

101 СПОСОБ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ РЕСТОРАНА

[ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО]



Александр Сидоренко

Александр Сергеевич Сидоренко

101 способ увеличения прибыли ресторана

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21576276
ISBN 9785448327902*

Аннотация

О чем вы подумаете, услышав словосочетание «ресторанный бизнес»? Об изысканной кулинарии? О мастерстве шеф-повара? Об искусстве сервировки и обслуживания клиентов? Многие рестораторы, и начинающие, и уже опытные, часто забывают, что ресторанный бизнес – прежде всего бизнес, а бизнес – это продажи. Эта книга сместит акценты и расширит инструментарий управления рестораном методами из мирового опыта продаж. Применяя этот подход в своем бизнесе, вы сделаете клиентов счастливее, а ресторан – богаче. Организация "Meta Inc." запрещена на территории РФ

Содержание

Об авторе	7
Введение	8
Глава 1. Что общего у всех бизнесов	10
Главная формула	10
Маржа	14
Средний чек	16
Конверсия	18
Количество покупок	21
Leads	23
Глава 2. Как действовать	25
Чего делать не нужно	25
Сортировка элементов формулы	31
Почему бы не все сразу?	34
Кому всем этим заниматься?	39
Глава 3. Привязать к себе клиента	42
Персонал	42
Обучение	45
Улыбка	48
Скорость	50
Конец ознакомительного фрагмента.	52

101 способ увеличения прибыли ресторана

**Александр Сергеевич
Сидоренко**

Копирайтер Яна Сайдашева

Дизайнер обложки Юлия Супонева

Персональный помощник Ксения Вилкова

Персональный помощник Роман Власенко

© Александр Сергеевич Сидоренко, 2016

© Юлия Супонева, дизайн обложки, 2016

ISBN 978-5-4483-2790-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



Александр Сидоренко.

Автор публикаций в ведущих Российских газетах и журналах.

ОСНОВНОЙ ПОРТАЛ КОРПОРАЦИИ
Босс
БИЗНЕС • ИНВЕСТИЦИИ • СТРАТЕГИИ • ЮРИСТЫ

PLANET TODAY

mos.news

Информация для деловых людей

НОВЫЕ
ВЕДОМОСТИ



GAZETA DAILY

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ВЕДОМОСТЬЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ
ПОРТАЛ

ЮРИСТ

NON SOLUS
"LEX
et VLEX

WWW.LEXUS.RU

Об авторе

- Интернет маркетолог
- Руководитель двух интернет-магазинов
- Основатель международной ассоциации интернет-магазинов «МАИМ»
- Основатель образовательного проекта «SidorenkoLAB»
- Основатель и владелец консалтинговой компании Business consulting +
- Автор и ведущий самого реактивного тренинга в России и СНГ по запуску собственного интернет-магазина с нуля с доходом от 1000\$ через 1 месяц
- Сертифицированный специалист Яндекс. Директ и Яндекс. Метрика
- Сертифицированный специалист Google AdWords
- Автор книги «Анатомия прибыльных интернет-магазинов от А до Я»

Мне нравится посвящать в секреты и тонкости бизнеса, объяснять непонятные моменты, помогать на практике, разбираться в деталях.

В книге все это расписано в мельчайших подробностях, надеюсь, что она станет для вас настольным изданием, открывает путь к успеху.

Введение

Вы открыли совсем не типичную книгу о ресторанном бизнесе.

Как правило, авторы книг на эту тему во фразе «ресторанный бизнес» делают акцент на первом слове, отодвигая бизнес-составляющую на задний план. Но в этой книге сфера общественного питания рассматривается как еще одна форма розничной торговли. Взгляните на свое дело шире – и вы увидите, что в нем, как и в любом другом бизнесе, применимы способы привлечения клиентов, переговоров с партнерами и увеличения прибыли, используемые в других отраслях. Воспользуйтесь обширным инструментарием, который позволяет зарабатывать миллионам компаний по всему миру!

Да, в этой книге вы не найдете забавных и поучительных историй из жизни, интересных рецептов блюд и пространственных рассуждений о том, какими могут быть рестораны. Да и советам по тому, как выбрать помещение, правилам разработки технологических карт и прочим тонкостям ресторанной кухни посвящены десятки других книг.

Эта же книга – о продажах, и написана она совсем не ресторатором, а человеком, который всю свою жизнь посвятил торговле – от начинающего предпринимателя, самостоятельно ищущего клиентов с «Желтыми страницами» наперевес, до успешного бизнесмена с миллионными оборотами. Здесь

совсем немного теории, но много практики, которая теряет всякий смысл без реализации. Автор не боготворит общественное питание как отрасль – он подходит к нему как к любому другому виду бизнеса, последовательно демонстрируя, что в этой сфере действуют те же законы, что и на всем остальном рынке.

Глава 1. Что общего у всех бизнесов

Главная формула

Бизнес должен продавать. Бизнес должен приносить деньги. Иначе такая деятельность называется благотворительностью, а ваша компания – общественной организацией. Это аксиома, которую всегда нужно иметь в виду.

Если продажи имеют место, значит, существует некий механизм, алгоритм продаж, на который можно повлиять, который можно стимулировать, оптимизировать, понять и описать. Давайте отбросим всякий снобизм: ресторанный бизнес – это такой же бизнес, как и все остальные виды бизнеса, у которого, как и у любого другого, есть своя специфика, но работает он по тем же сценариям.

Хороший менеджер, вооруженный знаниями этих сценариев и умением управлять механизмом продаж, добьется успеха и в HoReCa, ресторанном бизнесе, и в продаже подержанных автомобильных покрышек. Об этом свидетельствует весь мировой опыт продаж, об этом говорят все мэтры торговли мирового уровня.

Законы продаж едины для любой формы торговли: будь

то оптовая дистрибуция или работа в розницу, в интернете или в обычном магазине, при продаже физических товаров или в сфере услуг.

Забудьте на время о том, каким именно бизнесом вы занимаетесь или хотите заниматься. Помните лишь, что вы занимаетесь *бизнесом*.

В конечном итоге ресторан, как и другая компания, получает прибыль с того, что некое число клиентов совершает некое количество покупок.

