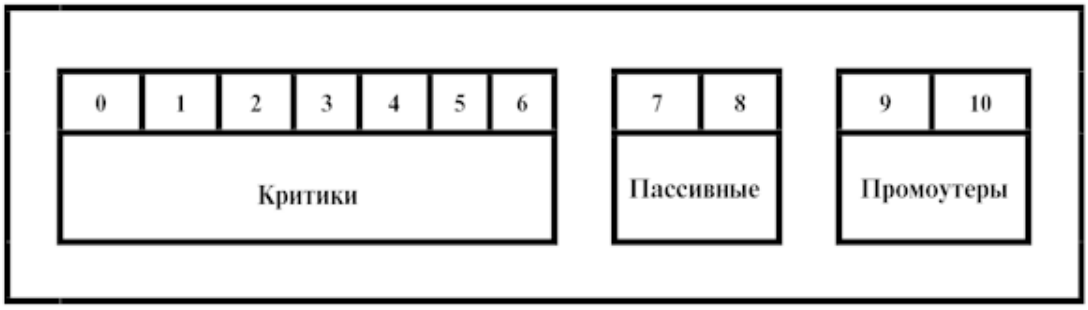
«Оцените по 10-балльной шкале, насколько вероятно, что вы порекомендуете наше заведение своим друзьям или коллегам».

Кроме того, NPS способствует намного большему количеству откликов, потому что не нужно заполнять длинные скучные анкеты, можно сразу выявить суть.

Для сбора данных, необходимых для расчета NPS, можно использовать специальные анкеты. Скачать готовые шаблоны такой анкеты вы можете здесь: kniga.cafeprofit.ru/nps.

Рассчитывается NPS следующим образом:

Те клиенты, которые ставят 9 или 10, – это ваши искренние **поклонники** *(промоутеры)*, которые к вам обязательно вернутся и наверняка порекомендуют своим знакомым и друзьям. Те, кто ставят 7 или 8 баллов, – это **пассивные клиенты**. Они, как правило, ничего про вас не говорят – ни хорошего, ни плохого. Ну а те, кто ставят оценку от 1 до 6 баллов, называются критиками. Они, соответственно, не только больше к вам не вернутся, но еще и будут создавать негативный имидж вашего заведения.



Сам показатель NPS выражается в процентах и представляет собой разницу между процентом промоутеров и процентом критиков.

% NPS = % Промоутеры-V % Критики

Пример расчета коэффициента NPS:

[1] Более подробно о ней можно узнать из книги Фредерика Райхельда «Искренняя лояльность».

*Если к вам пришло 200 клиентов: 140 из них – промоутеры, 40 – пассивные, а 20 – критики, то показатель NPS=70 % (140*100/200) – 10 % (20*100/200), то есть 60 %.*

Чем выше ваш показатель NPS, тем более лояльны ваши гости, тем лучше о вас ходит молва, тем эффективнее работает сарафанное радио. Поэтому постоянно следите за динамикой и работайте над увеличением коэффициента NPS в своем заведении.

Что же касается повторного привлечения гостей, здесь стоит отметить очень важный момент, что (при прочих равных условиях) для повторного привлечения **намного лучше использовать подарки и бонусы, чем скидки**. Скидка в 50 рублей – это недополученные 50 рублей вашего дохода. А если вы используете в качестве подарка кофе стоимостью 60 рублей, в глазах гостя ценность даже выше, а для вас это всего 8–10 рублей себестоимости. Таким образом, подарки дешевле для вас и приятнее для ваших гостей.

Иногда, конечно, и скидки бывают целесообразны, эти случаи мы также рассмотрим в рамках книги «Ресторан на миллион». Однако большинство ресторанов используют скидки совершенно необдуманно, тем самым теряя десятки (если не сотни) тысяч рублей чистой прибыли ежегодно.

Наконец, следует помнить, что привлечь гостя повторно **значительно дешевле**, нежели зазывать новых гостей. А какая для вас разница, откуда приходят деньги – от нового гостя или от постоянного? Никакой. Помня об этом, вы должны начать **вести и регулярно пополнять клиентскую базу**, если не начали делать это еще вчера. База гостей – один из важнейших активов, который может быть у ресторатора на вооружении.

В одном из наших заведений мы регулярно проводим музыкальные вечера. На них мы раздаем каждому присутствовавшему гостю небольшие анкеты и объявляем, что среди тех, кто полностью заполнил карточку, будет разыгран сертификат на бесплатный романтический ужин. С помощью такой простой лотереи нам каждый раз удается пополнить клиентскую базу минимум на 50 новых контактов.

