

О. В. Иванченко, А. О. Перепелица

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы трансформации цифровой маркетинговой деятельности в сфере ресторанного бизнеса под влиянием пандемии COVID-19 в аспекте использования и взаимосвязи онлайн каналов взаимодействия с целевыми потребителями для достижения бизнес целей компании. Одновременно с негативным влиянием коронакризиса на сферу общественного питания выявлено положительное влияние на развитие цифрового маркетинга в условиях роста вовлеченности потребителей в социальные сети и онлайн-контент. Представлен практический пример реализации стратегии цифрового маркетинга предприятия общественного питания.

Ключевые слова

Цифровой маркетинг, пандемия COVID-19, ресторанный бизнес, цифровой канал коммуникации, маркетинг социальных сетей, целевой потребитель.

О. V. Ivanchenko, A. O. Perepelitsa

IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON TRANSFORMATION OF DIGITAL MARKETING ACTIVITIES IN RESTAURANT BUSINESS

Annotation

Article discusses the transformation of digital marketing activities in restaurant business under the influence of the COVID-19 pandemic in terms of the use and interconnection of online-channels of interaction with target consumers to achieve the company's business goals. Simultaneously with negative impact of the COVID-19 crisis on catering sector, a positive impact on development of digital marketing was revealed in context of increasing consumer engagement in social networks and online-content. Special attention is paid to the practical example of implementation of digital marketing strategy of catering company.

Keywords

Digital marketing, COVID-19 pandemic, restaurant business, digital communication channel, social media marketing, target consumer.

Введение

Негативное влияние, которое в настоящее время ощущают предприятия ресторанного бизнеса в результате пандемии COVID-19 и, что более непосредственно, быстро растущих требований изоляции и социального дистанцирования, беспрецедентно по своей широте и остроте [5, 6, 7].

Большинство ресторанов в РФ по итогам 2020 г. не смогли выйти на уровень продаж 2019. Согласно результатам онлайн-опроса, проведенного

KPMG и Федерации Рестораторов и Отельеров России (ФРиО) среди участников рынка общественного питания, в среднем падение выручки по сравнению с 2019 г. составило 35,3 %.

Однако ряду заведений, прежде всего, изначально ориентированных на доставку или сумевших быстро настроить процесс, удалось нарастить продажи: рост выручки таких игроков в среднем составил 19 %. Благодаря доставке многие заведения смогли продолжить работу даже в период самоизоляции, со-

хранить персонал, удержать клиентов и привлечь новых [3].

По сравнению с 2019-м в 2020 г. доля доставки в общем объеме выручки предприятий — участников исследования — увеличилась в среднем на 44 %. Исследование показало, что для большинства заведений доставка является дополнительным каналом продаж, который не каннибализирует основной бизнес ресторана: 2/3 респондентов отметили, что внедрение доставки позволило увеличить количество клиентов и заказов, а также поднять выручку [3].

Кризис побудил рестораторов полностью пересмотреть свои взгляды на управление предприятием, что привело к ускорению цифровизации бизнес-процессов. Цифровая трансформация сейчас является сложным процессом, поскольку требует адаптации к новым вызовам в режиме реального времени, а также требует более быстрого темпа внедрения для обеспечения непрерывности бизнеса [2]. Кроме того, пандемия и локдаун значительно изменили многие аспекты и потребительского поведения. Сегодня очевидно, что к старым моделям взаимодействия в части потребления товаров и услуг общество уже не вернется. Рестораторы не планируют прекращать оказывать услуги по доставке, поэтому в ближайшие годы этот сегмент, безусловно, ждет развитие как с точки зрения географии, так и с точки зрения цифровых технологий. Это, ожидаемо, приведет к еще большему увеличению его доли на рынке общественного питания [3].

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на цифровой маркетинг и рекламу на глобальном, региональном и местном уровнях. Однако это влияние по большей части было положительным [1]. В то же время пандемия привела к поведенческим сдвигам, таким как удаленная работа, переход на онлайн-обучение, избегание многолюдных мест, более активное участие в социальных сетях, переход к онлайн-контенту и т. д., и все это оказало ог-

ромное влияние на маркетинговые и рекламные усилия компаний [4]. Поведенческий сдвиг произошел преимущественно в сторону цифровых платформ и онлайн-контента, что создало реальные возможности для маркетологов и брендов больше, чем когда-либо прежде, общаться с клиентами в цифровом формате.