Некоторые бизнесмены кроме этой очевидной «формулы» слышать о том, откуда берутся деньги, ничего не хотят. Они без всякой системы, наобум поворачивают многочисленные тумблеры сложного механизма продаж, надеясь, что удача их не покинет. Вдаваться в подробности, что принесет то или иное действие и почему, они не желают.

Проще всего нанять «специалиста», гордо именующего себя менеджером по продажам, вручить ему бразды правления и предложить заниматься продажами, как он умеет. Многие так и делают – и удивляются потом, почему клиентов становится все меньше, партнеры один за другим уходят, а финансы иссякают.

Поэтому лучше подходить к делу с умом, с пониманием механизмов, чтобы целенаправленно и успешно повышать прибыль, чтобы бизнес не представал перед вами ящиком Пандоры, бессистемно поглощающим и выдающим некие суммы денег.

Начнем с простого и самого главного. Что самое главное в бизнесе? Он должен приносить прибыль. Но прибыль – понятие неоднородное. Если чуть задуматься, можно понять, что прибыль складывается из оборота компании и маржи.

$$\text{Прибыль} = \text{Оборот} \times \text{Маржа}$$

То есть, скажем, если на счет в месяц поступает 10.000 евро, а работаете вы с маржой 20%, то прибыль составляет 10.000 евро \times 20% = 2 тысяч евро. Это очевидно. Но что сделать, чтобы увеличить это число?

В первую очередь нужно понять, что каждое из этих составляемых – оборот и маржа – тоже складывается из нескольких факторов. Например, маржа зависит от нормы прибыльности, от себестоимости продукции, накладных расходов и других факторов.

Займемся сначала оборотом. Оборот – это сумма денег, которые в компании потратили клиенты, то есть результат перемножения среднего количества клиентов и среднего суммы, которую один клиент приносит.

Например, если средний доход с клиента 200 евро, а всего клиентов сто, то оборот составит 20.000 евро.

Итак, наша формула расширяется. Но это еще не все, что мы можем сделать с оборотом.

Что такое количество клиентов? Понятное дело, что о вашей компании слышали больше человек, чем тех, кто совершил у вас покупку. То есть из потенциальных клиентов реальными становятся не все. Таким образом, количество ре-

альных клиентов – это число потенциальных клиентов, помноженное на коэффициент конверсии – отношение количества реальных клиентов к потенциальным.

Например, если у вас было сто обращений, из которых двадцать закончились завершённой сделкой, коэффициент конверсии равен 20%.

Какой вид тогда принимает наша формула?

$$\text{Прибыль} = \text{Коэффициент конверсии (Cv)} \times \text{Количество клиентов (leads)} \times \text{Средний оборот клиента} \times \text{Маржа}$$

Углубимся дальше. Теперь развернем понятие среднего оборота клиента. Сколько покупок совершает один клиент? Конечно, это зависит от сферы, но, как правило, больше одной. Если речь идет о ресторанном бизнесе, то довольный клиент, как вы знаете, возвращается много раз.

Следующее, на что нужно обратить внимание – это сумма, которую клиент в среднем оставляет, совершая покупку, то есть средний чек.

Подставляем все эти показатели в нашу формулу и получаем ее в таком развернутом виде:

$$\text{Прибыль} = \text{Объем продаж} \times \text{Маржа} = \text{Cv} \times \text{leads} \times \text{Средний чек} \times \text{Количество покупок} \times \text{Маржа}$$

И вот наш загадочный ящик Пандоры принял вид более-менее очевидного механизма с конкретными параметрами. Влияя на них, мы влияем на получаемую прибыль.

Маржа

Маржа – это едва ли не самая важная составляющая формулы. Это доля прибыли в общем обороте компании, которая отличает любой бизнес. Бизнес делится на целые ветви в зависимости от размера маржи. Диапазон внушительный: бензоколонки, например, работают с маржой в 1%, а в сфере интеллектуального труда она может достигать 99%.

Что касается сферы ресторанного бизнеса, здесь она состоит из наценки, которую мы устанавливаем, и себестоимости.

Итак, что представляет из себя наценка? Конечно, мы устанавливаем ее, исходя из своих собственных представлений о том, сколько мы хотим зарабатывать – ведь ради этого мы и приходим в бизнес. Установить высокую наценку, чтобы поднять маржу – самое простое и очевидное, что можно сделать.

Но чересчур высокая наценка отпугнет любого клиента! Ведь на рынке достаточно других бизнесменов, и клиенту будет выгоднее пойти в соседний ресторан, в котором цены не кусаются, потому что ресторатор там менее жадный и более осмотрительный.

Так что в наценке тоже есть свои границы.

Что такое себестоимость? Это то, во сколько вам обходится каждая из произведенных услуг, товаров и т. д. То есть –

сколько мы тратим на приготовление того или иного блюда, напитка и т. д.

Для ресторанный бизнеса характерны следующие составляющие себестоимости:

ФОТ (сумма зарплат всех сотрудников – от уборщиц до управляющих)

Стоимость продуктов (что и почему вы закупаете, объем брака, сколько уходит на отработку меню, фактор воровства из ресторана)

Аренда – в зависимости от района, близости метро и других факторов аренда может различаться в разы – но от месторасположения часто зависит и прибыль заведения.

Эффективность работы сотрудников. Параметр, имеющий отношение и к фонду оплаты труда, и к стоимости закупаемых продуктов – даже к аренде: эффективные сотрудники могут работать на кухне маленькой площади. Высокой эффективностью сотрудника принято считать, когда двое сотрудников справляются с работой, рассчитанной на троих. Но такое бывает крайне редко, особенно в сфере общественного питания: как правило, работу, рассчитанную на троих, делают пять человек, что способствует нездоровому, расслабленному отношению разленившихся работников к своему труду и чрезмерно большому ФОТ. В последующих главах мы разберемся, как с этим быть.

Средний чек

Средний чек – понятие, которое родилось именно в ресторанном бизнесе, а уже из него распространилось и на остальные виды коммерческой деятельности.

Средний чек многое говорит о заведении. Узнав средний чек, потенциальный клиент оценивает, по карману ли ему посещение этого ресторана, на какую аудиторию он рассчитан и какого уровня обслуживания в нем ожидать.