Теме стимулирования повторных продаж в книге «Ресторан на миллион» уделено особое внимание, поскольку именно здесь, пожалуй, и находится самый главный источник для быстрого увеличения доходов вашего заведения.

Дополнительные каналы продаж

Вы удивитесь, сколько дополнительных возможностей заработка упускает большинство рестораторов! Вероятно, мимо вас тоже протекает целое море денег, которые могли бы быть вашими.

Например, существуют маркетинговые инструменты, позволяющие продавать свои услуги не только у себя в заведении – практически везде. Как такое возможно? Есть несколько способов, один из которых – **подарочные сертификаты**. Их давно используют многие представители сферы услуг: спа-салоны, агентства, организовывающие полеты на воздушных шарах или прыжки с парашютом. Подобные сертификаты на «Приключение в подарок» реализуются в книжных и сувенирных магазинах. Эту задумку можно с легкостью адаптировать и для ресторанного бизнеса.

А вот какой конкретно сертификат лучше сделать – тут ваш простор для творчества безграничен! Как вариант, создайте сертификат на романтический ужин при свечах. По сути, это договор на определенный набор услуг, который вы продаете как товар. А товар как раз можно продавать где угодно!

Сочетание этих шести факторов высоких доходов позволит вывести ваши выручки на новый уровень. Куда более подробно мы будем рассказывать о каждом из них в следующих главах книги «Ресторан на миллион».

Главный секрет высоких результатов

Как вы уже поняли, в рамках каждой главы вы найдете множество фишек, и мозг может достаточно быстро ими перегрузиться. Когда узнаешь только одну хорошую идею, тогда вполне понятно, что именно нужно делать. А если хороших идей 15 или 20, то с чего начать? Многие люди от избытка идей теряются и вообще ничего не воплощают. Однако **без действий не будет никаких результатов**.

Для максимальной эффективности по ходу прочтения книги записывайте приходящие к вам идеи и затем составьте для себя конкретный план, что и когда вы собираетесь внедрять. В противном случае идеи так и останутся лишь идеями. Если вы хотите получить результат, вы должны этими фишками пользоваться. Знать и не делать – это то же самое, что не знать.

Без вашей активности ничего в заведении не изменится!

В рамках книги вам будут предложены домашние задания, направленные на внедрение некоторых фишек, которые способны значительно улучшить вашу ситуацию. Выполняйте эти задания **для себя, а не для галочки**. Вы можете обмануть других и сказать: *«Да-да, я все сделал, я все внедрил»,* – но вы не обманете себя. Успех больше всего нужен именно вам. А совесть – лучший контролер.

Идеальный момент действовать – прямо сейчас.

Не думайте, что вы внедрите все *потом*: когда будет больше времени, сил, средств и т. д. **Не откладывайте!** Если вы откладываете, то чаще всего это жалкое «потом» не наступает никогда. **Самое идеальное время, чтобы действовать**, – именно в период прохождения тренинга и прочтения книги. От одних лишь знаний никто еще не разбогател. Только от преобразования ваших знаний в конкретные действия появляется результат.

Наберитесь сил и используйте фишки и инструменты из книги «Ресторан на миллион» сразу на практике. Без глубокого понимания этой мысли все остальное не будет иметь особого смысла. Никто не может заведомо сказать, какие фишки «выстрелят» именно у вас. Но если вы будете постоянно пробовать и искать что-то новое, то обязательно найдете работающую комбинацию инструментов для своего бизнеса.

Поскольку идеи, которые вы встретите на страницах данной книги, не требуют больших затрат, проще попробовать, чем рассуждать: «А пойдет ли оно у меня?» **Если работает, вы оставляете** и развиваете дальше. **Если не работает,** вы просто **отбрасываете** и пробуете следующую идею. Это значительно продуктивнее, чем ломать голову над каждой ерундой. Не зацикливайтесь на неудачах, мучая себя лишними вопросами, больше времени посвящайте действиям, чем мыслям.

Одно дело ошибиться, если вы проводите рекламную кампанию на несколько миллионов рублей, и другое – когда реализация идей практически ничего не стоит. Проще делать выводы и двигаться дальше, развивая то, что получается.

Анализируйте

Для того, чтобы пожинать плоды работающих идей, **необходимо четко понимать, что именно работает.** Для того чтобы этого добиться, используйте 2 главных способа.