Материалы и методы

Информационную основу статьи составили результаты исследований по актуальным аспектам развития цифрового маркетинга в деятельности компании сферы общественного питания; а также научно-практическая проработка данных аспектов, проведенная отечественными и зарубежными авторами. Кроме того, был проведен анализ вторичных данных и аналитических материалов KPMG и Федерации Рестораторов и Отельеров России (ФРиО) из открытых источников сети Интернет.

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов познания: системного анализа, сравнительного и логического анализа, обобщения и синтеза полученной информации.

Результаты и обсуждение

Додо Пицца — российская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на пицце. В настоящее время сеть включает около 750 заведений в 15 странах мира. Бизнес-модель Додо Пиццы — франчайзинг, в рамках которого ответственность распределяется на партнеров-франчайзи, которые в свою очередь несут ответственность за пиццерию в регионах. В данной статье проведен анализ локальной сети, представленной 13 пиццериями в четырех городах: Ростов-на-Дону (6 пиццерий), Таганрог (2 пиццерии), Воронеж (3 пиццерии) и Большой Сочи (2 пиццерии).

Прежде всего, стоит отметить, что общая маркетинговая стратегия компании на 2020–2021 гг. — интеграция инструментов цифрового маркетинга в единую систему, с целью достижения конкретных, финансово измеримых

бизнес-результатов в максимально короткие сроки. В общем виде маркетинг компании Додо Пицца можно представить следующим образом: федеральный маркетинг плюс локальный маркетинг. Национальное продвижение решает долгосрочные задачи построения осведомленности о бренде «Додо Пицца». Локальный маркетинг помогает усиливать эффект от национальной рекламы, а также привлекать гостей и увеличивать продажи в своем регионе.

Используемые Додо Пицца локальные маркетинговые каналы можно представить следующим образом:

Трейд-маркетинг. Система размещения промо в пиццерии. Додо Пицца строит сильный, яркий бренд, поэтому и выглядеть необходимо соответственно.

Цифровой-маркетинг. Интернет-реклама зарекомендовала себя как эффективный способ продвижения. С помощью диджитал-маркетинга компания может увеличить выручку, количество заказов, привлечь новых клиентов и вернуть тех, кто давно не заказывал.

Офлайн-коммуникации. Давно существующие, но все еще эффективные каналы наружной рекламы, лифтов, радио и промоутеров часто дает в сфере ресторанного бизнеса максимальный охват аудитории и увеличивает число «касаний» с целевым потребителем.

Директ-маркетинг — это различные рассылки. Маркетинговая цель в рассылках — предложить ту ценность, которую желает получить подписчик. Компания изучает целевого клиента, а затем через пуш-уведомления, VK-рассылки, ботов и смс-ки рассказывает об акциях, которые будут интересны.

SMM. Яркий и интересный онлайн-контент в повседневной работе и социальном общении. Главные площадки — Вконтакте и Инстаграм. На каждый из этих каналов отдел маркетинга ведет системное воздействие: годовое планирование стратегии, квартальное, ежемесячное планирование и еженедельное. Планирование обязательно оцифровывается, что в свою очередь ведет к достижению KPI.

Общая тенденция продаж компании «Додо Пицца» за 2020–2021 гг. имеет положительную динамику, однако при более детальном анализе можно заметить ряд закономерностей. Всеобщий локдаун набирал обороты и динамика продаж «ползла» вниз, а полный карантин имел начало в марте-апреле 2020 г. Продажи в этот период имели критически низкие значения, а операционная эффективность бизнеса выходила в 0 %. В апреле 2020 г. был сформирован системный отдел маркетинга, который активизировал каждый из цифровых каналов, предприняв ряд действий.

Доля выручки ресторана / самовывоза очень остро реагирует на изменения рынка, а также прочие внешние факторы: эпидемиологическую обстановку, сезонность. Кроме того, в связи с нестабильной эпидемиологической обстановкой в течение 2021 г. периодически можно наблюдать резкие падения в продажах ресторанов Додо Пицца. Это связано с тем, что возникали ограничения в регионе на посещение общественных мест, что напрямую влияло на продажи — государственные органы требовали закрывать рестораны для посещения, вводились система проверки qr-кодов. Количество посетителей, соответственно, резко сокращалось, однако росла доставка. Более того, усилия маркетинга фокусировали на продвижении «доставки» с помощью цифровых маркетинговых каналов.