Однако для коммерческой деятельности в целом это понятие имеет куда более широкое и важное значение. Для абстрактного бизнеса средний чек означает среднюю сумму, которую оставляет клиент, и это не атрибут, определяющий уровень продавца, а параметр, с которым можно работать для повышения прибыли, направление для деятельности менеджера и показатель его эффективности. Для ресторатора такой подход может показаться несколько непривычным.

Понятие среднего чека, как правило, применяется в ресторанных обзорах. Например, журналист может написать, что средний чек вашего ресторана 20 евро – во столько клиенту обойдется некий усредненный набор блюд. Усредненный набор блюд в соседнем ресторане будет стоить, скажем, 50 евро, а в кафе попроще – 25 евро. Глядя на этот показатель, читатель будет составлять мнение об уровне обслуживания.

Однако это не значит, что именно на эту сумму вы рассчитывали, когда открывали ресторан. Ведь в реальности клиент берет не абстрактный «усредненный набор»; он может взять в два, в три раза больше блюд. Что самое интересное – на это вы тоже можете повлиять.

Конечно, средний чек можно изменить, увеличив цены в меню (на что, вероятнее всего, немедленно откликнутся ресторанные критики, посетовав, что средний чек вырос). Но грамотный подход к этому вопросу возлагает ответственность за уровень среднего чека не только на управляющего, шеф-повара, бренд-шефа и т.д., но и на каждого официанта и вообще любого сотрудника, общающегося с гостями.

Таким образом получается, что клиент, рассчитывавший на средний чек в 20 евро, очаровывается убедительными речами официанта и берет дополнительный десерт, увеличивая чек до 25 евро. Или по совету того же официанта берет вино на 5 евро дороже. То есть оценка какого-то там ресторанный критика не обязывает ваше заведение следовать ярлыку установленного среднего чека.

Конверсия

В коммерческой деятельности в целом конверсия означает коэффициент, получающийся при делении количество клиентов, совершивших покупку, на общее число обратившихся.

Ресторанная сфера в этом отношении несколько отличается. Ведь в любом нормальном ресторане клиент практически никогда не может зайти, посмотреть и уйти без заказа, тогда как для любого другого бизнеса это совершенно нормальное явление: клиент приходит, получает нужную ему информацию и уходит, и причины тому могут быть разные – от цены, более высокой, чем у конкурента, до отказа вообще совершать такую покупку.

Но в ресторанном бизнесе клиенты делают так исключительно редко. Поэтому в сфере общественного питания конверсия означает соотношение клиентов, зашедших однократно, и вернувшихся клиентов.

Если никто не возвращается – надо срочно что-то делать. Возвращаются все – идеально, пора поднимать цены.

Каким образом клиенты оказываются в вашем ресторане? По всей вероятности, можно выделить два варианта: они приходят, заведомо зная, куда идут, прочитав об этом месте или послушав чьего-нибудь совета, например; или же они заходят случайно – шли мимо и почувствовали голод,

или в ожидании назначенной неподалеку встречи решили заскочить на чашечку кофе и т. д. Последний вариант – это люди, которые вообще ничего не знали о вашем заведении, не имели никаких ожиданий, не слышали никаких отзывов, ни негативных, ни позитивных. Чистый лист.

Так или иначе, впервые зашедший клиент составляет первое впечатление о заведении, дает ему собственную оценку, внимательно изучая все, что его окружает (может, даже и не отдавая себе в этом отчета). И если вердикт будет в вашу пользу, есть вероятность, что он появится в ресторане еще раз, и, возможно, не один. Если нет – ноги его в вашем ресторане больше не будет.

Стоит ли объяснять элементарные принципы гостеприимства, которые должен знать любой ресторатор? Очевидно, что клиент вряд ли захочет вернуться туда, где кормят невкусно, туда, где официанты хамят, где любят заседать криминальные элементы. Если клиент видит в чеке 50 евро, а сам считает, что все это стоит не больше 15 – скорее всего, он промолчит и заплатит, но больше не вернется. Если мужчина привел даму в ресторан, открыл меню и испугался – вряд ли, конечно, он предложит поискать более бюджетное место, но второй раз его можно будет не ждать. Конечно, вы получите разовую прибыль, но постоянный клиент для ресторана – куда более ценное достижение.

Есть один секрет, применимый для любого бизнеса, хоть для оптовых продаж, хоть для розничного магазина, но для

ресторанного – особенно. Этот секрет сделает разовых клиентов постоянными.

Любой клиент, заходя в то или иное заведение, имеет какие-то ожидания – к сервису, качеству еды и атмосфере. Очевидно, что в привокзальном бистро он не ждет обслуживания официантами во фраках и шикарных интерьеров, а в пафосном заведении не боится отравиться.

И чтобы клиент, заскочивший единожды, вернулся к вам еще не раз, вы должны превзойти его ожидания, сделать больше, чем он думал увидеть. Хотя бы немного – и это позволит вашему заведению выйти за рамки оценки «сойдет».

Реальность, хоть чуточку превосходящая ожидания, всегда удивляет, а это запоминается. Такой ресторан клиент точно не выбросит из головы. Для него вы, как минимум, выделитесь из череды других заведений.

Скажем, клиент совершил заказ на 20 евро, оплатил счет. Если он считает, что трапеза стоила этих денег – все хорошо. Но вдруг он получает неожиданный бонус от ресторана – хотя бы жевательную резинку, принесенную в счете. Или вежливый управляющий выходит его проводить и лично поинтересоваться, всем ли он доволен. Для вас это не будет стоить практически ничего, но клиент будет приятно удивлен проявленным вниманием. У него останется впечатление, что он был желанным гостем, в отличие от многих других заведений, что здесь его приняли не так, как он думал, отнеслись к нему лучше, чем он изначально отнесся к заведению.

Количество покупок

Вопрос количества покупок, совершаемых одним клиентом, безусловно, важен для любого бизнеса, но для многих рестораторов он стоит особенно остро. Как сделать разового клиента постоянным, а постоянного клиента – частым гостем?

В идеале, конечно, клиент должен трапезничать у вас ежедневно, а то и несколько раз в день – утром, днем и вечером. В крайнем случае – приходить раз в месяц на чашку кофе.

Какие помехи могут встать на пути превращения разового клиента в постоянного? Мы говорим не про то, на что вы не можете повлиять уже в процессе работы – выбор места, транспортную доступность и т. д. – надеюсь, с этим вы грамотно разобрались до открытия ресторана.

