

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

**ЗАЛОГ ПРИБЫЛИ – ЭТО
ПРАВИЛЬНАЯ ЦЕНА**

Успех в Ваших руках!

2017

ОТ АВТОРА

Изначально мы планировали написать одну большую книгу, однако нашей командой было принято решение уйти от научно-популярного стиля к современному стилю интернет-аудитории.

В интеллектуальном интернет-сообществе принято высказывать свои мысли коротко, ёмко и по существу. Нынешнее поколение в погоне за экономией времени более не приемлет все эти «нафталиновые» длинные предложения ни о чём. И так, один толстый учебник по экономике превратился в 6 «книг-перевертышей» (два в одном). Каждая книга имеет небольшой формат и вес, поэтому легко помещается даже в дамской сумочке, а стиль обложки покажет окружающим, что Вы ценящий классику интеллектуал с тонким вкусом.

Самые известные в мире полотна на обложках к моим книгам выбраны нами неслучайно, а если Вы проявите смекалку, то обязательно найдете на страницах этой книги смысл этих великих шедевров.

Книга – она как маленькая батарейка, которая передаёт читателю заряд энергии её автора. Читайте и улыбайтесь. Учитесь легко и весело. Первый шаг к этому Вы уже сделали – Вы держите в руках эту книгу.

Серия книг HoReCa построена в стиле индивидуального диалога с читателем, где простым и понятным языком рассказывается о сложных экономических терминах.

Мой дед Михаил Трофимович на все мои неудачи всегда, улыбаясь, говорил: «За одного битого двух небитых дают, внучек».

На страницах этой книги я делюсь с Вами бесценным опытом этих самых «битых», проиллюстрированном в ремарках после каждой серьёзной мысли.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Ценообразование в меню	5
2. Меню как инструмент продажи	6
3. План проведения грамотного анализа рынка	7
4. Работа с анализом рынка и создание основы будущего меню	12
5. Ценообразование как фактор увеличения среднего чека . . .	17
6. Как поставить правильную цену на блюдо	19
7. Ценовые ниши на рынке HoReCa.	22
8. Магия скидок.	23
9. Как долго мы можем держать цену ниже рентабельности? . .	24
10. Увеличение продаж не ходовых позиций	27
10.1. Формула продажи	27
10.2. Зачем гости ходят в ресторан	28
10.3. Управление первым впечатлением гостей	29
10.4. Причины, по которым мы теряем продажу	30
10.5. Выгоды для гостя	30
10.6. Возражения гостя	31
10.7. Практические способы увеличения продаж не ходового блюда.	33
Выводы и рекомендации	33

ВВЕДЕНИЕ

Мне очень приятно, что Вы приобрели мою книгу. Значит, Вы надеетесь найти в ней ответы на интересующие Вас вопросы. Что ж, постараюсь Вас не разочаровать.

Мы с командой сделали информацию в книгах серии NoReCa максимально лёгкой для усвоения. Добавили ценные практические примеры и полезные сведения, основываясь на которых, Вам удастся решить многие насущные проблемы.

К сожалению, сегодня мало кто отдаёт себе отчёт в том, что именно меню – единственный инструмент в общепите, позволяющий зарабатывать деньги. А официант – это именно тот человек, который способен к нам эти средства привлечь. Как специалист, я часто провожу аудит в разных региональных заведениях. Во время проведения аудита мне приходится сталкиваться с тем, что учредители не уделяют должного внимания линейному персоналу, а именно – официантам. Хозяева заведений отдают предпочтение управляющим, шеф-поварам и другому топ-менеджменту, т.к. убеждены, что линейный персонал редко способен генерировать идеи и участвовать в развитии заведения. В некоторых случаях это является упущением. Я не имею в виду нарушение иерархии, я лишь призываю более внимательно относиться к деятельности Ваших управленцев в вопросах общения с линейным персоналом.

Мне часто говорят, что на нашем рынке очень мало универсальных, грамотно структурированных и максимально понятных для практического использования книг по ведению ресторанного бизнеса.

Часто, после посещения многочасовых бизнес-семинаров и тренингов, я и сам усваивал только одну-две полезные мысли, которые можно было бы реализовать на практике.

Всё остальное оказывалось красиво поданным и упакованным решением, рассчитанным на «вау-эффект». В результате, почти всегда у меня создавалось ощущение, что деньги на семинар были потрачены впустую. Я уверен, что у Вас, мой читатель, были похожие ситуации. Немало моих коллег представляют крупные холдинги или компании, занимающиеся продажами определённых товаров или реализацией услуг. Поэтому зачастую мне приходится говорить об объективности озвученной ими информации. Многие преследуют свои коммерческие интересы и поэтому скорее заинтересованы в «подсаживании» потенциальных клиентов на свою продукцию, нежели в оказании реальной помощи на своих семинарах.

Эта книга является набором практических знаний и итогом моей многолетней работы с различными типами меню во всех уголках нашей страны. Из неё Вы узнаете, как установить правильную цену на свою продукцию и на какие тонкости следует обращать внимание в этом вопросе.

1. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ МЕНЮ

Вопросы цены и ценообразования блюд самые тонкие и сложные в ресторанном бизнесе. Многие даже не задумываются, какую цену поставить на блюдо, а ставят среднюю цену на рынке или примерно такую же цену, как и у конкурентов.



Ценообразование – установление цены на товар или услугу. В рыночной экономике процесс выбора окончательной цены производится в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения и других факторов.

На практике же это скучное определение плохо применимо. Мы поговорим о том, как просто и эффективно поднять уровень выручки кафе или ресторана, основываясь на работе с меню. И поможет нам в этом знание механизмов ценообразования.

Как установить правильную цену на салат «Цезарь», в соус к которому Ваш шеф-повар добавил чернила каракатицы? Как выявить потребности рынка и какие блюда будут лучше всего продаваться? Как определить с\с блюда до момента его проработки, чтобы не тратить лишнее время и средства? Как написать эффективное ТЗ для шеф-повара, чтобы тот создал хорошее новое меню? Как соблюдать закон и не загружать меню лишними цифрами? Каковы законы ценообразования в меню или как зарабатывать больше на правильных ценах? На все эти вопросы Вы найдете ответы на страницах этой книги.

2. МЕНЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДАЖИ

Я бы сказал про меню, что это своеобразная «лопата», с помощью которой мы будем «грести деньги». И от того, насколько полотно лопаты наточено и широко, насколько удобен её черенок, зависит, сколько денег удастся заработать. У опытных предпринимателей это будет совковая или штыковая лопата, а у других это что-то наподобие детской лопатки из песочницы. По сути, каждый гость, приходя в ресторан, готов оставить здесь определённую сумму денег. И от того, какой «лопатой» в заведении будут пользоваться, зависит то, как быстро здесь удастся заработать необходимую норму прибыли.

3. ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ГРАМОТНОГО АНАЛИЗА РЫНКА

Один из моих любимых вопросов при создании меню: «А делали ли Вы анализ рынка?»

Подготовка к этому мероприятию может занимать определённое время. Анализ рынка конкурентов включает в себя следующие этапы:

1. Назначение ответственных за анализ конкурентов

Подходит, в принципе, любой работник, который умеет держать язык за зубами, работает с программой Excel и обладает приемлемым уровнем ответственности, чтобы выполнять наши задачи вовремя.

2. Выбранный нами ответственный работник, составляет список всех заведений общепита города и распределяет их по группам согласно их концепции.

Заведения, расположенные в радиусе 500 метров вокруг нашего, входят в отдельную группу близкорасположенных. Т.е. вокруг нас мы будем анализировать абсолютно всех.

3. В заведение, которое относится к прямым конкурентам, мы обязательно отправляем нашего работника с целью ознакомиться и сфотографировать или переписать меню конкурентов с выходами и ценами.

4. При посещении заведений конкурентов я рекомендую сразу убивать нескольких зайцев.

Первый заяц

Мы дегустируем у конкурента самые ходовые в нашем меню блюда, чтобы понимать, на каком уровне профессионализма, подачи, вкуса и качества находится наша кухня.

Второй заяц

Можно сразу оценить предложение по банкетному меню, а также условия банкетов.

Третий заяц

Можно оценить уровень сервиса и дизайн меню конкурента.

Четвертый заяц

Лучше всего ходить к конкурентам в часы отсутствия загрузки в нашем заведении, если же у конкурента в это время анилаг, значит, есть повод задуматься о совершенстве наших бизнес-процессов.

5. На основании полученных данных мы создаем таблицу анализа конкурентов (см. Табл. Е.1). Таблица имеет ряд особенностей.

Первая особенность

Особенность составления этой таблицы заключается в том, что вначале мы заносим в неё меню первого конкурента. Затем мы начинаем добавлять к этому меню блюда из меню второго конкурента, а пересекающиеся блюда в меню конкурентов мы записываем в одну строку.

Вторая особенность

Еще одной особенностью составления таблицы анализа меню конкурентов является то, что мы сравниваем блюда не по названиям, а по составу или входящим в них основным ингредиентам. Например, «Морской бриз» в одном ресторане может называться салат «Нептун» в другом и салат «Русалочка» в третьем заведении. Для нас же все эти салаты превращаются в одну строку таблицы анализа рынка под названием «Микс-салат с морепродуктами». И неважно, какая у него заправка и какой конкретно салат в него входит, главное – это концепция блюда по основным ингредиентам. Конечно, если в «Морской бриз» входят тигровые креветки и гребешки, а в салат «Русалочка» только кальмары, то их сравнивать нельзя.

6. При анализе не прямых конкурентов сотрудник может заполнить таблицу, пользуясь данными из интернета или

же, если там нет полной информации, посетить близлежащие кафе, рестораны и изучить их меню.

7. Очень важно делать анализ ситуации у конкурентов как минимум раз в два месяца. Если же дела идут не очень хорошо, то следует проводить мониторинг рынка в ежемесячном режиме. Эти данные сравнительного анализа позволят понять, что необходимо предпринять, чтобы улучшить спрос. Например, в 80% заведений Вашего города есть бургеры. И здесь самым логичным, на первый взгляд, является введение в меню аналогичных позиций. Но где гарантия того, что эти бургеры будут востребованы? Однако, обо всем по порядку. Сначала рассмотрим Табл. Е.1

Таблица Е.1 «Анализ рынка меню конкурентов»

НАЗВАНИЕ ЗАВЕДЕНИЯ	Винегрет (наше заведение)		BarBQ		Токио		Оливье		Средняя цена	
	выход	цена	выход	цена	выход	цена	выход	цена	выход	цена
БЛЮДА										
Цезарь	200	250	220	200	190	330	250	245	215	256,25
Греческий	180	200	190	210	200	190	210	245	195	211,25
Бургер	-	-	350	200	280	245	330	245	320	230
Стейк из лосося	180	350	250	490	200	450	120	299	187,5	397,25
Стейк из свинины	-	-	260	350	-	-	295	400	277,5	375

В Табл. Е.1 рассмотрен пример итогов работы по анализу рынка конкурентов. Данные нашего заведения «Винегрет» мы вносим в последнюю очередь. Т.е. происходит наложение всех меню конкурентов одного на другое и только когда выявлены все совпадения мы вносим данные нашего меню: это делается для того, чтобы избежать ситуации, когда на рынке продукт есть уже у всех, а в нашем меню его нет. Наглядный пример – это случай с бургерами в Табл. Е.1.

Стейк из свинины есть в 50% всех заведений, включая наше. Т.к. данные меню нашего заведения мы вносим в таблицу последними, то стейк из свинины есть у двух из трёх конкурентов, значит в 66% случаев.

Поэтому очевидно, что стейк из свинины, как и бургер, должны появиться в нашем новом меню после анализа рынка.

Некоторые рестораторы не уделяют должного внимания анализу рынка. Сейчас идёт тренд на бургеризацию, и уже чуть ли не в каждом ресторанном меню представлены бургеры.

Меня удивил тот факт, что когда я зашёл в ресторан паназиатской кухни, то в меню на первой странице, увидел три мини-бургера с булочками из лапши и выходом порции в 120 г. Когда я спросил у директора сети, зачем они ввели эти бургеры, абсолютно не вписывающиеся в концепцию паназиатской кухни, он мне сказал: «Это трендовая фишка, Михаил. На этих позициях не заработаешь, поскольку даже у многих тренди наибольшим спросом будет пользоваться блюдо от шефа или позиции меню по спецпредложению. У кэжуалов будет схожая реакция. Когда они откроют меню и увидят в нём бургеры, они поймут, что посетили правильное заведение, в котором придерживаются модных трендов, но, скорее всего, закажут что-то из азиатской классики типа лапши удон».

В результате получается, что первая страница меню с модными блюдами является своеобразной приманкой для обеих категорий гостей, указывающей на актуальность заведения. Поэтому эти три паназиатских бургера хотя и не являются ходовыми блюдами, но при этом повышают в целом уровень продаж других позиций в меню, удовлетворяя потребности абсолютно разных целевых аудиторий.

Выходит, что каковы бы ни были амбиции учредителя, желающего из благих помыслов привить любовь своих

посетителей к какой-то экзотической кухне, ему всё равно приходится считаться с уровнем спроса на определённые блюда. Поэтому, необходимо чётко следовать реальным запросам потенциальных клиентов, узнать о которых можно только проведя исследования меню Ваших конкурентов и обязательно продегустировав самые популярные позиции Вашего региона.