Доставка Додо Пицца имеет положительную динамику на протяжении всего периода. В данном случае, средний ежемесячный LFL для доставки составлял 35 %. Подводя итоги, следует отметить, что кризисными месяцами для работы локальной сети Додо Пицца стали март и апрель 2020 г., которые в свою очередь стали толчком к развитию и понимания необходимости глубокого проникновения на локальный рынок. В апреле 2020 г. при рекордно низких продажах маркетингом было предпринято решение запустить акцию «1+1», которая предполагала вторую пиццу в

подарок при покупке одной. Несмотря на рекордно высокий дисконт 50 % и фудкост-акции, ее запуск дал плоды и «реанимировал» бизнес. Уже в следующем месяце наблюдался прирост продаж в размере 14 %. Акция действовала две недели. Однако имела и негативное последствие — уровень дисконт критически возрос. Следует отметить, что общий уровень дисконта сети имеет решающее значение для операционной эффективности бизнеса (EBITDA).

Рекордно высокие показатели дисконта ассоциированы с запуском дисконтирующей маркетинговой активности. Фокус на последующие периоды был заточен на поступательное снижение дисконта сети с помощью цифровых маркетинговых каналов, повышения среднего чека. Если говорить о продажах, то данная цель реализовывалась в каждом цифровом канале с учетом его особенностей. Трекинг продаж осуществлялся с помощью внутренней платформы dodois и уникальных промокодов, зарегистрированных в данной платформе и затем размещенных на рекламно-информационных материалах и в цифровых каналах. Работа в социальных сетях, помимо имиджевых по-

стов, которые знакомили потребителя с миссией компании, с «внутренним» миром локальной сети, заключалась в публикации постов, сторис и рассылок с акциями для клиентов. Основными площадками стали: Вконтакте, Инстаграм и Телеграм. В данных площадках SMM-менеджерами осуществлялось еженедельное планирование контента и акций.

Итоги по продажам в социальных сетях отражены на диаграммах, представленных на рисунке 1 и 2. Кроме того, на положительную динамику в продажах через социальные сети влияет постоянная работа по привлечению подписчиков в сообщества. В совокупности во Вконтакте за анализируемый период было привлечено 35 тыс. человек на сеть, в Инстаграм — 30 тыс. человек, прирост в среднем 15 %. Помимо продаж через официальные сообщества в соц. сетях, активно использовались контекстная и таргетированная реклама. Целевой аудиторией данных каналов являются новые клиенты и цель акций, размещенных и продвигаемых с помощью данных инструментов — первичные продажи. Тенденция по продажам в данных цифровых каналах представлена на рисунке 3 и 4.

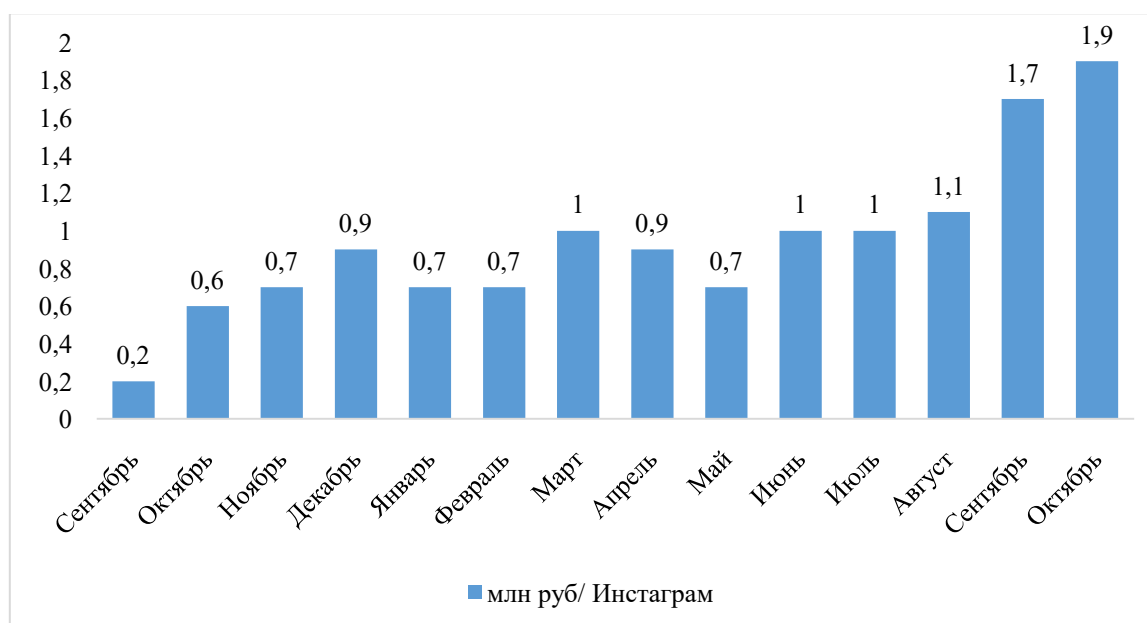


Рисунок 1 — Динамика продаж Додо Пицца по каналу «Инстаграм» за сентябрь 2020 г. — октябрь 2021 г.

