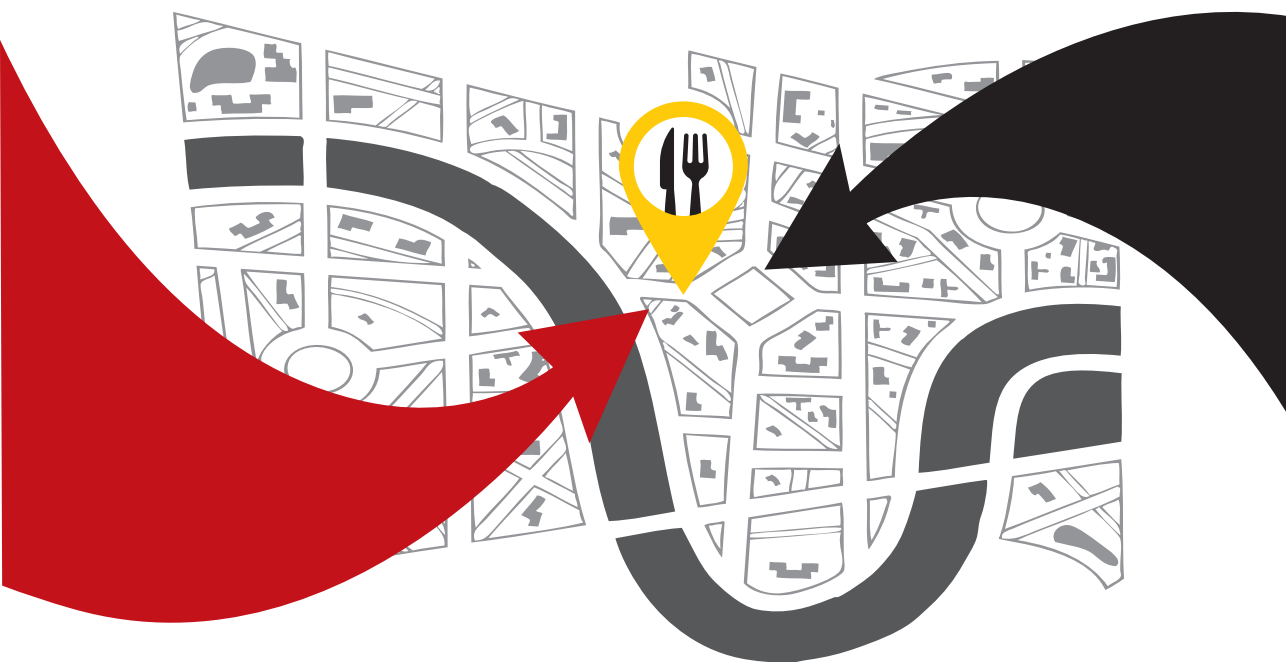


БИТВА ЗА ГОСТЯ

Ирина Авруцкая
Ольга Тарабрина

НА РАЙОНЕ



Информационная
группа
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

120 ИНСТРУМЕНТОВ
ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

УДК 339.138:640.43
ББК 65.290-2:65.431

A21

*Охраняется законом РФ об авторском праве.
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается
без письменного разрешения издателя.
Любые попытки нарушения закона
будут преследоваться в судебном порядке.*

Авруцкая Ирина Гарриевна, Тарабрина Ольга Андреевна
A21 **Битва за гостя на районе. 120 инструментов локального
маркетинга / Ирина Авруцкая, Ольга Тарабрина — М.: ООО «Медиа
группа «Ресторанные ведомости», 2020. — 160 с.**

ISBN 978-5-6040953-7-9

Агентство СІР РГБ

Чтобы ресторан стал успешным и зарабатывал больше, необходимы постоянные усилия на локальном уровне. Локальный маркетинг — это действия по привлечению гостей в ваш ресторан на определенной территории. Задача авторов книги, ресторанных маркетологов с 25-летним стажем на двоих, — сделать локальный маркетинг простым, понятным и удобным для каждого, как дважды два. Поэтому все, что относится к локальному маркетингу, они предложили назвать инструментами и распределили эти инструменты по 7 кругам. Особое внимание авторы уделяют инструментам продвижения ресторанной доставки, потому что именно это направление бизнеса год от года показывает рост. Книга будет полезна директору по маркетингу и локальному маркетологу, территориальному управляющему и менеджеру торговой точки. Принципы работы, описанные в книге, можно использовать в любой торговой или сервисной сети, не только в сфере общественного питания.