В итоге, владельцам бизнеса приходится наступать на горло собственной песне и следовать трендам. Если завтра будут модными «Улитки в сахаре», «Жареное сало в шоколаде» или «Клубника в устричном соусе», то как бы ужасно это ни звучало, придётся вводить в меню эти блюда. Но даже в этом случае можно найти какую-то интересную фишку, способную заинтересовать гостей заведения.

В частности, работая с одним из старейших паназиатских ресторанов Москвы, которому уже больше 20 лет, мы раскопали в сети интересную информацию. Согласно данным одной из статей, бургеры пришли к нам из Азии. В далёкие годы татаро-монголы клали под сёдла куски свежего мяса, которые вялились в долгих скачках на лошадях. На привалах монголы разрезали лепешки из муки вдоль и помещали между половинками кусочки вяленого мяса и траву, которая росла поблизости. Со временем это послужило примером для русских казаков. А потом данная технология стала популярна в Гамбурге, откуда постепенно перешла в Америку, где и получила широкую известность. Теперь именно США считается родиной бургеров. Несмотря на то, что в данной статье немало спорных моментов и любой историк с лёгкостью мог бы доказать обратное, для нас был важен сам факт допущения такой возможности. В итоге, в меню поместили фото бургера, написав, что это исконное паназиатское блюдо, и рядом поместили ссылку в виде QR-кода на эту статью. Таким образом, когда тренди открывал меню, он считывал

своим модным гаджетом QR-код, читал статью и зачастую заказывал паназиятский бургер. Я думаю, что если покопаться в интернете, то можно раскопать и то, что украинский борщ был придуман японцами. Здесь важно не то, насколько правдоподобна информация, а то, насколько она способна повысить продажи блюд в меню. Именно эти креативные данные необходимы в первую очередь для 18% тренди, за которыми сюда подтянутся 82% кэжуал-аудитории.

Несмотря на всеобщую бургеризацию, наибольшим спросом, по статистике, продолжает пользоваться шаурма (шаверма – привет, Санкт-Петербург). Это объясняется отчасти и тем, что в нашей стране огромная территория (даже в пределах МКАДа) и немало приезжих мусульман из стран Средней Азии, которым просто не остается другой альтернативы для быстрого перекуса. Бургеры только что появились и ещё не успели захватить рынок.

4. РАБОТА С АНАЛИЗОМ РЫНКА И СОЗДАНИЕ ОСНОВЫ БУДУЩЕГО МЕНЮ

Количество блюд в меню зависит от концепции заведения. При открытии точки фаст-фуда номенклатура меню ограничена размерами кухни. Если открывается фри-фло или столовая, то здесь ограничительный фактор – это площадь раздачи. Когда запускается проект а-ля карт, то здесь многое зависит от выбранной кухни и месторасположения заведения.

В любой ситуации, когда нет полной уверенности в выбранной стратегии, следует изучить конкурентные проекты и не грех заняться плагиатом. Мы не настолько богаты, чтобы придумывать что-то новое на начальном этапе. Лучше идти проверенной дорогой. Для этого следует посмотреть поближе на аналогичные проекты в своём и в соседних городах.

В России закрылось немало ярких интересных проектов. Такая участь постигла и некоторые сетевые компании с зарубежными капиталами только лишь потому, что их владельцы не принимали в расчёт менталитет целевой аудитории.

Сегодня на столичный рынок выходят уже новые проекты, в которых учтены ошибки, допущенные их предшественниками. К тому же во многих регионах ситуация с ресторанным рынком уже ощутимо отличается от той, что была в начале двухтысячных. Сейчас в ряде региональных городов представлены заведения, очень схожие по концепции с известными столичными ресторанами. Они один в один похожи на «Шоколадницу», «Белое солнце пустыни», «Чайхону № 1» и даже «Кафе Пушкин», но при правильном подходе они также очень успешны. Поэтому, если вы собираетесь копировать тот или иной успешный проект, Вы должны помнить о том, что менталитет Вашего региона может существенно отличаться от менталитета столицы. Если в Вашем городе популярны свиные стейки, борщ или салат «Оливье», то их также придется включить в меню, даже несмотря на то, что их нет в меню заведения, которое Вы собираетесь скопировать. Где-то 20–30 традиционных блюд русской и советской кухни являются костяком меню большинства региональных заведений. Просто региональные рестораторы вынуждены строить свои меню с учетом устоявшихся вкусов местной публики.

Важно понимать, что меню должно иметь оптимальный объём. Когда гость берёт в руки папку, похожую по толщине на энциклопедию, то его интерес к информации будет убывать с каждой перевёрнутой страницей. В итоге он закажет либо хорошо известное ему блюдо, которое сразу придёт на ум, либо он попросит официанта порекомендовать ему что-либо. С другой стороны, это хорошо, поскольку гость поймёт, что в этом заведении большой ассортимент и ему есть из чего выбирать при следующем посещении.

Но этот вариант хорош для местной публики. Если же в ресторан часто заходят туристы, то будет наблюдаться снижение среднего чека. Чтобы этого не происходило, очень важно выстроить работу официантов и барменов, которые будут узнавать у гостей, проездом они или живут поблизости. Исходя из этого, персонал будет планировать технологию обслуживания и презентации блюд. Тем, кто в данном месте проездом, лучше предлагать фирменные блюда и позиции подороже. А в случае с классическими блюдами (где-то до 30 позиций в меню), которые имеются в ассортименте у конкурентов, следует демпинговать по цене и обыгрывать их подачу. Известно, что каждый клиент, посещая заведение, запоминает в среднем информацию (название, размер порции, ингредиенты, цена и пр.) о 6–7 блюдах. Причём это не обязательно может быть скидка, а, например, система накопления бонусных баллов при заказе классических блюд. Это, несомненно, привлечет внимание постоянных гостей. Отыгрывать стоимость «классики» придётся за счёт позиций подороже, в состав которых входят более оригинальные компоненты. В общем, работа над меню – это тонкий и кропотливый процесс, позволяющий ощутимо влиять на выручку заведения.

Поэтому целесообразность введения новых позиций в меню следует тщательно просчитать с экономической точки зрения. Для этого шеф-повар должен изучить сравнительную таблицу (см. *Табл. Е.1*). С учётом составленного им технического задания (см. *Табл. Е.2*) ему следует проработать все необходимые блюда. Рестораторы прекрасно знают, что наценка (кост коэффициент) в меню должна составлять 3,2–3,4. Т.е. при себестоимости блюда в 100 рублей для работы «в ноль» или даже с небольшой прибылью его следует продавать за 320–340 рублей. Исходя из этого, наш шеф-повар берёт среднюю цену на блюдо у конкурентов и делит её на предполагаемый кост коэффициент. Любой профессиональный шеф-повар справится с этой задачей. Наценка

может быть различной, учитывая продажную цену, которую необходимо получить на выходе, а также закупочную цену основных ингредиентов.