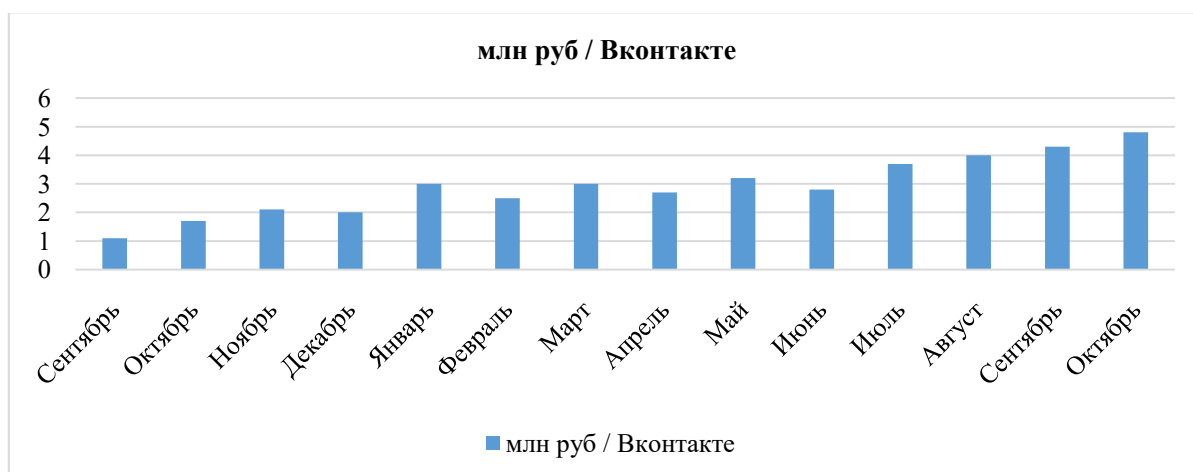


Рисунок 2 — Динамика продаж Додо Пицца по каналу «ВКонтакте» за сентябрь 2020 г. — октябрь 2021 г.

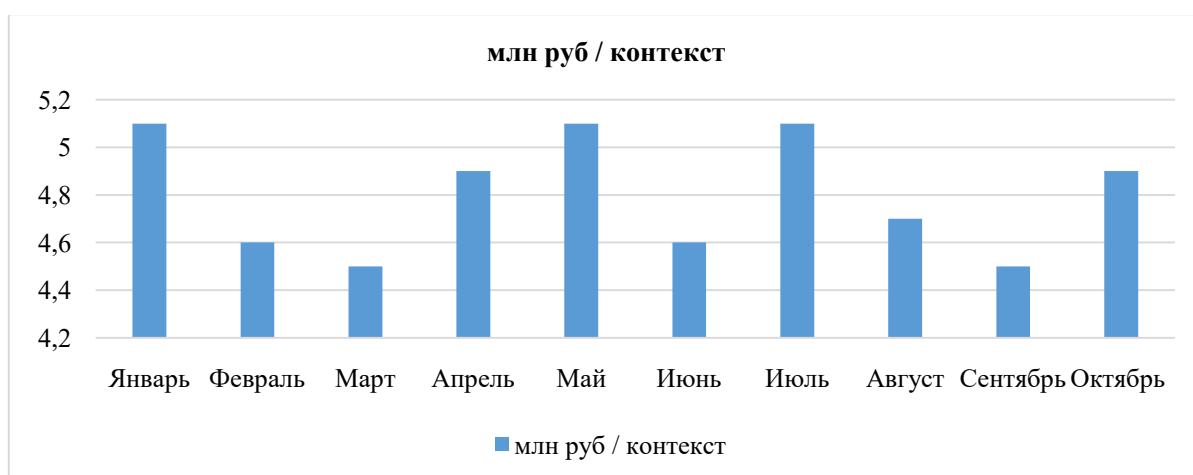


Рисунок 3 — Динамика продаж Додо Пицца по каналу «Контекстная реклама» за январь-октябрь 2021 г.