1. Снимайте статистику.

Вы можете управлять только тем, что вы можете измерить.
Питер Друкер

Чем бОльшим количеством информации о реальном положении вещей в вашем заведении вы располагаете, тем лучше. С этого дня отслеживайте свою статистику очень внимательно и регулярно. Не только по выручке, но и по количеству чеков за день, по величине среднего чека и т. д.

Также следует рассматривать статистику по личной эффективности каждого сотрудника. Вам, безусловно, будет легче, если у вас в заведении установлена система автоматизации (R-keeper, Micros, iiko и др.). Но даже если у вас ее нет, без статистики вам все равно не обойтись. В этом случае придется собирать показатели вручную.

Лучше также вести дополнительную статистику по продажам: спрос на блюда и напитки по акциям, интенсивность продаж по часам и дням недели, оборачиваемость посадочных мест и т. д. Подробная статистика повышает качество ваших управленческих решений. Что же касается личной эффективности сотрудников, то ее измерение уже само по себе способствует увеличению продуктивности работы персонала. **Наглядно представленная информация** способна поднять личные продажи официантов и барменов, поскольку таким образом в их работу добавляется соревновательный элемент интересной игры.

Собирайте обратную связь

• От гостей

Обычной потрепанной книги отзывов и предложений в уголке потребителя определенно недостаточно, чтобы эффективно собирать мнения о вашем заведении.

Любые **отзывы – это клад**, а подавляющее большинство гостей не проявляет лишнюю инициативу в их написании. Поэтому вы должны помочь им, устранив лишние барьеры на их пути. Для этого **положите большую яркую книгу отзывов** вместе с ручкой на видном месте – например, прямо у вашего входа. Обязательно откройте ее там, где следует оставить следующий отзыв.

Также в ней вы можете указать этот самый вопрос по методике NPS: *«Насколько вероятно по 10-балльной шкале, что вы порекомендуете наше кафе своим друзьям или коллегам?»* Обязательно оставьте достаточно места для написания комментариев. Таким образом вы получите куда большее количество обратной связи, что позволит вам **в разы** эффективнее выявлять «узкие места», находить новые **возможности для роста вашего бизнеса**. И все это благодаря лишь одной книге!

*Еще один отличный способ получения обратной связи – **карточки на столах** с надписью «Позвони мне», где указан номер управляющего или доверенного лица, чтобы человек смог оставить свои комментарии о посещении вашего заведения по телефону или электронной почте;*

• От персонала

Наконец, сбор мнений вашего персонала. Это тоже очень важно. Например, если блюдо невкусное, об этом в первую очередь узнает посудомойщица, так как именно она видит количество недоеденных порций.

Мнение ваших сотрудников следует собирать обязательно, однако не стоит сразу все воспринимать за чистую монету. Большинство людей очень не любит изменения в их привычном укладе жизни. Поэтому будьте готовы к тому, что ваши инициативы, направленные на улучшение сервиса или увеличение выручки, могут быть встречены сотрудниками весьма прохладно. Это нормально, не переживайте. Ведь **люди не любят дополнительные «напряги».**

Но вы как руководитель обязаны подталкивать ваш персонал пробовать что-то новое и периодически **выводить их из зоны комфорта**. А сотрудники чаще всего сопротивляются любым нововведениям. Даже если изменения очевидно хорошие и в итоге им понравятся.

Домашнее задание:

1. Начните измерять и отслеживать свои показатели: выручка, средний чек, количество чеков за день и личный средний чек каждого официанта или бармена.

2. Сделайте заметную книгу отзывов согласно рекомендациям данным выше, и расположите ее на видном месте.

3. Оцените и опишите концепцию своего заведения. Следующая глава посвящена именно концепции, поэтому, прежде чем к ней приступать, оцените то, что у вас уже есть: кто вы, для кого вы работаете, кто ваши типичные гости и так далее.

Отличным инструментом контроля над работой ресторана является привлечение Тайного Гостя. Начните использовать эту несложную методику уже завтра, для этого скачайте готовую анкету тайного гостя здесь: ***kniga.cafeprofit.ru/guest.***

Глава 2. Концепция

Сама по себе тема **«Концепция»** может показаться неактуальной для книги, направленной на быстрые результаты. С одной стороны, изменения в концепции явно не дают сиюминутные финансовые скачки. С другой – успех (или провал) каждого конкретного заведения начинается именно с его концепции.