Главными помехами могут стать низкое качество обслуживания или еды. Как нетрудно догадаться, решающее значение имеет и то, и другое.

Большая часть клиентов умеренно притязательны к пище. Высокие запросы, как правило, имеются к досугу. Люди идут в ресторан, чтобы расслабиться, почувствовать себя выше статусом, чем есть на самом деле, приятно провести время с близкими, быть обслуженным и хорошо поесть без стояния у плиты и последующего мытья посуды. Клиент хочет хотя бы на пару часов освободиться от груза забот, жду-

щих его за дверями ресторана. Как ни крути – средний чек в ресторане будет выше чека за те же продукты для приготовления пищи дома; однако платит человек не столько за еду, сколько за сервис.

Поэтому всеми силами помогите клиенту ходить к вам регулярно. Обеспечьте ему не только отлично приготовленные блюда, но и расслабляющую атмосферу, и хороший сервис. Окружите его вниманием со стороны всех сотрудников, чтобы он почувствовал себя особенным, а не рядовым пользователем рядовой услуги в рядовом месте.

Leads

Как мы уже говорили ранее, leads – это все ваши потенциальные клиенты. То есть те, кто слышали о вашем ресторане – из рекламы, от знакомых, родных и коллег, из флаера, проезжая мимо и т. д. В эту же категорию можно включить еще и всех голодных прохожих.

Понятие leads широко применяется в бизнесе в целом, а потому мировая практика дала огромное количество способов увеличения этого параметра. Рассмотрим некоторые из них.

Самый очевидный способ дать о себе знать как можно большему количеству людей – это реклама. Можно, например, дать рекламу на биллбордах по всему городу: «Мы открылись» (это самая популярная фраза в вывесках). Конечно, о вас узнает огромное количество людей.

Второе направление работы по увеличению leads – это маркетинг. Вдаваться в подробности мы не будем: эта постоянно расширяющаяся сфера дает огромное количество инструментов – от обзвона ближайших офисов и выгодных предложений для обедов их сотрудников до партизанского маркетинга, пиара в социальных сетях и т. д.

Следующий пункт особенно актуален для ресторанов – это «фишки», запоминающиеся и отличающие ваше заведение от всех остальных. Дровяная печь для пиццы посреди за-

ла, терраса на крыше, открытая кухня, аквариум во всю стену, интерьер в духе киберпанк, библиотека. Можно наделить свое заведение незабываемой деталью, опираясь на свою фантазию, можно довериться полету мысли из посвященных этому книг и периодических изданий, в том числе и зарубежных.

Обширное поле деятельности по привлечению новых клиентов предоставляет партнерство. Наверняка вы знаете, что с некоторыми туристическими агентствами можно договориться о целых автобусах голодных туристов. Кроме того, существуют организации, которые занимаются доставкой обедов в офисы – они могут заказывать эти обеды у вас. Некоторые компании сами возят своих сотрудников на обед в какое-либо заведение. Некоторые организации готовы за процент рекомендовать вас своим клиентам. Продолжать можно бесконечно!

Следующий пункт – мероприятия. В ресторане проводятся банкеты, дни рождения, корпоративы и т. д. Само собой, часть гостей этих мероприятий побывают в вашем заведении впервые.

Итак, для закрепления материала еще раз посмотрим на нашу формулу:

$$\text{Прибыль} = \text{Маржа} \times \text{Св} \times \text{Средний чек} \times \text{Количество покупок}$$

Глава 2. Как действовать

Чего делать не нужно

Большинство бизнесменов, особенно на старте своей деятельности, допускает ошибки, которые из-за распространенности можно назвать типичными. Ресторанного бизнеса это тоже касается. О некоторых таких ошибках поговорим подробно.

Зачастую предприниматели считают, что решающим фактором в повышении прибыли является leads. Они стремятся привлечь как можно больше внимания к своему магазину, салону, ресторану и вкладывают кучу денег в увеличение именно этого параметра.

Как происходит чаще всего? Мало продаж – мало прибыли. Чтобы увеличить прибыль, думает предприниматель, надо больше клиентов. Наскробя денег по сусекам, он щедро вкладывается в рекламу, убежденный, что чем больше будет рекламы, тем больше будет эффект. Рекламные агентства, заинтересованные в деньгах своего клиента, всячески склоняют его к такому выводу. В результате о компании узнает много людей, появляется много клиентов – но все «на один раз», не возвращаются. Причина проста: внутренние проблемы, оттолкнувшие прежних клиентов, не решены. Высокие

цены, равнодушие сотрудников, хамство и т. д. – в зависимости от сферы деятельности проблемы могут быть самыми разными.

В случае с ресторанным бизнесом реклама может сыграть и вовсе отрицательную роль! «Сарафанное радио», катализируемое рекламой, молниеносно распространит негативные отзывы о вашем ресторане, если в нем найдется, что ругать. Чем больше людей приходит, тем больше у вас негативных отзывов, если истинной причиной небольшого числа клиентов является именно плохой сервис или проблемы с кухней.

Да и реклама далеко не всегда играет на руку: то, что предпринимателю кажется удачным, на деле может напугать потенциальных клиентов.

Поэтому большие вложения в рекламу при наличии серьезных недостатков в лучшем случае лишь отобьют затраты на нее, но могут навредить репутации в целом. При этом действительно хороший ресторан посредством того же «сарафанного радио» очень легко приобретает популярность среди ценителей.

Вторая ошибка, присущая многим бизнесменам – отсутствие анализа эффективности рекламы. Бизнесмен пускает рекламу на самотек, как бог пошлет, и рекламный бюджет неоправданно раздувается, а ожидаемого результата все нет. В итоге бизнесмен приходит к выводу, что реклама сама по себе неэффективный метод.

Рекламу нужно анализировать. Это аксиома. Если вы запускаете рекламу – вы должны внимательно отслеживать, насколько она рентабельна, насколько эффективны те или иные каналы привлечения клиентов.

Существует такое понятие – возврат на инвестиции (ROI, Return to Investment). Его нужно просчитывать для любой рекламной акции.