ISBN 978-5-6040953-7-9

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020
© Авруцкая Ирина Гарриевна, 2020
© Тарабрина Ольга Андреевна, 2020

СОДЕРЖАНИЕ



ВВЕДЕНИЕ

Почему мы решили написать эту книгу?.....	8
Кто должен заниматься локальным маркетингом?	10
Как работать с книгой?.....	10

Глава 1. ТЕОРИЯ

Локальный маркетинг и бренд-маркетинг.....	12
Что может сделать локальный маркетинг?	14
7 кругов локального маркетинга	15
Фокус внимания локального маркетинга	16
Руководство по локальному маркетингу.....	17
Бюджет локального маркетинга	17
План локального маркетинга	19
Этапы разработки и реализации плана локального маркетинга	21

Глава 2. 7 КРУГОВ ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Круг 1. Внутри ресторана	41
Круг 2. Фасад ресторана и прилегающая территория	78
Круг 3. Пешая доступность/Зона ТЦ.....	95
Круг 4. Транспортные узлы.....	109
Круг 5. Автомобильная доступность	112
Круг 6. Зона доставки	115
Круг 7. SMM/Digital.....	138

Глава 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Зачем нужно оценивать каждую акцию?	150
Что такое ROI?.....	151
Примеры расчетов ROI	152

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	156
-------------------------	-----

ПОСЛЕСЛОВИЕ	157
--------------------------	-----



ИРИНА АВРУЦКАЯ,

*руководитель компании Like4Like Foodservice Strategies,
куратор направления «Маркетинг»
в Novikov Business School,
автор бестселлера «Битва за гостя. Версия 2.0 2.0»*

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

С 2014 года управляет собственной консалтинговой компанией, которая работает с десятками крупнейших ресторанных сетей по всей России и СНГ.

Преподает и курирует направление маркетинга в бизнес-школе Novikov School в Москве. Окончила Международный университет, прошла программу повышения квалификации АНХ, имеет степень магистра Манчестерского университета.



ТАРАБРИНА ОЛЬГА,

*консультант по разработке системы маркетинга
в компании Like4Like Foodservice Consulting,
преподаватель школы ресторанного
менеджмента Novikov Business School*

Ведет проекты по меню-инжинирингу и локальному маркетингу, разрабатывает и корректирует концепции.

Имеет 10-летний опыт работы в ресторанном маркетинге.

Работала с брендами TGI Friday's и Costa Coffee.

Руководила отделом маркетинга в сети ресторанов «Рис» и «Лука Пицца».



Вы держите в руках книгу, которая наверняка станет вашим настольным пособием на ближайшие месяцы или даже годы. Это готовые практические советы — осталось просто взять и применить.

Чтобы в ресторане всегда были новые гости, а старые ходили к вам чаще и приводили своих друзей, необходимо проработать все точки контакта гостя с рестораном и сделать их максимально эффективными. Конкуренция растет, и комплексное управление клиентским опытом становится все более актуальным для повышения выручки. Это очень трудоемкая задача, и она требует больших ресурсов. К счастью, есть современные системы автоматизации, которые помогают рестораторам вести гостя по оптимальному пути принятия решений от момента, когда он узнал о ресторане, до момента, когда он стал постоянным посетителем и сам рекомендует заведение своим друзьям.

Сегодня для получения конкурентных преимуществ и быстрого развития бизнеса уже недостаточно технологий, которые позволяют просто фиксировать факты и получать отчеты. Все чаще для принятия решений используется искусственный интеллект. Он анализирует бизнес и вовремя снабжает руководителя нужной информацией, помогает планировать ресурсы и уведомляет о возможных злоупотреблениях. Линейному персоналу система помогает быстро и точно выполнять ежедневные операции и стимулирует к личным достижениям и профессиональному росту. Будущее ресторанной автоматизации именно за такими решениями, ведь они снимают с ресторатора львиную долю рутинной работы и позволяют ему уделять больше времени и внимания своим гостям.

Руфина Фокина,
коммерческий директор iiko

ВВЕДЕНИЕ



Почему мы решили написать эту книгу?

За 2017–2019 годы мы написали 13 руководств по локальному маркетингу для крупных сетевых брендов России и Украины, провели несколько сессий с менее крупными заказчиками и наработали базу в несколько сотен практических инструментов.