Концепция заведения – это самая основа вашего бизнеса. Неспроста об этом неустанно напоминают практически все успешные рестораторы. Ошибки, заложенные в ней, порой обходятся владельцам очень дорого. К тому же исправить невостребованную концепцию чаще всего даже сложнее, чем открыть заведение с нуля. Это связано с тем, что лучше не иметь репутации вовсе, чем иметь плохую. Тем не менее даже плохая слава в большинстве случаев поправима, однако на это нужно потратить куда больше сил и времени.

Если объяснять кратко, концепция – это, по сути, главная идея вашего заведения. И эта идея должна быть **интересной, привлекательной и востребованной** для вашей целевой аудитории. Более того, ваши гости должны чувствовать себя в заведении достаточно комфортно, чтобы им хотелось приходить к вам постоянно. Успешно работать на разовых посетителях заведениям удается очень редко. Происходит это лишь в местах со стабильно высоким притоком новых гостей: например, в туристических центрах или привокзальных кафе, заведениях в аэропортах и т. д. Всем остальным 99 % заведений необходимо ориентироваться на привлечение постоянных гостей.

Востребованность у каждой концепции, безусловно, своя. Например, в России обожают пиццерии, суши-бары, демократичные кафе, а вот аутентичные индонезийские рестораны или рестораны с молекулярной кухней приживутся и полюбятся далеко не везде. Таким образом, если вам нравится высокая кухня мишленовских французских поваров, это вовсе не значит, что ваши гости разделят ваши предпочтения. ***Оцените ваш рынок:*** *достаточно ли востребована ваша концепция? Если вы больше хотите быть прибыльными, чем креативными – лучше открыть десятый суши-бар, чем первый ресторан полинезийской кухни.*

Безусловно, большие проблемы с концепцией за короткий срок полностью решить невозможно. Поэтому мы будем исходить из того, что с концепцией у вас все более или менее в порядке. А здесь же займемся лишь ее доработкой и докруткой в правильном направлении, чтобы на уже существующем фундаменте вы смогли получать больше денег от вашего заведения. Будем работать именно над поиском и внедрением **простых и прибыльных фишек**.

Фишки, которые отличают вас от других

Наиболее близким понятием к *фишке* в терминах маркетинга будет Уникальное Торговое Предложение (УТП).

Однако между ними все же есть существенное отличие: в подавляющем большинстве книг по рекламе и маркетингу авторы делают акцент, что нужно найти одно единственное сильное УТП, которое позволит вам выгодно выделяться на фоне конкурентов в своей рекламе.

Для создания рекламы это правило действительно актуально, но не для фишек ваших заведений.

В случае с фишками практика показывает: *чем их больше, тем больше у вас шансов в итоге запомниться гостям.*

План действий

Начнем с действий, которые необходимо совершить, чтобы получать реальную пользу от фишек в вашем заведении.

1. Найти «фишки», которые у вас уже есть.

Многие заведения уже имеют благодатную почву для успеха: свои уникальные отличительные особенности. То есть им даже менять ничего не надо. Иногда просто достаточно повернуться нужным боком к гостю – и это уже дает положительный эффект.

2. Внедрить новые подходящие фишки в работу вашего заведения.

Некоторые из них запустить совсем элементарно, другие – чуть сложнее. О том, как проще найти или создать качественные фишки, способные выстроить к вам очередь, как раз и пойдет речь в этой главе.

3. Обратить на эти фишки внимание ваших гостей.

Многие рестораторы очень сильно недооценивают важность этого шага. Внедрить хорошую фишку – это полбеды: о ней еще необходимо громко сообщать своей целевой аудитории. Этот вопрос относится скорее к рекламе, поэтому о нем мы будем рассказывать в главе о привлечении новых гостей. А в этой главе мы остановимся на первом и втором шагах.

У моего друга есть ресторан. У него классная фишка – всем гостям подают бесплатное варенье, очень вкусное. Я спросил: «Вы как-нибудь об этом сообщаете, рекламируете это?» – «Нет, а зачем?»

Поймите, нужно правильно сообщать своим гостям о том, что у вас есть классные идеи. Сами по себе они об этом никогда не догадаются.

Главная ошибка рестораторов

Самая распространенная ошибка рестораторов, которая стала активно допускаться еще с начала 90-ых годов, – открытие заведения чисто под себя, т. е. только под свои личные вкусы и интересы. Особенно часто такие заведения открывались «новыми русскими». Прибыль, вероятно, их интересовала в последнюю очередь – по крайней мере они не питали особых иллюзий относительно доходности подобных заведений, открывая их, только чтобы потешить свое самолюбие.