Самый простой способ вычислить ROI – посчитать, сколько денег вы получили от увеличения числа клиентов посредством этой акции, количество клиентов и все затраты на акцию. Сравните полученную прибыль с затратами. Если прибыль больше, реклама эффективна. Если меньше – это была плохая акция. Гениальное – просто! Акции проводятся не для красоты, а для выгоды.

Можно подойти к подсчету ROI более детально. Для этого нужно подсчитать количество денег, потраченных на привлечение каждого клиента. Общую сумму затрат на рекламную акцию поделите на количество пришедших по ней клиентов. То есть если вы вложили в рекламу 500 евро, а клиентов пришло 50, то один клиент стоил вам 10 евро. Если вы хотите прибыльность на уровне 30%, его чек должен составить не меньше 30 евро.

Если средний чек получается больше этой суммы, реклама действительно того стоит; она направлена именно на ту целевую аудиторию, которую нужно, она ведется правильным способом. Если меньше – рекламу можно считать убы-

точной. Особенно это касается дорогостоящей брендовой рекламы, когда ее показывают в прайм-тайм, на самых дорогих биллбордах и т. д.

Следующая ошибка – преклонение перед маркетинговыми штучками. О, как любят рестораторы разнообразные фишки, отличающие их заведение от остальных! Иногда, увлекшись этими фишками, они забывают, что клиенты вообще-то приходят не разделить их восхищение перед фантазией дизайнера, оформлявшего интерьер. Они приходят, чтобы поесть и быть обслуженными, и сколь бы прекрасными ни были панорамные виды из окон, они не удовлетворят клиента, если еда плохая, а официанты хамят.

Я хочу сказать, что фишки работают только как дополнение к хорошему сервису, вкусной еде и расслабляющей атмосфере. Без этого фишка клиентов не удержит.

Нужно правильно расставить приоритеты. Если у вас ресторан для туристов, и большая часть ваших клиентов не возвращается, потому что толпы клиентов вы привлекаете с помощью гидов и туристических организаций, для вас по большому счету не имеет значения, останется ли клиент на 100% доволен. Тогда маркетинговые фишки могут стать вашим спасательным кругом. Если ваша аудитория – постоянные клиенты, в первую очередь вам следует озаботиться обеспечением обслуживания на высшем уровне, а потом уже фишками, чтобы не только привлечь клиента, но и заставить его возвращаться.

Тут мы подошли к еще одной распространенной ошибке – желании рестораторов любой ценой нагнать как можно больше клиентов. В этом деле важна целесообразность: если расходы ресторана со всеми тратами на привлечение клиентов составляют 20.000 евро, а доход при этом не превышает 15.000 евро, это не клиенты платят вам – это вы платите клиентам; такой бизнес теряет всякий смысл.

Следует выделить еще и такую ошибку, как неправильное отношение к интерьеру. Пожалуй, вниманием этот фактор не обделяют ни рестораторы, ни критики, ни теоретики.

Интерьер для многих становится прямо объектом поклонения! Можно подумать, что если пригласить именитого дизайнера, вложить огромную сумму в оформление ресторана и сделать его из ряда вон выходящим, клиенты в нем образуются сами собой, причем с карманами, набитыми банкнотами.

Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что это скорее внешнее проявление, маркетинговая оболочка сродни фишкам, а не внутреннее наполнение. Встречают, как известно, по одежке – и интерьер станет лишь тем, что привлечет клиента один раз, что заставит его дожидаться официанта. Однако каким бы ни был интерьер, если клиент остался недоволен едой или обслуживанием, второй раз он туда не придет.

Не забывайте также, что интерьер – это один из факторов позиционирования ресторана. То есть если он об-

ставлен помпезно, клиент, решившийся переступить его порог, рассчитывает на высококлассное обслуживание, то есть имеет ожидания, мягко говоря, выше среднего. Скромно, но со вкусом обставленное заведение не обещает ничего сверхъестественного, а потому имеет больше шансов приятно удивить клиента.

Поэтому к интерьеру можно относиться как еще одной маркетинговой фишке, причем едва ли самой затратной. Причем, замечу, в случае закрытия ресторана террариум с живым крокодилом можно будет реализовать, а на интерьере вы уже ничего не заработаете.

Конечно, это не значит, что интерьером озадачиваться вообще не стоит. Но красоту и стиль можно соблюсти и при вполне разумных вложениях сил, времени и денег.

Итак, подводя итог, перечислим самые распространенные ошибки рестораторов: неосмотрительные вложения в рекламу и продвижение, привлечение клиентов любой ценой, чрезмерное внимание к фишкам, в том числе к интерьеру.

Сортировка элементов формулы

Вернемся к нашей формуле:

$$\text{Прибыль} = \text{Маржа} \times \text{Средний чек} \times \text{Cv} \times \text{Количество покупок} \times \text{leads}$$

На какой элемент стоит обратить внимание в первую очередь? Давайте расставим приоритеты по важности.

Первоочередная задача любого ресторатора – оставить клиента довольным; не потерять его после первого посещения. Поэтому на первое место по важности ставим конверсию клиента из разового в, как минимум, двухразового, из того, кто, зайдя впервые, будет готов повторить визит. Тот, кто пришел к вам второй раз, скорее всего, придет и в третий.

Следующий важный момент – это средний чек, то есть сумма, которую рассчитывает оставить у вас посетитель и ваши действия по увеличению этой суммы. Например, чтобы клиент пришел с готовностью потратить 10 евро, а в итоге без особых сомнений расстаётся с 12 евро. А может, вы так постараетесь, что он выложит и все 20?

2 «лишних» евро – это 20%-ное увеличение среднего чека. Это совсем немного с точки зрения исполнения. На прибыли это скажется в виде увеличения на 6—7% от оборота. То есть, имея оборот в 30.000 евро, вы вполне можете получить 1500—2000 тысячи дополнительной прибыли, если

больше внимания уделите среднему чеку.

Третий пункт – количество покупок. Вам следует продавать чаще. Вам следует не просто возвращать клиента, а стимулировать его приходить как можно чаще.

Это не такая сложная задача, как кажется на первый взгляд, если подойти к вопросу действительно серьезно. Вы можете проводить специальные акции для постоянных клиентов, формировать интересные предложения и т. д. Об этом мы подробно поговорим чуть позже. Самое главное – дать понять клиенту, что вы цените его, рады делать его довольным сейчас и в дальнейшем.