Но мы понимаем, что далеко не все могут позволить себе разработку индивидуальной маркетинговой программы. Ведь руководство по локальному маркетингу для сети — это целый учебник для любого члена команды от собственника до менеджера. Обычно оно включает в себя от 40 до 100 индивидуально подобранных инструментов, детальные инструкции и готовые макеты рекламных материалов и стоит достаточно дорого.

При этом у несетевых ресторанов нет необходимости в составлении глобального пособия, зато нужен структурированный и понятный план маркетинговых действий на своей территории. Поэтому книга адресована в основном отдельным ресторанам и небольшим сетям, чтобы, прочитав ее, они смогли организовать локальный маркетинг самостоятельно.

Это пошаговая инструкция о том, как наиболее грамотно и логично выстроить свой индивидуальный план действий. Если вы спросите, какие из более чем сотни мар-

кетинговых инструментов, которые можно применить на торговой территории, являются самыми эффективными и гарантированно увеличат выручку вашего заведения, мы ответим, что единого и универсального решения для всех нет. Каждый ресторан и каждая сеть уникальны, в каждом городе существуют разные потребительские паттерны, и в каждом случае может сработать разный набор инструментов. Поэтому главное — не останавливаться на месте, пробовать и обязательно анализировать результаты, чтобы опытным путем выявить наиболее успешные инструменты локального маркетинга именно для вас.

Наша задача — сделать локальный маркетинг максимально понятным и удобным для каждого. Для этого мы выделили 120 основных инструментов локального маркетинга и распределили их по 7 кругам в зависимости от удаленности от ресторана. Чтобы ресторан стал успешным, ресторатору нужно подобрать собственный оптимальный комплекс локального маркетинга, который должен будет постоянно совершенствоваться.

Мы уверены, что системное использование необходимо именно вам набора инструментов принесет желаемый результат — увеличит выручку вашего ресторана.

Все просто — БЕРИ И ДЕЛАЙ!

Книга состоит из трех глав:

Глава 1. Теория. Любой план начинается с исследования и постановки целей и задач. В первой главе мы расскажем о том, как подготовиться к внедрению плана локального маркетинга, какие вопросы необходимо обсудить с командой и как составить и проанализировать карту торговой территории.

Глава 2. 7 кругов локального маркетинга. Здесь мы собрали более сотни инструментов локального маркетинга

и кратко их описали. При этом описание каждого инструмента не является руководством к действию или инструкцией. Важно осмыслить идею и адаптировать ее под себя и свою концепцию. Не все инструменты одинаково хорошо подойдут и ресторану высокого ценового сегмента, и точке на фудкорте.

Глава 3. Оценка эффективности. Идеальных универсальных решений для всех ресторанов нет. Важно использовать все инструменты с умом и, главное, измерять результат! Этому и посвящена глава. Здесь мы приведем способы оценки эффективности различных активностей и рекламных носителей, формулы и примеры расчета.

Кто должен заниматься локальным маркетингом?

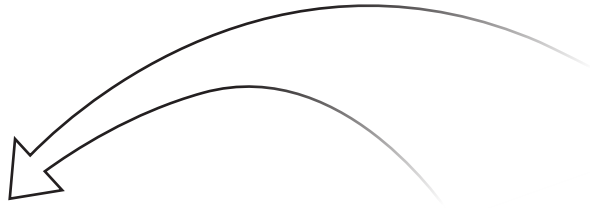
Важно понять, что если прочие направления маркетинговой деятельности могут быть полностью поручены маркетологу, то локальный маркетинг — в большей степени ответственность управляющего. Только человек, который основную часть своего времени проводит, исследуя окружение ресторана, может в полной мере оценить перспективность той или иной активности. К примеру, в часы наименьшей загрузки ресторана управляющий может организовать работу по распространению листовок официантами или подсобными работниками.

Как работать с книгой?

1. Для начала прочитайте всю теорию о локальном маркетинге, обратите внимание на систему планирования, а

также на то, что каждый этап внедрения плана должен учитывать стратегию бренда.

2. Просмотрите инструменты части «7 кругов локального маркетинга».
3. Подробно изучите систему оценки эффективности локального маркетинга.
4. Вернитесь к блоку «7 кругов инструментов локального маркетинга» для того, чтобы выбрать инструменты, необходимые именно вам, творчески адаптировать их, прописать инструкции в соответствии с особенностями вашего бизнеса. А затем приступайте к разработке индивидуального плана локального маркетинга для вашего ресторана.