В результате, мы получим примерную себестоимость, которая должна быть у нашего нового блюда, чтобы оно могло конкурировать с ценами в других заведениях и иметь при этом приемлемую маржинальность.

Следует учитывать, что наш шеф-повар вместе с БК могут даже без проработки блюда просчитать, какие ингредиенты должны входить в будущую ТТК, у какого поставщика мы их можем заказать и какой кост коэффициент при этом можем иметь.

Попутно необходимо предложить довольно оригинальную подачу блюда, что способствует повышению его востребованности у гостей. Я всегда за оригинальную подачу классических востребованных блюд.

Рассмотрим *Табл. Е.2*.

В различных пособиях указывается, что в классических ресторанных меню должно иметься не более 40–60 позиций блюд. Но многие рестораторы любят приводить в качестве примера для подражания европейские или американские меню, состоящие всего лишь из пары страниц или такие, в которых ставка сделана на единственное фирменное блюдо, например, стейк. Всё это интересно, но при этом важно учитывать, что это всё-таки рассчитано на иной менталитет, и зачастую такие заведения располагаются в туристических регионах.

Далеко не всегда имеет смысл придерживаться того, что в меню достаточно иметь 40–60 блюд. Многие региональные меню содержат по 200–300 позиций. Почему? Во многих городах до сих пор есть мода на итальянскую и японскую кухни, и поэтому не удастся обойтись компактным меню. Также важно учитывать, что в регионах публика далеко не

Таблица Е.2 «Техническое задание о проработке блюд»

Название блюда	Какие продукты нужны для проработки	С/С/ Продаж/ выход	Причина введения данного блюда	Что нужно приобрести: инвентарь, посуда и т.д.	Внешний вид блюда (картинка)	До-полнительный штат	Описание для гостей	Описание для персонала	Сроки, график проработки
Салат «Греческий»	Огурцы, помидоры, болгарский перец, греческие оливки, сыр «Фета», салат айсберг, оливковое масло, красный репчатый лук.	80 руб./ 280 руб./ 260 г	Популярность	Квадратная тарелка для подачи (фото прилагается)	Два варианта подачи (ссылки отправлены на почту)	Не требуется	Сыр «Фета», болгарский перец, маслины, помидор, огурцы, соус «Цитронет». Рекомендуем соевый соус «Рибай» и бокалом красного вина «Мерло»	Необыкновенный «Греческий» салат с сыром «Фета» с гигантскими греческими маслинами, красным луком и ароматной заправкой из прованских трав на основе оливкового масла. Также входят огурцы, помидоры и сладкий болгарский перец.	Проработка блюда с БК назначена на завтра. Фотограф приглашен на следующую неделю, когда закончим основное меню.
Тигровые креветки в соусе Васоби	Тигровые креветки 30*40, паста Васоби, икра летучей рыбы.	180 руб./ 575 руб./ 220 г	Удовлетворение запросов категории тренди, так как сейчас запрос на паназиатско-эко и морепродукты.	Азиатские тарелки черного цвета, прямые, гольфные, узкие 10 шт.	Два варианта подачи (ссылки отправлены на почту).	Не требуется	Тигровые креветки, фирменный соус Васоби по рецепту нашего бренд-шефа Максима Фисуна, Икра летучей Рыбы, подается на подушке из дайкона «пай» с жульеном из моркови и болгарского перца. Прекрасно сочетается с теплым sake и каре барашка.	Тигровые креветки приготовлены на оливковом масле до состояния медium, обмазаны пастой Васоби, а за тем запекаются в конвектомате украшаются икрой летучей рыбы подаются в азиатском стиле на жульене из морковки.	К 14.09 – первая проработка к 18.09 введение в меню.

всегда приходит в рестораны сугубо на какие-то оригинальные блюда или новые концепции. Меню здесь строится по принципу удовлетворения потребностей в еде основной массы посетителей. Поэтому в меню зачастую можно найти почти все популярные блюда различных кухонь. Неудивительно, что во многих городках немало заведений-долгожителей, в которых, несмотря на устаревший дизайн и обслуживание времён СССР, почти нет свободного столика. Поэтому такие заведения спокойно работают по 20 лет и их всегда посещают.

5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР УВЕЛИЧЕНИЯ СРЕДНЕГО ЧЕКА

Для начала разберёмся в терминологии.

Поделюсь с Вами инсайдерской информацией. Крупный Ритейл и мировые корпорации изучают поведение потребителей точно так же, как в лабораториях изучают хомячков. В силу своей профессии я имею выход на некоторые исследования и некоторые статистические данные (источника которых я Вам, конечно, раскрыть не могу).

Так вот одна интересная особенность заключается в том, что все люди в век информационного загрязнения всё чаще и чаще совершают покупки в режиме бодрствующего сна.



Бодрствующий сон – это неосознанное поведение человека, а также принятие решений, основанное на глубинных инстинктах или продиктованное подсознанием. Отличительной особенностью бодрствующего сна является то, что фактически человек не спит, а бодрствует, однако его

* **Инсайдерская информация** (англ. Insider information) – существенная, публично не раскрытая служебная информация компании.

сознание в этот момент полностью загружено обработкой информации, чаще всего не относящейся к тем действиям, которые совершает тело человека в данный момент, при этом все органы чувств работают в обычном режиме. В режиме бодрствующего сна на первое место выходят инстинкты, привычки и подсознание.

Отличный пример режима бодрствующего сна – это вождение автомобиля опытным водителем. Попросите его после поездки перечислить все его действия за рулём, светофоры и перекрёстки, через которые он проехал. Уверяю Вас, он Вам не ответит, ведь в это время он общался по телефону, думал о семье или личных вопросах, а также просто разговаривал с Вами. Его ноги и руки автоматически вели машину, даже если он ехал по незнакомой дороге.

Точно так же в магазине и в ресторане. Когда Вы приходите в уже знакомое место или просто в заведение, которое соответствует знакомой Вам концепции, Вас ничего не пугает, и Вы включаете автопилот.

Маркетологи давно вычислили, что у среднестатистического жителя планеты Земля подсознание всю жизнь находится на уровне трёх- или пятилетнего ребёнка. А ребёнок в этом возрасте не понимает, что такое хитрость и обман. Он уже верит в осязание и немножко умеет считать цифры (0–9), а также умеет сравнивать, где больше, а где меньше. Поэтому для него цифра 8 на единицу меньше, чем цифра 9, а цифра 3 на единицу больше, чем цифра 2. Именно здесь и кроется секрет «правила девяток»: когда правильная цена не 300 руб., а 299 руб.