На что же рассчитывают современные рестораторы, действуя по тому же самому принципу?

> «Сумасшествие – это делать одно и то же и надеяться при этом на другой результат».
> *Альберт Эйнштейн*

Мой знакомый владелец ресторана недавно жаловался: *«Я же открыл замечательное заведение, лучший кальян, отличная вьетнамская кухня. Почему народ не идет, в чем же дело?»* А дело в том, что если вы хотите заведение не просто для души, но чтобы оно еще приносило **прибыль**, то вам нужно ориентироваться прежде всего на интересы **своих гостей**.

Это может звучать вполне очевидно, и тем не менее до сих пор эта ошибка открытия заведения чисто под себя носит массовый характер в странах бывшего СССР. Особенно если у заведения несколько совладельцев – они, как лебедь, рак и щука, начинают тянуть концепцию в разные стороны. Каждый из них ориентируется на свои вкусы и интересы и не подстраивается под интересы гостей.

Такие заведения, как правило, очень быстро разоряются.

Как-то мы с супругой заглянули в ресторанчик в Питере. Раньше это заведение пользовалось популярностью и успехом, поэтому мы решили предаться ностальгии.

Очень быстро стало понятно, почему сегодня у этого заведения нет будущего. Нас встретил один угрюмый официант (по совместительству бармен), а заказанные блюда были откровенно испорчены: мясо сгоревшим, в салат вместо оливкового масла добавлено прогорклое подсолнечное, кофе – отвратительный. И все это на фоне довольно высокого среднего чека.

Все это время у барной стойки сидела пара. Судя по всему – владелец с супругой. Причем владелец – типичный выходец из 90-х, а супруга – уже стареющая «модель». Эта пара привлекла мое внимание…

Неужели они не понимают, что совершенно недостаточно купить когда-то успешное заведение, чтобы обеспечить себе стабильный доход на честно вложенные инвестиции?

И если бы меня спросили, чем я могу помочь этим людям, я бы задал встречный вопрос – готовы ли они полностью пересмотреть свое отношение к своему делу, к самим себе. Готовы ли они приложить усилия к тому, чтобы измениться, поменять свое отношение к этому делу, начать с нуля и сделать ВСЕ необходимое, чтобы заведение обрело былой блеск?

И если ответ – нет, то лучше продать заведение, чтобы как можно скорей минимизировать убытки.

Алексей Еланцев

Портрет вашего гостя

Очень важно знать, какие группы посетителей к вам ходят и что они из себя представляют. Для этого нужно составить **четкий собирательный образ** для каждой группы.

Например, ходят к вам студенты – нарисуйте собирательный образ такого студента: как он выглядит, его пол, доходы, образ жизни, чем он интересуется, его основные занятия. С какой целью он пришел к вам: поесть, показать свой статус или просто пообщаться с друзьями? Какие у него мотивы?

Как часто он вообще к вам ходит? Какое у него хобби, какие увлечения? Любит ли он ходить на охоту с друзьями и выписывает ли журнал «Охотник»?

Его предпочтения в еде, любит он здоровое питание или, наоборот, не прочь выпить как следует с друзьями? Что он смотрит, какие сайты посещает, посещает ли он их вообще?

Вот укороченный вариант того, как может выглядеть портрет вашего гостя:

Например, в наше придорожное кафе ходит несколько групп посетителей. ***Первая группа*** *– дальнобойщики, у них свои интересы, свой собирательный образ, который мы четко представляем. Это Василий Иванович – дальнобойщик, 40 лет, перевозит грузы из Уфы в Москву, из Москвы в Уфу, любимое блюдо – борщ.*

Другая группа *– автобусники. У них значительно ниже средний чек, им важна скорость обслуживания, они торопятся. Туристка Мария путешествует по Золотому Кольцу России, ей нужно быстро перекусить, она в составе туристической группы, ей достаточно чая с пирожком.*

Соответственно, на каждую группу, которая ходит в ваше заведение, – будь то туристы, студенты, влюбленные пары или кто-то еще – нужно нарисовать свой собирательный портрет. А составив его, всегда помните о том, какие проблемы конкретного гостя решает ваш бизнес.

Если вы имеете о своих гостях достаточно информации, это позволит вам не палить из пушки по воробьям, а делать свою рекламу максимально нацеленной и эффективной.