Четвертый по важности пункт – это увеличение цен. Оно тоже относится к увеличению среднего чека, но не за счет допродаж, а за счет продаж дороже. Практически в любом бизнесе повышение цен на 10% будет безболезненным для объема продаж. То есть, скажем, если греческий салат у вас стоит 2,80 евро, то от того, что он станет стоить 3 евро, меньше его заказывать не станут – особенно если клиенты знают, что в вашем ресторане талантливые повара и обходительные официанты. Для вас это повысит маржу на треть, то есть если ваша прибыль в месяц составляет 4 тысячи евро, то повышение цен на 10% принесет дополнительные 1 тысячу евро.

Последний пункт – leads. Именно так. Это самый дорогой пункт. Число потенциальных клиентов наращивается рекламой, маркетингом, пиаром и другими весьма недешевыми инструментами, эффективность которых не гарантируется:

принцип ковровой бомбардировки, на котором построено большинство методов, предполагает охват огромной аудитории с очень маленьким процентом действительно потенциальных клиентов.

Правда, и тут имеются лазейки, бюджетные способы увеличить число потенциальных клиентов – вирусный маркетинг, «сарафанное радио», партизанский маркетинг и т. д. Этому у нас посвящена целая глава.

Почему бы не все сразу?

А что, если одновременно начать воздействовать на все пять элементов формулы, спросите вы? Почему бы сразу не обучить официантов принципам up-sell (допродаж), запустить акцию для возвращающихся клиентов, поднять цены в меню и начать собирать отзывы и рекомендации?

Прозвучит, быть может, парадоксально, но столь резкий подъем продаж может привести к краху бизнеса. Быстрый взлет прибыли обнажает все недочеты, бьет по всем слабым местам бизнеса, каким бы устойчивым он ни казался. Уверены ли вы, что хрупкое здание вашего бизнеса не смоеет волной прибыли? Если да – что ж, тогда дерзайте. Но я бы не советовал быть столь неосмотрительным.

Простой пример: если при нынешнем потоке клиентов работа кухни выстроена идеально, повара не сидят без дела и четко справляются со всеми заказами, то увеличение интенсивности заказов (путем допродаж, возврата клиентов и т.д.) приведет к снижению скорости исполнения заказов. В спешке повара станут готовить хуже обычного. Придется экстренно увеличивать команду – но это может навредить эффективности, потому что времени присмотреться к новым сотрудникам не будет. Это еще больше повредит качеству. Придется озаботиться и набором новых официантов, иначе снизится скорость обслуживания; но новые сотрудни-

ки вряд ли сразу освоятся и начнут работать в полную силу, так что обслуживание выйдет на нормальный уровень скорости лишь спустя некоторое время.

Да и много ли любителей ходить по ресторанам, битком набитым посетителями? Конечно, есть определенная категория заведений, где аншлаг – нормальное явление, но таких ресторанов меньшинство: как правило, люди ходят отдохнуть в спокойной атмосфере, а не «себя показать, на других посмотреть».

Это одна сторона медали. Вторая – человеческий фактор. Если вы внезапно меняете инструкции и вводите кучу других изменений, персонал может взбунтоваться. Изменения, особенно заставляющие работать больше привычного, не нравятся никому – такова уж человеческая природа, и за введением новых правил последует цунами увольнений, конфликтов, недопонимания со стороны сотрудников, чего вы от них хотите, и попыток просто увильнуть от новых обязанностей.

Не забывайте и о себе. Хватит ли у вас сил и запала, чтобы придумать, продумать, согласовать, запустить и поддерживать сразу несколько маркетинговых решений и рекламных акций? Потянете ли вы одновременно с этим создание действительно стоящей стратегии повторного привлечения клиентов и программы лояльности?

Вероятно, если за вашими плечами годы работы в ресторанном бизнесе и успешное открытие многих ресторанов

с грамотной организацией, у вас все получится. Куда проще внедрять все элементы сразу при открытии ресторана: тогда обученная команда сразу примет правила игры, не требующие серьезных изменений, и поможет вам на пути к успеху. Но если вы опомнились, когда ресторан уже открыт, с командой возникнут проблемы, которые отразятся на отношении клиентов к вашему ресторану.

Как быть в этом случае? Делать все, но поэтапно. Прорабатывать каждый показатель по очереди.

Важно заметить, что прежде чем приступать к апгрейду ресторана, нужно добиться отсутствия серьезных минусов. Если у ресторана есть серьезные минусы, нужно начинать с них.

Сколько времени займет проработка обозначенных выше элементов?

Считается, что привычка формируется в течение 21 дня. То есть вам нужно вбить в голову персоналу, чего вы от него хотите, и тренировать его в течение минимум 21 дня – тогда это станет навыком. То есть – минимум неделя на тренировку и еще 21 день на воспитание. Однако вряд ли все пройдет гладко: кто-то будет воспринимать новое медленно и с нежеланием, кто-то непременно не выдержит нагрузки и уволится, поэтому неизбежно придется набирать новых людей в команду. То есть для перехода на новые «правила игры» я бы посоветовал выделить как минимум два месяца.

Чтобы решить, чем привлекать клиентов, проработать

план маркетинговых действий, нужно время. Вам придется изыскать способ вернуть старых клиентов, придумать акции и предложения, чтобы убедить клиентов возвращаться и т. д. На это уйдет еще не меньше месяца.

В любом случае придется составлять базу клиентов. Быстро это не происходит, поэтому потребует минимум месяц дополнительно. Вы можете перевести ее в фоновый режим для себя, делегировав задачу какому-нибудь менеджеру. Так или иначе, инструменты повторного привлечения клиентов работают лишь при наличии базы клиентов, а нечто похожее на нее появится в лучшем случае через месяц. А скорее всего – через два.

Итак, наш план рассчитан на три месяца. В этот срок вы можете удвоить прибыль. Я считаю, последовательность действий должна быть следующей:

Первый месяц – переобучение и воспитание сотрудников, запуск кампании по сбору отзывов.

Второй месяц – повышение цен в меню, разработка акций, сбор клиентской базы, внедрение программ лояльности.

Третий месяц – запуск акций и программы прямого привлечения старых клиентов.