Многие рестораторы на это мне возражают, что эти девятки набили уже оскомину. Они правы, если Вы принимаете решение осознанно, а не подсознательно. А как происходит чаще всего? По статистике, одиноких посетителей в среднестатистическом заведении не более 20%, это значит, что основная масса приходит к нам в ресторан, и их сознание занято

другими процессами: наши гости говорят по телефону, ведут сложные переговоры, ссорятся и вообще думают о чём угодно, только не о том, сколько сегодня стоит привычное для них блюдо. Соответственно, в это время решение принимают подсознание и желудок. Многие наверняка только что поняли, почему они помнят только те моменты, когда они приходят в ресторан и когда «выкатываются» оттуда, ругая себя за лишние калории. Успокойтесь: Вы не виноваты, просто Ваш трёхлетний ребёнок хотел кушать. Кажется, кто-то только что прочитал для себя очередной хороший способ самооправдания...

Если кому-то мои доводы показались неубедительными, дам совет: никому не доверяйте, однако рассуждаете логически и наблюдайте, как поступают корпорации и сильные мира сего. Здесь я всегда люблю приводить пример из автобизнеса. В каждом городе нашей страны висят баннеры, где написано, к примеру: «**Mercedes-Benz всего за 1 999 000 руб.**» Если девятки в конце не работают, то маркетинговый отдел компании **Mercedes-Benz**, наверно, просто об этом не знает. Надо им срочно сообщить, ведь они теряют продажи!

Теперь возвращаемся на «грешную» Землю, в наш ресторан. Ниже я познакомлю Вас не только с конкретными примерами использования «правила девяток», но и расскажу, как наше подсознание не замечает разницы между очень отличными друг от друга цифрами (например, 25 и 49).

6. КАК ПОСТАВИТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ЦЕНУ НА БЛЮДО

Ниже я приведу Вам более конкретные примеры использования этих правил.

Цена должна заканчиваться по возможности на 9. Можно, в принципе, чтобы цена заканчивалась на любую цифру,

однако когда Вы будете принимать это решение, перечитайте первые абзацы этой главы.

Если человек совершает покупку в режиме бодрствующего сна, то его подсознание чётко интерпретирует сумму в 9 999 как сумму на 1000 рублей меньше, чем 10 000 рублей. А теперь несколько простых примеров из меню:

1. Если цена на блюдо должна быть до 450 рублей, то наше подсознание не замечает разницу в цене 49 рублей. Например: 325, 301 и 349 для подсознания – это одно и то же число, которое на 100 рублей больше, чем 299, и на 100 рублей меньше, чем 399.

Одинаковые цены для подсознания: 101–149, 151–199, 201–249, 251–299, 301–349, 351–399, 401–449

2. От 500 до 999 рублей наше подсознание не замечает разницу между 1 руб. и 69 руб., при этом есть особенности:

- за какой продукт данная цена выставлена;
- какая цена на продукт у конкурентов.

При расценивании блюд от 500 до 999 рублей важно обращать внимание на первую цифру цены. Например: если на рынке цена за продукт у конкурентов 725, 745, 750 рублей, то для нас выгоднее не 769, а 699, т.к. маржинальность блюд после 500 рублей выше и мы можем позволить себе более низкий коэффициент в угоду проходимости блюда

3. Если стоимость блюда более 1000 руб., то 1001 руб. и 1149 руб. для нашего подсознания одинаковые цифры, при этом для определения окончательной цены на блюда на первый план выходят следующие аспекты.

➤ **Что мы продаём**

Этот вопрос означает: а провели ли мы анализ рынка и не будет ли для наших гостей, мягко говоря, странной цена в 500 руб. на любое блюдо из курицы, если у всех конкурентов цена никогда не поднимается выше 299 руб.? Вспоминаем,

что гостю не жалко платить, но он не хочет казаться глупцом и переплачивать.

➤ **Блюдо сезонное или постоянное**

На блюда из сезонных ингредиентов цена не может оставаться одинаковой и зимой и летом. Гость заподозрит Вас в хамстве или в жадности. То же самое касается и спецпредложений и акций, которые подразумевают определённые выгоды для гостя.

➤ **Контингент гостей, которым мы собираемся продавать**

Гости с разным уровнем дохода по-разному реагируют на цену, и если Ваш ресторан находится в категории VIP, то Ваша целевая аудитория может не оценить Ваш щедрый жест и продажу стейка «Рибай» по 400 руб. за 300 г при цене у конкурентов 1200 руб. за такую же порцию. Вам просто не поверят. Ведь все люди судят по себе, считают не только свою выгоду, но и Вашу прибыль.

➤ **Это будет самое дорогое блюдо в меню или нет?**

Этот вопрос важен для всех заведений, ведь самое дорогое блюдо играет роль флагамена Вашего меню – как в автосалоне на самом видном месте стоит самая премиальная модель автомобиля, а на входе в магазин электроники стоит самая крутая плазменная панель.

Ваше блюдо должно быть не хуже... И Вы правильно поняли, что все группы блюд должны начинаться с флагманских позиций. Не бойтесь, никого не отпугнёте!

➤ **Красота цифры, красота цены**

Красивая цифра всегда приятна глазу. О нумерологии (науке о числах) можно разговаривать долго. Красоту цифры я оставляю на Ваше усмотрение. Думаю, каждый найдёт компромисс между 7200 руб./год и красивой приятной ценой.

7. ЦЕНОВЫЕ НИШИ НА РЫНКЕ HoReCa

Занимаясь разработкой и созданием меню в различных регионах России, я выявил совпадения по продажной цене на блюда, в которые входят указанные ниже ингредиенты. Сразу оговорюсь, что рынок Москвы и Санкт-Петербурга в расчёт не брался. Ниже представлены морально приемлемые цены на некоторые классические продукты, на которые следует ориентироваться при ценообразовании Вашего меню.

Приемлемые цены за порцию на некоторые классические продукты на рынке РФ:

- курица – от 200 руб. до 399 руб.
- свинина (не вырезка) – от 200 руб. до 500 руб.
- говядина (не вырезка) – от 400 руб. до 600 руб.
- рыба белая, морская и лосось – от 300 руб. до 600 руб.
- дорадо, сибас, королевские креветки и т. д. – от 400 руб. до 700 руб.
- форель и свиная вырезка – от 299 руб. до 599 руб.
- вырезка говяжья – от 650 руб. до 1299 руб.

Зачастую многие региональные рестораторы делают акцент на дорогой интерьерный дизайн или на какие-то немислимые блюда с дорогостоящими ингредиентами, чья экономическая целесообразность вызывает большие сомнения. При этом в ресторан регулярно ходят приятели предпринимателя, которых он угощает и которые, естественно, будут уверять радушного хозяина в том, что он делает всё правильно.

Прежде чем следовать по этому пути, убедитесь в том, что рынку необходимо Ваше меню и по Вашим же ценам, иначе недолго попасть в печальную статистику закрывающихся в первые полгода заведений.