Для этого можете скачать 20 вопросов, ответы на которые помогут вам заполучить «душу» вашего гостя: kniga.cafeprofit.ru/20voprosov.

Проработанный портрет вашего гостя – это 90 % данных для формирования успешной концепции.

Формула хорошей фишки

Прежде чем перейти непосредственно к поиску существующих и созданию новых фишек, необходимо определить, что же это такое и в каком случае фишку можно считать удачной. Для этой цели мы разработали специальную формулу.

Эффективная фишка должна соответствовать трем основным правилам:

1. При создании фишек ориентируйтесь на интересы гостя, используя его собирательный портрет.

Вместе с тем хорошие фишки должны соответствовать и концепции вашего заведения, т. к. именно правильный контекст делает идею работающей.

2. Фишка должна быть значимой или хотя бы забавной для гостя, чтобы она ему нравилась.

Фишки, которые нравятся молодежи, могут привести в ужас пенсионеров. Если вы знаете аудиторию, которая ходит к вам, то выбрать фишку, которая зацепит именно вашу группу, намного легче. Не лишним будет поговорить с гостями или устроить среди них конкурс на лучшую идею.

3. Эта фишка есть только у вас на вашем рынке.

Если ваша фишка – это, например, стульчики для сумок, то ни у кого из ваших ближайших конкурентов их быть не должно. Конечно, если фишка удачная, ее у вас постараются быстренько украсть – от этого никто не застрахован. Но вы все равно будете первыми. И если громче об этом заявите, то плагиаторы будут восприниматься как жалкая пародия на вас.

Где искать свои фишки?

Теперь переходим непосредственно к самим фишкам. Они могут присутствовать в совершенно разных сферах: от особых форматов заведения до уникальных стандартов общения персонала с гостем и шоу-подач.

Чтобы вам было легче подобрать для своего заведения интересные фишки, здесь они разделены по категориям.

> Чем больше у вас разных фишек, тем лучше! Так вы сможете выгодно выделяться на фоне конкурентов.

1. Фишки в названии

Существует четыре правила удачного названия заведения. Ничего сложного:

А) **Название есть.** В России до сих пор много заведений вроде кафе под названием «Кафе», ресторан – «Ресторан». Владельцы этих заведений не то что не планируют выделяться среди конкурентов, они даже не соизволили придумать себе название. В этом случае безымянное кафе для своих гостей будет по умолчанию таким же, как сотни других заведений;

Б) **Название не должно отталкивать.** Например, существует кафе под названием «Сарай» – на самом деле это что-то значит, там какая-то сложная авторская задумка. Но у кого я ни спрашивал, у всех слово «сарай» ассоциируется с обветшалым строением. Хотя кафе претендует на пафос. Другой пример – суши-бар «Хиросима».

В) **Название не должно быть избитым.** Это практически то же самое, что и кафе «Кафе». Названия типа «У Наташи», «У Петровича», «Уют», «Комфорт» встречаются слишком часто, чтобы хорошо запоминаться.

Помимо прочих заведений нашей компании принадлежит ресторан «Сказка». Название банальное – таких десятки. Но таков наш контекст. Основная причина, почему мы его оставили, – ресторану более 40 лет, это один из самых старых действующих ресторанов в России. Изменить его название значило бы отказаться от его истории, чего мы допустить совершенно не можем.

Г) **Название должно быть близко вашей аудитории** и желательно соответствовать контексту местности. Например, если вы открываете пивной бар, то классное название существующей сети – «Кружка». Просто, понятно и со вкусом. Ничего лишнего.

Еще один пример из моей практики – это концепция кафе ВЗС. «ВодителеЗаправочная Станция» – это демократичное придорожное кафе, заправка едой для водителей. Возле кафе стоит такая же стела, как и на обычных заправках, но на ней написано вместо марок топлива (Аи-95 и т. д.) – «борщ», «компот» и так далее. Юмор + запоминаемость – хорошее сочетание для привлечения гостей, ведь это не так, как у всех. Названия в правильном контексте хорошо воспринимаются и запоминаются, что открывает дополнительные перспективы для дальнейшего развития вашего бренда уже в сетевом формате.

