

БИЛЛ МАРВИН

МАРКЕТИНГ РЕСТОРАНА

**КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТА
И УДЕРЖАТЬ В ВАШЕМ РЕСТОРАНЕ**

Посвящается моему отцу,
Эду Марвину,
который искренне верил,
что успех во всех делах,
профессиональных
и личных, достигается
заботой о других людях.

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	6
Часть I. Думайте о благожелательности, а не о сумме чека	13
1. Стандартные техники продаж могут быть опасными	14
2. Главная задача	15
3. Проблема с техниками продаж	16
4. Повышение доходов	18
5. Понимание потребностей клиента	20
6. Sunset Grill: предмет изучения	23
Часть II. Сосредоточьтесь на удовлетворении желаний клиентов.	25
7. Чувство самодовольства отвратительно	26
8. Ожидания гостей	28
9. Ожидания от обслуживания	29
10. Ожидания от еды	31
II. Примеры для подражания	32
12. Линии поведения	33
14. Особые события	51
15. Обслуживание	53
16. Еда и напитки	57
17. Подростки	71

18. Семьи с детьми	74
19. Инвалиды	79
20. Пожилые люди.	81
Часть III. Подавайте клиентам приятные поводы для обсуждения. . .	85
21. Формирование устных отзывов	86
22. Основные принципы «сарафанного радио»	87
23. Почему люди общаются?	89
24. Кого люди слушают?	91
25. Несколько мыслей о поведении людей.	93
26. Цели программы формирования устных отзывов	94
27. Добивайтесь отличий в обычных вещах	95
28. О чем вы можете говорить?	98
29. Концепция	99
30. Магистральная линия поведения	103
31. Еда и напитки	111
32. Декор	116
33. Дизайн	118
34. Туалеты	121
35. Приятные сюрпризы.	124
36. Предложите клиентам тему для разговора	127
37. Установка программы устных отзывов	129
38. Что заставляет работать программу формирования устных отзывов?	133
39. Вещи, которые не срабатывают	135
40. Ламберт: изучение дела	137
41. Эль Пуэрко: изучение дела	140
Часть IV. Добивайтесь, чтобы клиент захотел посетить вас снова	145
42. Побудительные мотивы	146
43. Скидки	146
44. Сбор визитных карточек	148
45. Купоны.	149

46. Скидки, действующие в определенные часы	151
47. Промоушн-акции	152
48. Дни рождения и юбилеи	153
49. Праздники	155
50. Специальные события	157
51. Фестивали	160
52. Программы «постоянного гостя»	162
53. Карточки для компостирования	165
54. Системы накопления очков	167
55. Программы накопления процентов	170
Часть V. Налаживайте личные контакты	177
56. Это о людях!	178
57. Эффект присутствия	179
58. Как продемонстрировать свое признание гостю	183
59. Лучше узнавайте ваших гостей	187
60. Запоминайте и используйте имена гостей	187
61. Помните, что ваш гость любит и чего не любит	189
62. Личные сведения	190
63. Клубы	191
Часть VI. Привлекайте своих сотрудников	193
64. Ваши сотрудники — это ваш ресторан	194
65. Чаевые	195
66. Пятьдесят способов увеличения чаевых	197
67. Выражайте признательность	202
68. Давайте персональные рекомендации	203
69. Пригласите гостей посетить вас снова	208
70. Доносите идеи до сотрудников	211
Заключительные комментарии	218
Об авторе	221

ОТ АВТОРА

Идея этой книги проста. В ее основу заложен принцип: вы работаете так, что, попав однажды в ваш ресторан, потом клиенты всегда будут находить какие-то изъяны у всех ваших конкурентов. Это означает, что ваша главная работа по увеличению продаж ведется в зале с посетителями, а не в офисе с планами маркетинга и рекламы.

Я попытаюсь убедить вас в том, что в ресторанном бизнесе главное не получение прибыли любой ценой, а стремление доставить людям радость, сделать их чуточку счастливее. Конечно же, я хорошо понимаю, что бизнес есть бизнес, и он не должен быть убыточным. Мерилом искусства управления являются величина и стабильность прибыльности бизнеса. Но если вы сосредоточите внимание только на этом, то уверяю вас, успеха не добьетесь.

Если вы искренне заботитесь о своих клиентах, то ваши продажи сами позаботятся о себе.

Эволюция идеи

Если вы считаете, что уровень прибыльности вашего бизнеса позволяет вам держаться на плаву и продолжать выбранную вами игру, мои книги адресованы и вам. Надеюсь, они помогут предпринимателям полнее учитывать запросы клиентов и улучшить обслуживание.