Итак, при грамотном подходе через сто дней у вас будет интенсивно работающий ресторан с качественной кухней, официантами, не просто принимающими заказы, но и продающими дополнительные блюда, и запоминающимися фишками. Клиенты будут желать вернуться в такой ресторан

и рассказывать о нем друзьям. Да и для вас он определенно станет предметом гордости.

Кому всем этим заниматься?

Что нужно делать, мы уже примерно представляем, а в следующих главах тщательно разберем. Сейчас нужно разобраться, кто будет это делать.

Кто больше всех заинтересован в повышении прибыли ресторана? Конечно же, вы сами, собственник заведения.

И тут нужно хорошенько подумать, достаточно ли у вас времени и сил на эту работу, насколько это для вас приоритетно – ведь помимо собственно практической части придется перелопатить огромные пласты информации, чтобы действительно вникнуть в суть проводимых перемен и максимизировать их эффективность.

И вообще, если ресторан – это ваш дополнительный бизнес, чрезмерное увлечение этим дополнительным бизнесом может навредить основному.

И, едва ли не главное – с таким грузом ответственности, с такой кучей обязанностей справится не всякий собственник. Нужно очень много знать, нужно уметь предвидеть, быть готовым поплатиться за ошибки, делать из этого выводы и, не боясь трудностей, предпринимать все больше и больше действий, не останавливаться в получении новых знаний... Готовы ли вы?

Переложить эти обязанности можно, в первую очередь, на управляющего. Как это повсеместно делается, собствен-

ник берет на работу управляющего, который достойно ведет дела ресторана.

Но это – абстрактная идеальная картина. На самом деле, если у вас уже есть управляющий, он работает на своем максимуме, и большего вы от него не добьетесь. Если бы он мог и хотел – он бы сделал лучше. Если доход вашего ресторана вас не устраивает, значит, вас не устраивает управляющий.

Вы, возможно, убеждены, что управляющий ужасно заинтересован в увеличении прибыли ресторана, потому что он на проценте. К сожалению, управляющий имеет возможности подворовывать как никто другой. Он может утаивать доходы, оставляя себе часть прибыли – закупить больше продуктов, чем необходимо (только на бумаге), провести пару возвратов по кассе и т. д. Так что не рассчитывайте, что управляющий будет работать 24/7, чтобы удвоить свой процент. У него есть масса способов увеличить свой доход менее честным образом.

Еще один аспект – финансовый. Управляющий работает на ту зарплату, которую он получает. Если вы хотите удвоить эффективность управляющего без кадровых перестановок – вам придется удвоить его зарплату. Ну или найти для него другую мотивацию, но и это не даст гарантий, что управляющий будет рвать рубаху за ваш ресторан, как будто он ему принадлежит. Потому что это не его ресторан, он не может стать делом его жизни. Хороший управляющий, конечно, внедрит какие-то конкретные рекомендации и распоря-

жения, но особой инициативности ожидать бессмысленно.

Важный пункт – квалификация. Если вы не на 100% удовлетворены работой управляющего, почему вы думаете, что он сможет обучить официантов правильно продавать, особенно если сам он этого не умеет? А описанные в этой книге вещи требуют больших навыков именно в воспитании, обучении.

Третий вариант – воспользоваться услугами консультанта. В целом это очень хороший вариант: консультант финансово заинтересован, потому что зарабатывает именно на росте вашей прибыли; воровать и обманывать он не сможет. У хорошего и опытного консультанта всегда есть куча прибыльных идей, у него на вооружении разнообразные инструменты, которыми он уже пользовался и знает, как это делается.

Однако к подбору консультанта нужно отнестись максимально внимательно. Это должен быть не только теоретик с кучей методик в арсенале, но и практик. Человек, не имеющий опыта в реализации своих блестящих идей, может уничтожить любой бизнес.

Глава 3. Привязать к себе клиента

Персонал

Если вы думаете, что клиент, вспоминая ваше заведение, будет рисовать в воображении распрекрасные интерьеры, виды из окон и то, что лежало на тарелке, вы глубоко ошибаетесь. В первую очередь впечатление о ресторане создает персонал, который с клиентом общается. Именно персонал формирует имидж на первых стадиях знакомства, а все остальное лишь дополняет этот имидж. Не обманывайте себя: еда везде примерно одинаковая, а вот люди разные.

Итак, поговорим о том, что отличает качественный сервис.

В первую очередь, внешний вид. Официант должен быть одет с иголки, и точка. Очень многие работодатели выдают персоналу лишь какой-нибудь фирменный головной убор, фартук или китель, а все остальное, что надето на официанте, – юбка/брюки, обувь и т. д. – остается без внимания. Кроме того, многие закрывают глаза на нежелание персонала облачаться в униформу.

Между тем, это очень важно!

Абсолютно весь внешний вид официанта должен соответствовать стилю заведения. Если у вас ресторан классиче-

ский – драные джинсы, голые ноги, кроссовки, растрепанные волосы недопустимы. Если заведение, напротив, фривольное – строгие брюки неуместны. Очень презентабельно выглядит брендированная форма с именем, вышитым на ней, а не вписанным в безликий бейдж. При этом стиль формы должен быть в духе ресторана, а не в духе тюремной робы – такую одежду и официантам носить будет неприятно, и клиентам ее созерцать.

Стоит ли напоминать, что одежда должна быть выстирана и отглажена. Пусть официанты получают ее каждый день уже чистой и отглаженной и поддерживают ее чистоту в течение рабочего дня.

Кроме того, большинство заведений накладывает табу на бросающиеся в глаза пирсинг, татуировки, экстремальные стрижки или цвет волос у персонала – исключение допускается разве что для известнейших шеф-поваров, которые славятся в том числе экстравагантностью. Необычный внешний вид официанта, по меньшей мере, отвлечет клиента от меню.

Очень важное требование к персоналу – блестящее знание меню. Это не относится к методикам продаж, стимуляции допродаж и выгодному преподнесению блюд – это элементарные основы.

От кого еще клиент получит информацию о блюде? Официант должен иметь представление о технологии производства, ингредиентах и вкусовых качествах. Для этого было бы идеально организовать для всех официантов дегуста-

цию блюд. Они должны знать, что продают, они должны иметь к этому собственное отношение, чтобы поделиться впечатлениями с клиентом. Иначе как они должны это блюдо продавать?