2. Формат заведения

В зависимости от того, на какую аудиторию вы рассчитываете, вам следует выбрать для себя подходящий формат. Неспроста небезызвестный Артемий Лебедев переименовал свой ресторан в кафе. Говорят, что посещаемость после этого простого шага значительно возросла. Само слово «ресторан» в народе по-прежнему больше ассоциируется с пафосом. Принято считать, что кафе – это более демократичный формат. Конечно, сейчас границы между форматами

сильно размыты, но в восприятии большинства людей до сих пор сохраняются устоявшиеся стереотипы.

3. Фирменный стиль

Фирменный стиль – это очень обширное понятие: цветовая гамма, логотип, вывеска на входе, меню и т. д. Это то, что может и должно выделять ваше заведение.

Где бы вы ни рекламировались: на щитах, в Интернете, на флаерах – в любом случае у вас должен быть свой узнаваемый стиль, который вы выбрали. При этом не нужно заказывать какой-нибудь бренд-бук за 250 тысяч. Вполне достаточно просто придерживаться своей цветовой гаммы и выбранного стиля. Даже если у вас пока только одно заведение, но вы нацелены на дальнейшее развитие, нужно сразу сформировать образ сетевого проекта. А с узнаваемым стилем ваше заведение будет пользоваться успехом.

Необязательно достигать масштабов CocaCola, чтобы освоить сам принцип. Не стоит делать одну рекламу желто-зеленой, другую сине-белой, третью серо-буро-малиновой и т. д. Так вы рискуете не запомниться своим гостям.

4. Интерьерные фишки

Интерьерные особенности вовсе не обязательно должны быть дорогими. Люстры из Большого Театра, трехэтажные фонтаны, мельницы – это все, конечно, здорово, но вовсе не гарантирует финансовый успех для заведения. Я рекомендую вам искать возможности решать проблемы «малой кровью».

Внутри заведения можно расположить **кучу разных приятных мелочей**. Например, те же пуфики для сумок. Казалось бы, мелочь, но они как раз и запускают сарафанное радио, рекламируя ваше заведение все активнее.

В пивных или коктейльных барах можно использовать обычные бочки вместо стульев или даже составленные друг на друга коробки из-под пивных бутылок, накрытых сверху удобной дощечкой.

Этот инструмент активно использует мировая сеть ресторанов GI Fridays™. Одна из их фишек – атрибуты американской жизни, которые висят прямо на стенах заведений: от велосипедов и шин до табличек CocaCola и футбольных шлемов. Их стиль ни с кем не перепутаешь: смотрится интересно и запоминается.

5. Фишки в работе и внешнем виде персонала

Такие фишки могут касаться особенных стандартов приема заказов, поведения официантов, их внешнего вида: запоминающаяся униформа, веселые головные уборы и т. д. Например, в баре «Куклы – пистолеты» в Москве официанты танцуют на столах – это тоже забавно и весело.

Основной принцип работы таких заведений: **люди ходят на людей.** Если у вас веселый, классный персонал, они веселят гостей и у них есть какое-то особое приветствие – эти мелочи выделят ваше заведение и привлекут внимание.

6. Ваша легенда

Придумайте интересную историю своего заведения. Если такой нет, сочините, это очень хорошо продает. Особенно, если вы не просто открываете очередное кафе, а декларируете какую-то систему ценностей, образ жизни.

Hard Rock Cafe – известная мировая сеть. Это отличный пример заведений, которые имеют свою философию и легенду. Футболок, значков и прочей атрибутики в Хард Рок Кафе продается едва ли не больше, чем блюд и напитков. Все, кто слушает рок-музыку, приходя в это кафе, подтверждают свою причастность к этой культуре, и людям это нравится.

Вам обязательно следует придумать себе легенду. Например, возле ресторана «Сказка» мы поставили камень желаний и напечатали в журнале статью, в которой рассказали, что он много лет стоял на дороге, по которой уходили на службу молодые юноши. А потом их невесты приходили именно к этому волшебному камню и загадывали желание, чтобы их суженый поскорее вернулся домой.

И вот мы привезли этот камень в нашу область и поставили прямо перед рестораном. На самом деле это просто булыжник, раскрашенный золотой краской и с самодельной табличкой «Камень желаний». Но людям нравится, это действительно цепляет. На ровном месте можно создать какую-то свою легенду.

Проявляйте креативность, придумывая свои интересные истории, которые будут вас отличать от других. Многие стесняются, и эта глупая стеснительность мешает зарабатывать. Поймите, что ресторан – это эмоции, и люди ходят туда именно за ними, им нравится верить в такие легенды, как в свое время они верили в Деда Мороза.