Глава 1. ТЕОРИЯ

Локальный маркетинг и бренд-маркетинг

Локальный маркетинг — это набор инструментов для привлечения и удержания клиентов, который применяется на торговой территории. В понятие локального маркетинга включены все возможные действия, направленные на привлечение гостей в радиусе примерно 3–5 километров вокруг вашего ресторана: это и распространение листовок в местах скопления людей, и адресная и безадресная рассылка, размещение рекламы в подъездах жилых домов, и работа со школами, и предоставление специальных предложений для посетителей учреждений культуры.

По своей сути локальный маркетинг — это «районный» маркетинг, в сетевом ритейле его также называют трейд-маркетингом или полевым маркетингом. Очень важно понимать его отличие от бренд-маркетинга. В первую очередь системная работа по локальному маркетингу необходима для сетей или ресторанных групп: выделение этого направления маркетинга позволяет разграничить зону ответственности между маркетинговой и операционной службами.

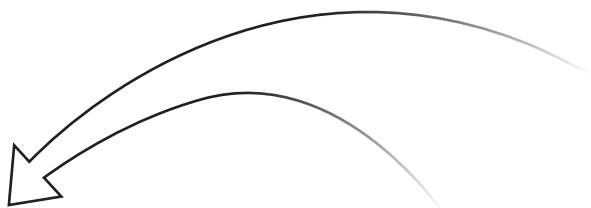
Различия между двумя направлениями маркетинга — бренд-маркетингом и локальным маркетингом — кардинальные. Бренд-маркетинг относится к стратегии. Его задачи: формулирование идеи, философии и ценностей

бренда, позиционирование и стратегия развития, исследование аудитории, а также разработка продуктов и услуг. Локальный маркетинг — это тактика, деятельность, которая, безусловно, отражает идею бренда, но сфокусирована на конкретных механиках удержания и привлечения трафика.

Схематично взаимоотношения бренд-маркетинга и локального маркетинга выглядят так:



Кстати, часто в ресторанных компаниях мы встречаем должность трейд-маркетолога. На практике его активности в основном сконцентрированы внутри ресторана. Это организация мерчендайзинга, формирование набора маркетинговых материалов внутри торговой точки, проработка всех точек контакта с гостем внутри ресторана. Хорошо, что такая практика начала внедряться, но, на наш взгляд, ответственность локального маркетолога шире. Он отвеча-



Глава 2

7 КРУГОВ ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Круг 1. Внутри ресторана

Мы убеждены — работа с аудиторией на вашей торговой территории начинается уже внутри ресторана. Ведь, согласитесь, радушно улыбнувшись, пригласив гостя повторно посетить ваш ресторан или предложив ему красивую фотозону для памятного снимка, вы потратите совсем немного денег, а шансы на повторный визит гостя и хорошую рекомендацию его друзьям вырастут в разы.

В каждом заведении существуют основные точки контакта, которые помогают привлечь, а также удержать гостей. Так, качественный сервис позволяет развивать эмоциональную привязанность к бренду, а различные карты лояльности, акции на чеке и «карты привычек» повышают частоту посещений за счет привлекательных и выгодных для клиента сценариев визитов. Проведение мероприятий, работа с детской аудиторией, различные виды взаимодействия с гостями... Только в первом круге существует несколько десятков инструментов локального маркетинга, которые призваны выполнить пять задач взаимодействия с аудиторией внутри ресторана: эмоционально вовлечь, сти-

мулировать желание поделиться опытом, развлечь, пригласить к повторному визиту, наладить контакт с семейной аудиторией.

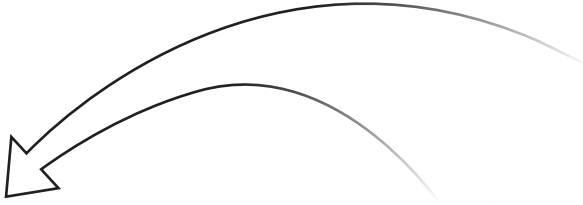
Задача 1. Эмоционально вовлечь

В 2017 году Нобелевскую премию по экономике получил Ричард Талер. В основе его исследований лежит идея о том, что люди почти никогда не совершают рациональный выбор, их поведение связано с разными психологическими факторами. Например, в случае с инвесторами на готовность к риску может повлиять то, как именно описана инвестиция, голоден или сыт инвестор в момент принятия решения, какая погода на улице, выиграла или проиграла его любимая команда. Все эти факторы могут влиять на решение, даже если человек этого не осознает.