8. МАГИЯ СКИДОК



В 2015 году в Москве в одном из торговых центров провели следующий эксперимент. Установили камеру в бутике итальянской одежды, за час съёмки магазин посетили 4 покупателя, и была совершена одна незначительная

покупка. Цены в магазине откровенно кусались: рубашки – 15 000 руб., брюки – от 25 000 руб. до 30 000 руб., пиджаки – от 50 000 руб. и т. д.

В магазин зашла команда профессиональных маркетологов, и за 15 мин они обклеили все витрины огромными словами: «скидка 50%», «скидка 70%», «ликвидация» и т. д. На ценники с настоящими ценами наклеили яркие красные лейблы с зачёркнутыми ценами, которые были в два раза выше настоящих:

РУБАШКА

~~30 000 руб.~~

15 000 руб.

Т.е. настоящие цены не поменяли ни на один рубль, однако эффект превзошёл самые смелые ожидания. За следующий час скрытой съёмки в магазин зашло более 40 человек, и было совершено более 24 покупок.

По законам жанра, в магазин вернулся один из предыдущих покупателей и начал возмущаться, что это обман, т.к. час назад он видел точно такие же цены и без липовых скидок. Ему вежливо сказали, что он ошибся, и проводили его к выходу.

«Бесплатный сыр бывает только в мышеловке» – мы все знаем эту народную поговорку, однако каждый раз надеемся, что она к нам не относится.

Заметьте, я предлагаю делать реальную скидку или давать бонусы – это всего лишь пример того, как люди ведутся на халяву.



Ваш покорный слуга читает лекции не только в сегменте HoReCa, но и в сегменте Ритейл. Любой менеджер среднего звена в этом сегменте знает, что если необходимо увеличить реализацию того или иного продукта или же просто кончается срок годности и нужно срочно продать товар, один из самых простых приёмов – это заменить ценник на красный или жёлтый, и, если продукт премиальный, поставить его на золотую полку, а если он расчитан на эконом-класс, то его с красным ценником лучше положить в самый низ, чтобы каждая бабулька могла дотянуться до уценённой продукции. При этом цену на продукт менять совершенно не нужно. Просто красный и жёлтый цвет настолько плотно ассоциируются со скидкой у нашего подсознания, что человек даже не пытается проверить, насколько в данном случае это правда. Все же постоянно торопятся...

9. КАК ДОЛГО МЫ МОЖЕМ ДЕРЖАТЬ ЦЕНУ НИЖЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ?

Такая ситуация была у нас в стране несколько лет назад при введении санкций. Все помнят космические цены на лосося, иностранные сыры, колбасы и т.д. Никто из экспертов рынка не осмеливался тогда давать однозначных прогнозов и советов по поводу изменения продажных цен на санкционные продукты.

Все рестораторы страны оказались в ситуации, когда каждый сам за себя, и все принимали решения на свой страх и риск: кто-то вывел из меню все ставшие неприемлемо дорогими позиции, кто-то взвинтил цены до небес, кто-то остался на том же уровне цен и попытался использовать это как рекламу. По прошествии лет мы можем с Вами наблюдать, какое решение было верным. Разберём сложившуюся тогда ситуацию на примере лосося.



Практически за месяц самая ходовая рыба в стране не только подорожала в несколько раз, но и просто исчезла из прайса поставщиков. Не все поставщики были готовы к этой ситуации, однако самые опытные быстро сориентировались и нашли страны, через которые можно было поставлять этот ценный и востребованный продукт. Цена при этом взлетела до небес. Во многом дефицит был создан искусственно, и даже когда спрос был удовлетворен, ещё очень долгое время она держалась завышенной под простым предлогом: а вдруг... В этой ситуации рестораторы разделились на две большие группы.

Одна группа (назовём их Умняшки) постаралась оставить свои цены приемлемыми, существенно уменьшив порцию, изменив подачу, запустив огромное количество акций с блюдами из лосося. Умняшки попыталась усидеть на двух стульях: сохранить приемлемые цены для гостей и норму прибыли для себя.

Другая группа (назовём их Честные парни) не стала мудрствовать лукаво и с поднятием цены на лосося просто сохранила свой кост коэффициент и пропорционально увеличила свою продажную цену в меню.

А что сделали Вы? Напишите, мне будет интересно.



Я же могу Вам рассказать, что под моим наблюдением находилось достаточно много заведений столицы и регионов, которые разделились примерно пополам на Умняшек и Честных парней. Когда ситуация с лососем выправилась, и рынок сам отрегулировал себя, я провёл достаточно подробное исследование о том, кто что предпринимал и чем это закончилось в «лососевой гонке». Результаты получились следующими: т.к. вся страна знала о санкциях, то поднятие цен на лосося и другие санкционные продукты не стало сюрпризом, а было логичным и ожидаемым следствием «большой игры».

Заведения премиум-сегмента, которые относились к категории Честных парней, оказались в выигрыше, потому что их клиенты хоть и потеряли часть своих доходов вместе со всей страной, однако качество еды и привычки, удовлетворяющие другие первичные потребности, менять не собирались. Они перестали ездить на Бали и Канары, поехали в Черногорию и Хорватию. Перестали каждый год покупать себе новые модели авто, и у любовниц на пару шуб в гардеробе стало меньше. Однако хоть за 500 руб., хоть за 2500 руб., они как ели стейк из лосося с соусом из красной икры, так и продолжали его есть. В премиум-сегменте были и наступившие на грабли, которые относились к Умняшкам. Они честно пытались работать в ущерб себе и сохраняли продажную цену на лосося на до-санкционном уровне. Премиум-сегмент не оценил таких благородных порывов. Я думаю, потому, что каждый судит по себе, и Умняшкам просто не поверили. Если закупочная цена увеличилась в четыре раза, а продажная не изменилась – это очень подозрительно, а в благородство бизнеса у нас никто не верит. Вывод: и в Москве, и в регионах в премиум-сегменте победили Честные парни.

Совершенно противоположная ситуация сложилась со средним и эконом-сегментами заведений. В любой кризис первым всегда страдает средний класс, в рейтингах мировых аналитических агентств экономическое благосостояние любой страны определяется именно количеством и качеством жизни среднего класса. Поэтому, когда цены на филе лосося взлетели, часть среднего класса просто перестала его заказывать или переключилась на предложенную Умняшками альтернативу – нерка, кижучь и т.д. Некоторые кафе и рестораны, направленные на средний класс, постарались уменьшить порцию, и рынок воспринял это с благодарностью: стали популярными различные пасты из лосося, а также муссы и соусы – «чтобы вкус не забыть»... То есть битву за средний класс выиграли именно Умняшки, т.к. поход в кафе и ресторан был более весомой частью бюджета гостей этого сегмента, чем в премиальных заведениях.

Эконом-сегмент в принципе должен был на длительный срок вывести из меню любые упоминания о лососевой породе рыб. И это было самым верным решением.