Моя книга «Основы ресторана» посвящена маленьким раздражителям, которые могут разочаровать гостей. Эта книга об оказании потребительских услуг, написанная с точки зрения посетителя ресторана, и описывает действия, в результате которых может сложиться впечатление, что ваш ресторан — ресторан с «плохим обслуживанием».

Книга «Несложные методы выбора правильного обслуживания» о том, как привлечь в ресторан нужных людей. Вы не сможете сделать качественные блюда из низкокачественных ингредиентов, а ваши сотрудники — главный продукт для рецепта хорошего обслуживания.

Книга «От оборота к командной работе» описывает возможности сохранения однажды найденных людей. Если говорить более точно, то она о том, как организовать работу так, чтобы люди хотели быть вместе с вами! Среда, которая заставляет ваших сотрудников дорожить рабочим местом, это та же среда, которая заставляет ваших посетителей приходить к вам чаще.

В книге «Маркетинг ресторана» обсуждается, как увеличить объемы продаж, работая с уже имеющимися у вас клиентами. Мы исследуем факторы, призванные сделать ваш ресторан местом, которое посетители выбирают из большого числа других подобных заведений. Книга описывает практические, апробированные идеи, которые, хочу верить, помогут и вам обрести опыт привлечения гостей, вкладывая небольшие деньги или вовсе без каких-либо дополнительных материальных затрат.

Важен фундамент. Вам не удастся заставить гостей еще раз посетить ресторан, где с ними обращались равнодушно или непрофессионально. Так с клиентами могут обходиться сотрудники, которые ошибочно были наняты в ресторан с плохим рабочим климатом и сильно заниженными стандартами.

Теперь, когда все составные, образующие емкое понятие «ресторанный бизнес», собраны воедино и кратко охарактеризованы, мы попытаемся более детально рассмотреть некоторые моменты, помогающие создать привлекательный имидж ресторана, произвести благоприятное впечатление на новых посетителей и надолго сохранить их преданность и поддержку.

РЕАЛИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Среди известных мне рестораторов нет ни одного, кто бы не был озабочен увеличением продаж. Иными словами, все они убеждены в том, что больше значит лучше, и если не удалось повысить уровень прошлогодних продаж, то они перешли в разряд отстающих. Обе точки зрения не бесспорны. Но гораздо хуже и опаснее то, что зацикленность на увеличении прибыли создает стрессовую ситуацию для многих операторов ресторанного бизнеса.

Рост числа игроков в ресторанном бизнесе усложняет ситуацию и усугубляет конкуренцию.

СЕТЕВИКИ

Сети — наиболее серьезные конкуренты на рынке. Их «мощь» вызывает страх у многих независимых предпринимателей. Обычно они солиднее и убедительнее остальных заявляют о себе на рынке и могут завоевать хорошую репутацию еще до открытия.

Часто сетевики обладают более профессиональными специалистами и опытными менеджерами, хотя бы потому, что у них больше денег и они могут купить то, что им нужно. В то же время на многих рынках сети представляют собой ту свежую струю, которая не дает застояться и превратиться водоему в болото. Они серьезно относятся к делу и имеют весомый капитал, который делает их трудно уязвимыми как для конкурентов, так и для не предвидимых, но неизбежных катаклизмов рыночной стихии. Однако и у сетей есть уязвимые места. Они не привязаны к одной территории, и в силу этого корпоративный контроль зачастую не соответствует требованиям рынка. Рестораны сети часто бывают «отстраненными» и оставляют у посетителей чувство, что они были скорее «обработаны», нежели обслужены. Их единые стандарты имеют свои «за» и «против», но нередко могут служить помехой бизнесу.

Сети медленнее реагируют на изменения спроса и предложения, менее приспособлены к нестандартным решениям, чем их независимые коллеги. Они чаще сосредоточены на цене и процентах, чем на стремлении понравиться гостю. Менеджерский состав сетей обычно более консервативен и закрыт для экспериментов.

НЕЗАВИСИМЫЕ ОПЕРАТОРЫ РЫНКА

Независимые предприниматели часто находятся в менее выгодном положении по многим причинам. Но у них есть преимущества, каких лишены сети. Типичный независимый предприниматель работает локально. Заведение создано в данной точке для обслуживания прежде всего местного населения. Так как индустрия развлечений — это бизнес, основанный на личном общении, привязка к местности может быть большим плюсом. Как это ни странно, но независимые предприятия могут оказаться более привлекательными именно из-за их «несовершенства».

Многие владельцы маленьких ресторанов растут буквально на глазах вместе со своими заведениями. Независимые рестораторы держат ответ только перед собой и рынком, что делает их, в отличие от сетевых конкурентов, более «гибкими».

Кроме того, независимым предпринимателям проще найти подходящие торговые площади или приспособить те, что есть, под потребности бизнеса. Это давало и дает им (в отличие от сетевых игроков) дополнительные преимущества.