Применительно к ресторанному бизнесу все это означает, что, например, для голодного покупателя, идущего вдоль корнеров на фудкорте, разница в цене 10–20 рублей не имеет большого значения. Покупатель, вполне возможно, купит бургер у вас не по оптимальному соотношению цена/качество (мало у кого в голове существуют таблицы с комплексным анализом цен конкурентов, которые делают большинство рестораторов), а если ему приглянется ваш корнер или даже в ответ на улыбку.

Соответственно, кроме рациональных преимуществ стоит серьезно задуматься над эмоциональным вовлечением посетителей общепита.

Что же создает правильные эмоции у тех, кто хочет вкусно поесть в ресторане или перекусить на бегу по пути на работу? Представляем инструменты первого круга, первой задачи локального маркетинга.



Глава 3

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Зачем нужно оценивать каждую акцию?

1. Чтобы определить, принесла ли акция или активность прибыль.
2. Чтобы оценить эффективность принятых решений и результатов инвестиций.
3. Чтобы из нескольких акций выбрать наиболее подходящую для вашего бизнеса. Например, рассчитать, какой тип листовки более эффективен: «Второй кофе в подарок» или «Чизкейк в подарок при покупке от 100 рублей».
4. Чтобы определить, стоит ли продолжать активность. Если акция становится менее популярной, то необходимо внедрять новые инструменты локального маркетинга.

Важна командная работа и обмен опытом при анализе эффективности акций. Как результат сформируется набор наиболее эффективных активностей для каждого типа ресторанов. Вы будете использовать только самые проверенные инструменты локального маркетинга, которые хорошо работают именно в вашей концепции.

Результативность и эффективность локального маркетинга складывается из работы многих инструментов: какой-то из них принесет 100 рублей прибыли, другой — 100 000. Чтобы просто и ясно определить эффективность каждого инструмента, мы предлагаем по каждой акции определять показатель ROI.

Что такое ROI?

ROI (англ. Return On Investment) — коэффициент рентабельности инвестиций — финансовый показатель, характеризующий доходность (выгодность) инвестиционных вложений в проект.

Формула расчета ROI

(Общий доход от вложений — Затраты)/Затраты

ROI — это коэффициент или процент. Отрицательный показатель говорит о том, что акция не окупилась.

Традиционно формула ROI считается от выручки, но следует понимать, что в таком случае завышается рентабельность инвестиций, поскольку мы не принимаем во внимание себестоимость товаров.

Если целью маркетинговой акции/рекламной кампании является привлечение новых клиентов, то вполне корректным будет расчет от выручки, а если целью кампании является повышение маржинальности, то разумно считать ROI от валовой прибыли.

Применительно к локальному маркетингу ROI можно рассчитать для всех акций, в которых удастся узнать дополнительную выручку от размещения рекламных носителей.

Для всех акций с купонами или sms-рассылок ROI считается по возврату, то есть по выручке, которая определяется по выгрузке из касс. Например, из кассовых отчетов мы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Не существует маркетинговых акций, которые сразу приведут толпу людей. Локальный маркетинг — это набор инструментов, которые дают синергетический эффект.

Ключ к успеху — постоянная маркетинговая активность: каждый день, неделя за неделей. Множество разнообразных активностей, каждая из которых дает определенный эффект, в совокупности приводит к потрясающему результату.

Некоторые инструменты локального маркетинга, например, листовки и купоны, в ближайшем будущем будут повсеместно заменены цифровыми. Но человеческая психология, привычки и поведение так быстро не меняются, как технологии. Личное внимание, персональный подход — вот чего ждут гости. Будущее заключается в том, что этот персональный подход может проявляться не только при личном взаимодействии на месте, но и на расстоянии через мобильное приложение, sms или e-mail-сообщения.



ПОСЛЕСЛОВИЕ

Собирая фотопримеры локальных активностей для иллюстрации данной книги, мы обратились за материалом к руководителям и директорам по маркетингу многих известных брендов. Одна из завязавшихся переписок, с директором по маркетингу сети кафе PRIME Марией Лошковой, показалась нам особенно интересной, и именно этот диалог мы бы хотели привести в качестве послесловия.

Ольга:

Мария, добрый день! Ирина вас предупредила по поводу нашей книги по локальному маркетингу. Для иллюстрации некоторых инструментов хотим использовать ваши примеры.

Мария:

Добрый день. Присылайте, посмотрю.