Месседж этой истории следующий: законы управления ценой в каждом сегменте свои. Нужно отдавать себе отчет и точно знать, как думают Ваши гости, чего они хотят и как воспримут те или иные Ваши шаги.

Одна из причин закрытия заведений премиум-сегмента – это когда хозяева нанимают управляющего или шеф-повара, которые имеют достаточно смутные представления о желаниях и страхах их гостей.

Никогда не держите цену на блюдо в ущерб себе и знайте психологию своей аудитории. Умение принимать верные решения в критической ситуации и отличают профессионала от дилетанта: «А научить курить можно и зайца».

10. УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ НЕХОДОВЫХ ПОЗИЦИЙ

Что такое продажи? Продажи – это обслуживание гостя. Согласно ABC-анализу, в каждом меню есть блюда минимум трёх категорий. Всем давно известно, что блюда категории С – первые на увольнение. Однако каждому шеф-повару и управляющему очень тяжело принимать такие решения. Это как расставаться с ненужной, но привычной вещью, в которую вложил силы и время, а потом оказалось, что она не нужна. Точно как в этом выражении: «И деть некуда и бросить жалко». Я очень хорошо Вас всех понимаю, поэтому, прежде чем удалять блюдо из категории С, попробуйте последовать советам, предложенным ниже, и уж если это не поможет, то тогда не жалейте: «Свято место пусто не бывает».

10.1. Формула продажи

Формула продажи до предела проста: вначале мы привлекаем внимание гостя, затем вызываем у него интерес

к нашему продукту. После интереса у гостя появляется желание купить, и он подтверждает свои желания действием, совершая покупку.

Рисунок Е.3. «Формула продажи»



10.2. Зачем гости ходят в ресторан

По итогам многочисленных исследований выявлены четыре основные причины прихода гостя в заведения общепита. Если мы знаем причину, мы можем работать со следствием.



Развлечение: поиск развлечений, удовольствий, проведение досуга. Когда домашний телевизор надоедает, идеальным спасением является ресторан, ведь здесь можно понаблюдать историю с тараканом (из книги «Кухня: персонал»).

Образование: поиск нового опыта, информации, дальнейшее развитие и обучение. Эту причину любят все тренды мира. Ведь в погоне за новинкой, которая является, по сути, смыслом их жизни, они готовы приехать не только в соседний квартал, но и в соседний город. Тематические вечера и дегустации с мастер-классами – отличный якорь для этой причины.

Уход от действительности: побег из сегодняшнего мира, попытка сделать перерыв, отвлечься от суеты, сделать что-то иное, сменить окружающую обстановку. Эту причину чаще всего я наблюдаю в премиум-классе, а также в кофейнях. Гость

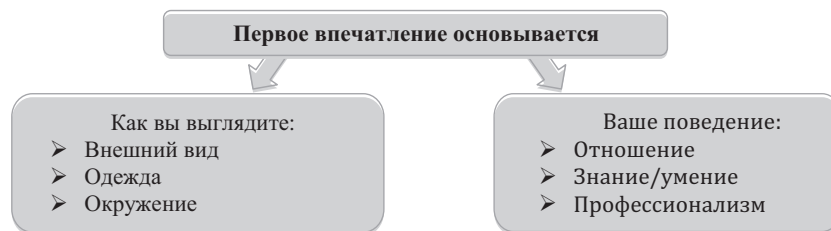
очень часто просто отдыхает, и мудрый официант никогда не беспокоит таких гостей попытками дополнительных продаж. Тогда этот гость вернётся к нам снова.

Общение: поиск общения, попытка поделиться эмоциями, интересами, быть частью сообщества. Наше с Вами стадное чувство не даёт покоя многим рестораторам и Вашему покорному слуге в том числе. Я убеждён, что Мир будет принадлежать тому бизнесмену, который первый откроет причины и выявит закономерности «прихода электричек», которые часто «прибывают» даже в магазин. Вспомните: зашёл в магазин – никого не было, отвлёкся на витрину, обернулся, а на кассе уже огромная очередь. И думаешь про себя: вот почему люди, не сговариваясь, приходят в одно место и в одно время, словно косяк рыб, которым никто не управляет?

10.3. Управление первым впечатлением гостей

Первое впечатление – самое важное: оно влияет на итоговый счёт и вероятность возвращения нашего гостя. Итак, представьте себе, что Ваш долгожданный гость наконец-то переступил порог Вашего ресторана. Что и как он оценивает – на Рис. Е.4

Рисунок Е.4. «Первое впечатление гостей»



10.4. Причины, по которым мы теряем продажи

Ниже я предлагаю рассмотреть самые распространённые причины потери продаж у наших официантов и барменов. Многие сейчас узнают некоторых своих сотрудников.

- Излишняя разговорчивость сотрудника
- Недостаток знания продукта
- Больше внимание к характеристикам, а не выгодам
- Неуверенность в себе и продаваемых услугах

Быстро проверить компетенцию Ваших работников, а также какие причины влияют на их продажи поможет нам следующая игра. Условия этой игры позволяют работнику практически полностью раскрыть свой потенциал продавца, ведь в этой игре продавать нужно самое важное – себя.

Правила игры «Брачное объявление»

- Участники в течение 5 минут должны написать брачное объявление от самих себя.
- Каждый должен написать о себе, не стесняясь. Подчеркнуть свои качества и достоинства, которыми могли бы заинтересовать потенциального партнера.
- Затем все по очереди зачитывают свои объявления, а группа добавляет, что забыл участник. Также группа голосует за каждого работника, высказывая тем самым мнения потенциальных гостей о харизматичности и правильности работы нашего сотрудника.

10.5. Выгоды для гостя

В зависимости от психотипа каждому гостю помогает принять решение о покупке подходящая ему выгода продукта. Трансформируйте характеристику продукта в выгоду для гостя с помощью фразы: «...потому что...».

- Характеристики продукта (ингредиенты, цена...)
- Выгоды/преимущества:
 - полезно для здоровья,
 - некалорийное блюдо,
 - скорость приготовления,
 - новинка,
 - выгодная цена,
 - размер порции...

Я рекомендую, делить гостей на два психотипа в работе с выгодами – это уже известные нам кэжуал и тренди.

Для тренди выгодны только те преимущества продукта, которые являются модными в данный момент. Например, сейчас модно вести здоровый образ жизни, поэтому для тренди выгодным будет низкая калорийность и полезность для здоровья. Тренди всегда клюют на такие выражения и слова.

1. «Новинка»
2. «Только у нас»
3. «Эксклюзив»
4. «Готовится индивидуально для Вас»
5. «Осталась последняя порция»

Кэжуалам более интересны практические выгоды. Многие из них – рациональные практики и никогда не будут переплачивать, если это не связано с острой необходимостью. Поэтому о выгодной цене или большой порции нужно рассказывать именно им.

Так как мы все спешим, то выгода от скорости приготовления блюда подойдёт обоим категориям.