Официант, хорошо знающий меню, должен быть способен без затруднений рассказать, какое блюдо порадует любителей поострее, какое не рекомендуется обладателям слабого желудка, что подойдет вегетарианцу, а что убежденному мясоеду, в каком блюде присутствуют аллергенные продукты и т. д. Любой вопрос клиента касательно меню не должен вводить официанта в состояние ступора; клиент ждет уверенного ответа с перечислением конкретных блюд.

Разумеется, официант также должен блестяще ориентироваться в меню, зная, на какой странице что находится, рассказывать о различных вариантах заказа, знать вес и калорийность каждого блюда, потому что многие клиенты очень заботятся о своей фигуре. Все это он должен рассказывать увлеченно, красиво, с удовольствием и разжигая аппетит. Конечно, ему придется заучивать большие объемы информации. Кроме того, позже мы поговорим о скриптах.

Обучение

Воспитание персонала – это не просто обучение. Персонал должен быть вышколенным. Посмотрите, как работают официанты в лучшем ресторане вашего города – это слаженный механизм, это фразы, которые, как говорится, отскакивают от зубов, это улыбки, которые выглядят искренне всегда. Как этого добиться?

В ресторанном бизнесе работает огромное количество фирм, занимающихся тренингами для персонала, курсами по организации работы и т. д.

Чему они могут научить?

Во-первых, работа официанта – это не просто прием заказов и доставка блюд из кухни на стол гостя и грязной посуды обратно на кухню. Все это – целое искусство. Официант должен знать, как подаются блюда (а некоторые блюда и напитки подаются особым образом), знать, как сервируется стол, как он освобождается от посуды и мусора и т. д. Все это должно получаться у него автоматически.

Но недостаточно лишь вбить эти основы в персонал – нужно постоянно контролировать их исполнение и поддерживать эти умения до-тренингами. Бессмысленно обучить один раз, а потом надеяться, что в таком состоянии оно будет поддерживаться само по себе. Людям свойственно расслабляться. Контролировать официантов должен администратор, ад-

министратора – управляющий.

Контролировать нужно не только блестящее исполнение официантского ремесла, но и предельную корректность, вежливость и доброжелательность официанта. Негативно настроенный к посетителям официант продаст минимум и настроит посетителей против ресторана – они уж точно к вам больше не вернуться. Подтянуть радушие официантов можно на специальных тренингах по клиентоориентированности, а также убеждением сотрудников, что ваша миссия и миссия всего ресторана – сделать людей не просто сытыми, но и довольными и счастливыми.

И вы сами должны верить в эту миссию! Иначе ваши клиенты останутся только клиентами, мешками с деньгами, а не гостями. Если у вас нет любви к гостям, ее не будет и у ваших сотрудников.

Что такое миссия для компании? Это глобальная идея, сквозящая в каждом действии любого сотрудника, содержащаяся в каждом элементе маркетинговых коммуникаций. Миссия есть у любой великой и успешной компании. Да, конечно, вы можете сходу перечислить множество успешных компаний, у которых как будто нет миссии – но то, что она не декларируется, не значит, что ее нет. Она исходит от хозяина бизнеса.

И в ресторанном бизнесе миссией должно быть не стремление продать побольше еды клиенту, чтобы получить с него больше денег. Миссия – в том, чтобы гость стал счастливым,

независимо от того, наелся он до отвала или поклевал как птичка. Если это доставило ему удовольствие, вы выполнили свою миссию в отношении клиента. Если вы понимаете это, чувствуете это, проблем с продажами у вас не будет.

Эту идею вы должны донести до официантов. Только так они станут доброжелательными к посетителям.

Улыбка

Улыбка – это минимальное требование доброжелательности, это то, с чего начинается любое правильное общение с гостем. За рубежом сотрудников буквально заставляют улыбаться посетителям, если они не хотят это делать от души – отсюда пошло и выражение «дежурная улыбка продавца».

Для России это пока не стало нормой, к сожалению. Более того: постоянная улыбка вызывает какие-то подозрения. Но это относится только к той самой дежурной улыбке – если персонал улыбается искренне, его улыбка озаряет не только клиента: весь ресторан начинает светиться от этой улыбки! И эта поистине располагающая атмосфера будет привлекать все больше клиентов.

Обратите внимание на сотрудников американской сети кофеен Starbucks. Все они подчеркнуто доброжелательны к клиентам. Когда сеть пришла в Россию, одному из топ-менеджеров компании на конференции по проблемам общепита задали вопрос: «Как вы заставляете ваших сотрудников улыбаться?». Его ответ был предельно прост: он заявил, что на работу изначально принимают только тех, кто улыбается. Такой подход к этой, казалось бы, мелочи иллюстрирует, насколько эта мелочь важна.

Поэтому пусть ваши сотрудники улыбаются перед каж-

дым выходом в зал. Пусть на двери из кухни висит зеркало, чтобы официанты видели свое выражение лица. Пусть они улыбаются не потому, что так надо, а потому, что принимают и радостно приветствуют гостя.

Скорость

Серьезный критерий оценки работы персонала – это оперативность исполнения заказа.

Многие официанты позволяют себе нерабочие паузы вместо того, чтобы обслуживать клиента. Они стоят и беседуют, отвечают на СМС, перешучиваются с поварами и занимаются другими вещами, которые никак не относятся к обслуживанию. Конечно, если клиент заказал чрезвычайно затейливое блюдо – он, скорее всего, проявит понимание к тому, что для его приготовления нужно много времени. Но если он заказал всего лишь чашку кофе, он ожидает увидеть ее перед собой через пару минут. А когда официант выносит ее, чуть теплую, через десять минут, это вызовет вполне оправданное недовольство. Клиент чувствует, что официанту на него откровенно плевать, и никакая доброжелательная улыбка его в этом уже не разубедит.

Как стимулировать официантов быть быстрее? Только установкой временных рамок. Администратор должен контролировать каждый заказ по каким-то ключевым позициям. При помощи системы CRM он сможет видеть, сколько времени потребуется официанту для доставки чашки кофе к столу клиента. «Зависший» заказ – замечание для официанта. Регулярно «зависающие» заказы – беседа. Если ситуация не исправляется, применяются санкции: штраф или

увольнение. Иначе сотрудник должен сделать выводы и работать как полагается.

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.