Ольга:

Мария! Мы хотели бы использовать фото декорирования фасада шарами и фото купона на 6-й кофе в подарок. Сейчас пришлю фото, что есть у меня. Если есть возможность, не могли бы вы прислать фото розы, которая была установлена в торговой точке на Тверской.

Мария:

Я бы не рекомендовала использовать эти кейсы для примера, так как вам неизвестны были их цель и результат.

Ольга:

Да? И розу тоже нет? С ней же каждый второй фотографировался! Такая хорошая.

Мария:

Ну вот видите. Вы уже сразу решили, что кейс удачный. Розу фотографировали, но в этом больше фана было. Экономического эффекта не дает. Так, для лояльности постоянных, поразвлечь.

Ольга:

С кофе очень даже удачный, у нас вся команда накопила на бесплатный 6-й кофе. Кроме того, теперь только большой кофе и покупаем. Я уверена, что вам удалось сместить продажи на большие объемы...

Мария:

Ну вы же наверняка изучали социологию и знаете, что маркетологам нельзя принимать участие в соцопросах и делать выводы по акциям на себе. У нас восприятие смещено.

Если интересно, цель той акции была продемонстрировать управляющим на примере, что экономический эффект от работы над продуктом и личный контакт с гостем дают больший прирост, чем просто «сделайте нам акцию». Как любят все операционисты.

Это такой эксперимент — мастер-класс был. И мы сыграли в него честно: с оформлением, с внесением затрат по каждой точке. Были кафе с акцией и без акции, но работающие с сервисом. Акции — это все временно и зачастую губительно для бизнеса.

Ольга:

На самом деле у нас как раз половина книги про то, что нужно создавать правильный эмоциональный настрой и работать с сервисом.

Мария:

Ну, значит, пишите об этом. Но без акций, умоляю. Очень мало какие работают в реальности. Если хотите, используйте аналогичную от «Макдоналдса» с 7-м кофе в подарок. Они раз в год в декабре делают примерно, чтобы

в январе возврат получить: вот там эффект. Не вводите в заблуждение небольшие кафе, не спасет их 7-й кофе в подарок. И даже 6-й не спасет. Если не будет продукта!

Ольга:

Вопрос... А можно мы вот эту переписку как кейс представим в послесловии книги? Ведь это именно те мысли, которыми мы хотим поделиться с рестораторами...

Мария:

Да без проблем! Хоть рецензию на книгу. Покажите на согласование только в верстке это послесловие.

Ольга:

Супер! Ждите на согласование.

МЕТРИКИ УСПЕШНОГО ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

**считайте и отслеживайте
по своему заведению каждый месяц**

- **ВЫРУЧКА**, ххх руб. в месяц (постоянно растет)
- **БЮДЖЕТ НА ЛОКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ** ххх руб. в месяц в абсолютном выражении и 2–7% от оборота
- **Количество НОВЫХ** гостей, клиентов доставки в месяц
- **СТОИМОСТЬ НОВОГО КЛИЕНТА**, ххх руб.
Формула: Общая сумма прямых рекламных вложений в месяц (без учета дизайна и PR)/количество новых клиентов в месяц
- **ПРОНИКНОВЕНИЕ В ЗОНУ ДОСТАВКИ** более хх% домохозяйств
Формула: (Число адресов, сделавших хотя бы один заказ в зоне доставки/Общее количество адресов в зоне доставки) * 100%

По вопросам приобретения книг информационной группы «Ресторанные ведомости»
обращаться по адресу: 115093, Москва, ул. Дубининская, 90.
Тел.: (495) 921-3625, www.restoved.ru, e-mail: order@restoved.ru

**Ирина АВРУЦКАЯ,
Ольга ТАРАБРИНА**

БИТВА ЗА ГОСТЯ НА РАЙОНЕ. 120 ИНСТРУМЕНТОВ ЛОКАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Генеральный директор: *Дмитрий ОДИНЦОВ*
Руководитель проекта: *Елена ПОБЕЖИМОВА*
Обложка: *Наталья КОЖИНОВА*
Дизайн и верстка: *Виорел СТРИШКА*

Подписано в печать 27.02.2020. Формат 70 × 100 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Гарнитура Petersburg. Печать плоская офсетная.
Усл.-печ. л. 10. Тираж 10000 экз. Заказ №

Медиа группа «Ресторанные ведомости»
115093, Москва, ул. Дубининская, 90
Тел.: (495) 921-3625
E-mail: info@restoved.ru

ISBN 978-5-6040953-7-9



9 785604 095379