10.6. Возражения гостя

1. Дорого.
2. Неуверенность гостя (не знает, что выбрать).

3. Мало времени.
4. Хочет нечто особенное.
5. Пользовался услугой – не понравилось.
6. Просит вернуть деньги.

3 шага преодоления возражений

Первый шаг. Внимательно выслушать гостя

Второй шаг. Объединить полученную информацию с преимуществом того или иного продукта

Третий шаг. Рассказать о преимуществах гостю так, чтобы он принял решение купить

Выражения, которые помогают продавать:

1. “Хотели бы попробовать...”
2. “Могу Вам предложить...”
3. “Могу порекомендовать...”
4. “Это очень нравится гостям”
5. “Возможно, Вы хотели бы...”
6. “Как насчёт...”

Завершение продажи

- Не спорьте
- Не выражайте собственное мнение
- Не оказывайте давления
- Владейте чёткой информацией
- Метод «Кивок Салливана»

Предложите официантам улыбаться и медленно кивать, в то время как они предлагают блюдо или напиток. Я называю этот метод «Кивок Салливана». Язык тела – сильная вещь, исследования показывают, что в 60% случаев гость кивнёт им в ответ и примет их предложение.

10.7. Практические способы увеличения продаж неходового блюда

1. Ввести броски в кости на каждые 1000 руб. покупки (см. книгу «Контрольные точки. Часть I»).
2. Диверсификация бизнеса. Например, точка тэйк-эвэй на входе в ресторан фajn-дайнинг.
3. Бонусные программы и накопительные карты.
4. Введение сетов или наборов блюд, которые при покупке вместе дешевле. Хорошо применять в бизнес-ланчах и во время проведения банкетов.
5. Проведение тематических вечеров и дегустаций.
6. Правильное описание блюд для конкретной целевой аудитории, исходя из психотипов: тренди или кежуал
7. Воскресные семейные бранчи, а также детские мероприятия.
8. В этой главе мы очень коротко обозначили методы и приёмы работы с повышением продаж в заведении общепита. В скором времени выйдут мои новые книги, где этот вопрос будет освещён гораздо подробнее. Краткость – сестра таланта. Учусь быть кратким.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В выводах к этой книге мне бы хотелось ещё раз остановиться на способах проверки себя при принятии решения о ценообразовании Вашего меню. А также насколько следует быть внимательным и осторожным. Рассмотрим простой пример, необходимо установить продажную цену на салат «Цезарь с курицей» и на «Креветки в соусе Васаби». Анализ рынка показал, что цена на салат «Цезарь»

у конкурентов варьируется от 310 руб. до 380 руб., а «Креветки в соусе Васаби» вообще наше уникальное блюдо и его нет ни у кого. Мы уже знаем, что подсознание гостя не ловит шаг в 49 руб. от 301 руб. до 349 руб. Также мы понимаем что если большинство блюд в меню будет заканчиваться на 9, то это будет выглядеть минимум не красиво, а также подозрительно или смешно. Перед ресторатором встаёт дилемма какую цену установить: 348, 347, а может 345 руб., а какую цену поставить на «Креветки в соусе Васаби»? Ответ не настолько очевиден, как Вы думаете. Я всегда предлагаю подходить через призму экономики. Рассмотрим для начала салат «Цезарь с курицей», который есть у всех конкурентов, его проходимость в месяц 420 порций. Не сложно посчитать, что если мы устанавливаем цену в 345 руб., тот это будет разница в 4 руб. (349 руб. – 345 руб. = 4 руб.). В месяц эта разница даёт нам потерю 420 пор.*4 руб. = 1 680 руб., а в год 1 680 руб. *12 мес. = 20 160 руб. То есть именно эту сумму за год мы теряем в угоду красоты цены.

Рассмотрим другой вариант наши уникальные «Креветки в соусе Васаби» продаются не так хорошо всего 50 порций месяц, однако их стоимость 930 руб. Гостям не известно это блюдо и они голосуют только желудком. Мы помним, что от 501 руб. до 999 руб. Наше подсознание не ловит разницу в 69 руб. в первой половине сотни. То есть разницы между 930 руб. 969 руб. нет никакой. А теперь просчитаем сумму которую мы можем заработать если установим правильную цену. 969 руб. – 930 руб. = 39 руб. – эту разницу между старой и новой ценой мы умножаем на проходимость в месяц и умножаем на 12 месяцев. Итого: 39 руб. *50 пор. * 12 мес. = 23 400 руб.

Вывод. В угоду красоты цены салата «Цезарь» (345 руб. вместо 349 руб.) мы теряем 20 160 руб. в год. Эти деньги мы можем вернуть, если не критично для гостя, поднимем цену

на более дорогое, уникальное блюдо «Креветки в соусе Васаби» (969 руб. вместо 930 руб.) – 23 400 руб.

Не сложно посчитать насколько мы можем увеличить нашу выручку в год по этим двум позициям если будет возможность вообще нигде ничего не терять. Посчитали?

Теперь Вы понимаете насколько осторожно необходимо подходить к вопросу ценообразования и как легко потерять или заработать крупные суммы изменив цену всего на несколько рублей которые совсем не критичны для гостя. Помните, что при установке цен на Ваше меню всегда учитывайте проходимость блюда или предполагаемую проходимость если блюдо новое. Сокращайте потери при вынужденном снижении цены на проходимых блюдах за счёт малоизвестных блюд, так как Ваш гость всегда помнит у кого дешевле и вкуснее «Цезарь», но спокойно относит к цене на Ваше фирменное уникальное блюдо.

Следующие выводы к этой книге мы перечислим в виде тезисов:

- потребности можно и нужно выявлять с помощью анализа конкурентов;
- кроме цены у конкурентов мы выясняем выход, подачу, вкус, а также условия и стоимость банкетного предложения;
- нашему шеф-повару правильно не просто указывать, какое блюдо необходимо проработать, но и добавить к этому ТЗ в какую себестоимость он должен попасть, как блюдо должно выглядеть и какой выход иметь? А также почему мы должны проработать и ввести данное блюдо в наше меню. Такой подход очень эффективен и позволяет Вам не потерять до 180 000 руб. в год на бездумных проработках и закупленных на эти проработки ингредиентов;
- в нашем меню мы можем устанавливать только цены на блюда и выход, а калорийность и прочие пометки мы

делаем в одном «Законном» экземпляре и размещаем его в Уголке потребителя. Все остальные наши меню являются рекламными буклетами, а значит не требуют выполнения никаких требований;

➤ наш гость часто совершает покупку в режиме бодрствующего сна. Этим необходимо пользоваться при установке цен на наше блюдо.

Если ценообразование Вашего меню вызывает у Вас сомнения Вы всегда можете задать мне вопрос по электронной почте Elizarov77@gmail.com или написать мне на сайте www.успехресторана.рф.