Допустим, кафе у вас находится в здании бывшей библиотеки. И вот вы можете выдумать историю, что спустя годы нашли «ту самую книгу» из этой библиотеки, которая послужила вдохновением для открытия кафе. Можно и в названии это обыграть. Подобным образом можно взять любой атрибут, который вам близок, и сделать из этого легенду.

> Все, что вам нужно для написания легенды, – немного смелости и творчества.

История зарождения легенды кафе «ВЗС»

Несколько лет назад мы выкупили пустырь возле трассы. На нем, пока не было бюджета для строительства кафе, мы поставили на постамент старенький красный «москвич» – просто смеха ради. Так он спокойно простоял в течение 5 лет. Впоследствии выяснилось, что наш «москвич» появился на всех картах как достопримечательность района: возле него постоянно фотографируются, упоминают в Интернете и т. д. Когда пришло время строить кафе, мы стали думать, что делать с «москвичом». В итоге у нас просто рука не поднялась от него избавиться. Наоборот: раз он так полюбился народу, мы приняли решение проектировать концепцию заведения вокруг него. Он даже послужил основой для дизайна логотипа.

Таким образом, сама идея «ВодителеЗаправочной Станции» зародилась именно благодаря этому контексту. Сейчас старенький «москвич» по-прежнему стоит на площади возле кафе, радуя посетителей.

Придумывайте свои легенды на ровном месте, или отталкиваясь от определенного контекста. Можете подключить коллективный разум: сотрудников, семью, друзей, знакомых. Так вы увеличиваете вероятность придумать по-настоящему хорошую идею.

7. Особая подача блюд или напитков

Это могут быть как по-американски **большие** порции, так и, наоборот, **маленькие и изящные**. Сейчас уже далеко не все люди приходят в ресторан просто поесть. Желудок среднестатистического человека вмещает в себя всего 500 граммов еды. Если вы хотите продавать больше, то вам следует спланировать свои порции таким образом, чтобы в человека влезло хотя бы 2–3 блюда и десерт. Тогда и продажи пойдут лучше.

Если вы принимаете решение уменьшать порции, то гость сможет больше попробовать. Однако и продавать в этом случае вам придется активнее. Гости приходят во многие гастрономические заведения (не обязательно дорогие), как в музей. Их цель – не просто поесть, а провести что-то вроде «гастрономической экскурсии». Соответственно, для успешной продажи малых порций блюда в меню должны быть интересными именно со вкусовой точки зрения.

А большие порции подразумевают, что человек наестся, заказав всего лишь 1–2 позиции из меню. Соответственно, если продаете все крупными порциями, они и стоить должны дороже, чтобы вы получали интересные доходы. Если у вас в меню много дешевых блюд с большими порциями, увеличить средний чек значительно сложнее.

Кроме размеров порций вашей фишкой, несомненно, может стать и **особая подача блюд**. Чем интереснее организована подача, тем эффективнее на вас работает «сарафанное радио» и тем выше в конечном счете ваши продажи. Одна из наиболее распространенных и простых оригинальных подач – шипящие чугунные сковородки.

Другой пример – вы звоните в колокол при заказе фирменного блюда. Допустим, гость заказал фирменный стейк, и в момент, когда блюдо выносят, бармен начинает торжественно звонить в специально предназначенный для особых случаев колокол. Все вокруг начинают интересоваться: *«Что происходит?!»* И тут все становится на свои места, официанты торжественно выносят стейк гостю под всеобщее внимание и восхищение. Людям нравятся подобные мини-спектакли – это беспроигрышный вариант для демократичных заведений.

8. Меню и цены

По каким параметрам гость составляет мнение о вашем заведении? Как гости определяют уровень цен? Как правило, по популярным позициям, которые есть практически везде: так называемые товары-маркеры: «Цезарь», «Карбонара», роллы «Калифорния», борщ, крем-суп из шампиньонов и так далее. Если вы выставляете какое-нибудь из этих блюд в своем рекламном предложении и цена на него действительно привлекательная, то это может серьезно заинтересовать вашу аудиторию.

К такому способу прибегают супермаркеты, где ставят огромные наценки на все, кроме самых базовых позиций: хлеб, молоко, крупа и т. д. Они делают на товары-маркеры низкую цену, чтобы к ним зашли, а дальше уже с помощью разных хитростей стимулируют гостя купить больше и больше. В итоге заходишь в супермаркет за хлебом и набираешь товаров на 2 тысячи.

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.