Независимые операторы восприимчивее к новшествам, чем сетевые, так как напрямую связаны с предпринимателями. Все удачно работающие сетевые концепции вышли из частной предпринимательской среды. Представители сетей вынуждены признать, что у них лучше получается внедрять и развивать идеи, чем их придумывать.

И наконец, у местных операторов работает проверенный и стабильный штат, нередко из сотрудников, которые когда-то начинали этот бизнес. Такая преемственность трудно достижима для сетей.

Все это я говорю, чтобы показать: конкуренция — неотъемлемая часть жизни. Если вы успешны, будьте уверены, непременно отыщется кто-то, кто попытается урвать кусок вашего пирога. Однако неважно, откуда идет конкуренция, умный предприниматель сделает все от него зависящее, чтобы остаться на плаву. Очень часто местные рестораторы прилагают неоправданно много сил, чтобы задушить новых игроков, вышедших на их поле. Смее заверить, что в самом лучшем случае это выбор стрессовой тактики.

НЕ КОНКУРИРУЙТЕ — ПРОСТО ПРЕВОСХОДИТЕ ПРОТИВНИКА!

Почти каждый рынок, который я наблюдал, испытывает большой приток новых игроков и переживает этап появления огромного числа новых ресторанов. Неважно, сеть ли это с «большими карманами» и однородными форматами или независимые предприниматели, пытающиеся найти свою нишу либо осуществляющие свою мечту. В любом случае рестораторы тратят все больше и больше времени, изучая изменения и завихрения рынка, оглядываясь на конкурентов, просчитывая варианты, пытаясь предугадать действия новичков, чтобы сыграть на опережение.

Когда они спрашивают меня, что им следует делать, я всегда советую не конкурировать! Конкурентная гонка может оказаться опасной для вашего профессионального выживания. Поясню на примере. Будучи за рулем, вы, надо полагать, не однажды замечали полицейскую машину позади вашей. Не знаю, как вы, но я сразу заикливался на спидометре и не мог оторвать взгляда от зеркала заднего вида. В таких условиях у меня оставалось гораздо меньше времени и возможностей, чтобы сосредоточиться на том, что происходит вокруг и куда я еду. Чем больше внимания я обращал на полицейского, тем больше нервничал. Я не настолько хороший водитель, чтобы неотрывно наблюдать за машиной, следующей за мной, и одновременно контролировать ситуацию вокруг.

То же самое происходит в мире бизнеса. Когда вы следите за конкурентами, это отвлекает внимание, время и энергию от ваших первостепенных задач. Вы уже не в состоянии целиком и полностью сосредоточиться на заботе о гостях и улучшении качества обслуживания в ресторане. Так что сфокусируйте внимание не на конкурентах, а на ваших клиентах, чтобы они могли получить незабываемое удовольствие от визита к вам.

Будьте конкурентоспособны, но не конкурируйте. Материальный успех и удовлетворение от работы возможны лишь тогда, когда вы во власти единственной заботы — как выделиться (в хорошем смысле) из общего круга.

ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА

Лучшая «конкурентная» стратегия — никогда не вмешивать в конкурентную борьбу ваших клиентов. Каждый раз, когда гость посещает ваш ресторан, кто-то другой теряет шанс его заполучить. Вы не просто делаете продажи. Но и ваш конкурент при этом теряет потенциального гостя.

Люди — рабы своих привычек. Однажды «сформировав» привычку, человек не спешит от нее отказываться. Но почему бы вам не дать ему повод для этого и не помочь освободиться от нее? Гости приходят к вам снова только потому, что они этого хотят. Отсюда следует, что наиболее безопасный и надежный способ делать продажи — это поощрить гостя за его постоянство и убедиться, что он знает обо всем, что вы для него делаете, и думает о вас, когда по случаю обедает в другом месте.

ИЗМЕНЕНИЕ РЫНКА

Построение продаж на сложившемся круге постоянных посетителей оправданно и логично, когда оно основано на территориальном принципе. Однако следует иметь в виду, что с ростом конкуренции, появлением большого числа ресторанов расстояние, которое люди согласны преодолеть ради них, неуклонно сокращается.

Майк Херст с 15th Street Fisheries в штате Флорида, говорит, что 10 лет назад его гости проезжали 20–30 километров, чтобы пообедать или поужинать у него. Сегодня большинство его посетителей живут в пределах 4 километров и радиус продолжает уменьшаться. Люди могут проехать мимо двух или трех ресторанов, чтобы пообедать у вас, если вы того стоите. Но вы вряд ли можете рассчитывать на то, что они не обратят внимание на 20 или 30 ресторанов, расположенных на их пути.

КЛИЕНТСКИЙ МАРКЕТИНГ

Исходя из этого, куда реальнее строить продажи, ориентированные на тех гостей, что находятся в разумном радиусе досягаемости и, по большому счету, заполняют ваш зал. Весь фокус в том,

чтобы добиться их частых визитов. А это и есть основа клиентского маркетинга.

На последующих страницах вы найдете много советов, как построить продажи на уже существующей клиентской базе и при этом не остаться без штанов. Но прежде одно предупреждение: лучше осознать, что скрывается за идеей, чем бездумно и слепо скопировать ее, применив на практике. Именно с этой целью я делюсь с вами своими наблюдениями.

Отчетливо сознаю, что кое-кто расценит эту книгу как пособие «о том, как...». Хотя на самом деле я ставил перед собой задачу ответить на вопросы «почему» и «зачем». Не каждый совет годен для всех ресторанов, так же как и попытка воспользоваться всеми идеями губительна для любого ресторана.

Цель моих трудов — помочь вам уяснить принцип построения продаж на существующей клиентской базе. Вовсе не обязательно стараться уложить как можно больше кукол в одну коробку. Если вы поймете, о чем я говорю, уясните основные принципы, значит, сможете разработать и применить ваши собственные индивидуальные программы и всегда будете полны идеями.

Буду рад, если вы найдете возможность и захотите поделиться своими открытиями, находками, историями, как забавными, так и огорчившими вас.

Удачи и попутного ветра!

Билл Марвин

Часть I.

ДУМАЙТЕ
О БЛАГОЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ,
А НЕ О СУММЕ ЧЕКА



1. СТАНДАРТНЫЕ ТЕХНИКИ ПРОДАЖ МОГУТ БЫТЬ ОПАСНЫМИ

Вы можете подумать, что я недостаточно серьезно отношусь к «основным религиозным догмам» современного ресторанного менеджмента. Возможно, так оно и есть, но должен вас огорчить — злоупотребление техникой «убеждающего предложения» (suggestive selling — SS) крайне опасно для вашего профессионального выживания. (Отдышитесь минутку и уймите сердце!)

Знаю, что вам бы не хотелось слышать это. Вам удобнее верить, что путь к процветанию вашего ресторана лежит через овладение вашими сотрудниками техникой продаж и их стремление к повышению средней суммы чека.

Я чрезвычайно не люблю говорить о плохом, но, к сожалению, правда в том, что «король-то голый» и, вероятнее всего, никогда не был одет.

Этот «некролог» легче принять, пока вы не вложили в идею «убеждающего предложения» много времени, энергии, денег и профессиональных амбиций. Знаю, как трудно отказаться от собственных заблуждений, когда прозрение наступило слишком поздно и за опыт заплачена слишком дорогая цена.

Подумайте, знакомы ли вам такие ситуации:

- Вы инвестировали по крайней мере 38 тысяч человеко-часов в лекции для ваших сотрудников о важности повышения средней суммы чека.
- Вы вложили немислимые деньги в книги, кассеты, постеры, посвященные технике «убеждающего предложения».

- Вы провели тщательные финансовые расчеты, отражающие динамику повышения чаевых от продаж только закусок одной группе из четырех человек.
- Вы изменили статус официанта и сделали его «менеджером продаж».
- Вы отслеживаете среднюю сумму чеков и поощряете сотрудников, добившихся лучших результатов.
- Вы отдали лучшие позиции и удобные графики сотрудникам, имеющим более высокую среднюю сумму чека.
- Вы проводите соревнования по продажам с невероятными призами, но, несмотря на это, немногие работают хорошо, остальные это дело просто игнорируют.
- Вы уволили (или грозились уволить) людей, так как средняя сумма чеков с их столиков очень низкая.
- Вы сообщили вашим сотрудникам, что продажи уменьшаются, и намекнули, что если так будет продолжаться, то...

Вы потратили на все это массу сил и времени, а в результате 95 процентов обслуживающего персонала «ковыряют в носу» и ведут скрытую борьбу с техникой «убеждающего предложения»!

Что же здесь не так? Время открыть глаза! Ваши сотрудники не куклы. Если бы они увидели, что техника «убеждающего предложения» в их интересах, то и без ваших усилий и понуканий давно бы придерживались ее. Но они неглупые люди и видят таящуюся тут опасность. А потому не намерены собственными руками перерезать себе горло.

Что заметили они и что упустили из виду вы? Смеею предположить, что они уяснили скрытую на первый взгляд истину: деньги можно легче и надежнее заработать, обслуживая людей, а не механически поднося им блюда.

2. Главная задача

Сфера общественного питания — это сфера оказания услуг. А это значит, что главная задача ее работников — сделать гостей счастливыми на то время, что они находятся у них.