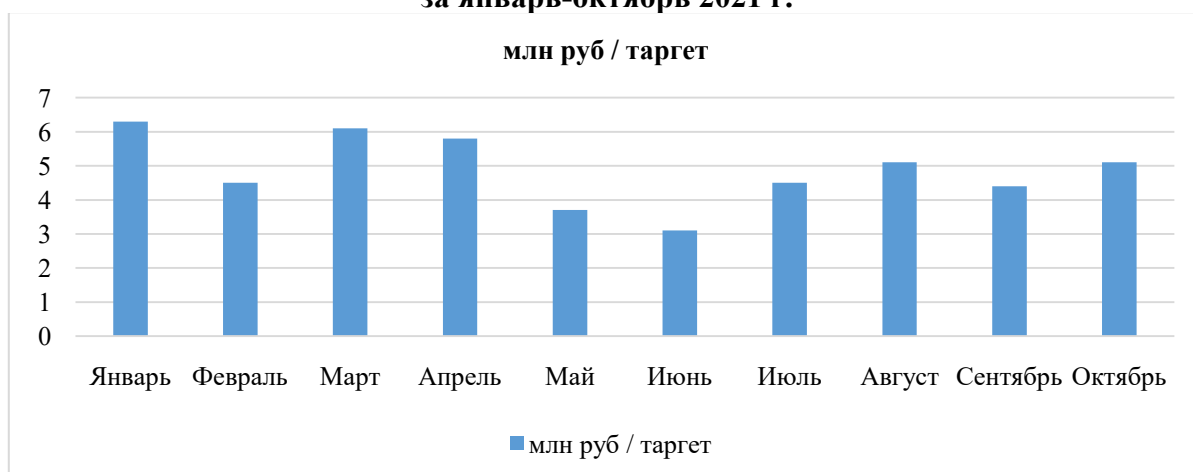


Рисунок 4 — Динамика продаж Додо Пицца по каналу «Таргетированная реклама» за январь-октябрь 2021 г.

Еще одним каналом, направленным на продажи, используется промо. Промоутеры являются достаточно затратным, но эффективным, при грамотном управлении, каналом продаж. Учитывая принципы компании, задачей промоутера является донести «в руки» клиенту выгодное предложение, которым можно воспользоваться либо прямо сейчас, зайдя в ресторан, либо позже, сохранив листовку с промокодом и затем оформить доставку. Кроме того, промоутеры — это прямой инструмент влияния на продажи в ресторане, по-

скольку их работа строится в трафиковых зонах и направлена на поток людей. С помощью маркетингового носителя — листовки, и скрипта промоутер должен привлечь клиента в ресторан. Ключевым моментом здесь является непосредственно акция, размещенная на рекламно-информационных материалах. В начале 2021 г. была пересмотрена стратегия работы данного канала и были пересмотрены акции. Это оказало успешное влияние на продажи, динамика которых отражена на диаграмме на рисунке 5.

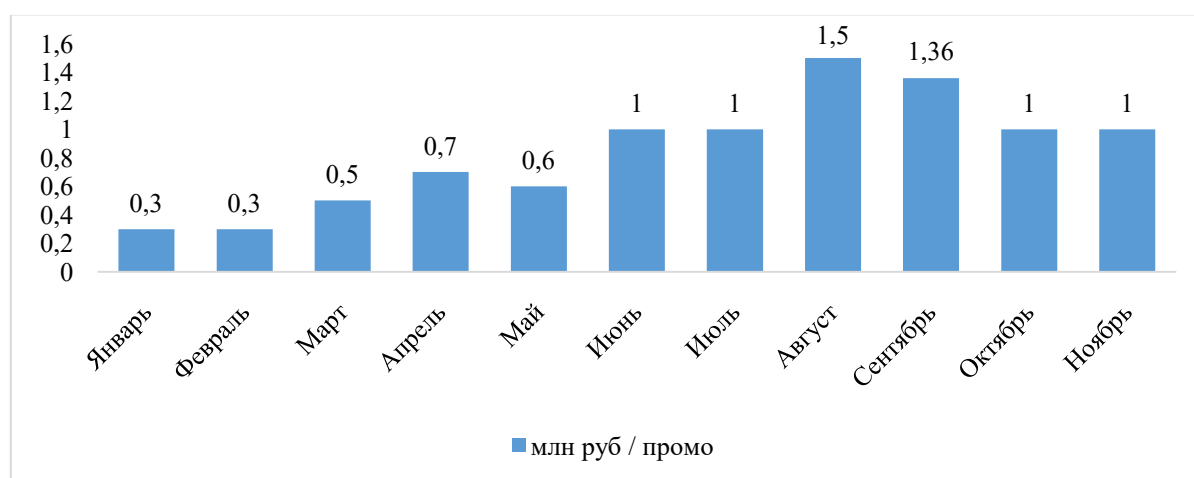


Рисунок 5 — Динамика продаж Додо Пицца по каналу «Промо» за январь-октябрь 2021 г.

Такой «взлет» обусловлен правильно подобранным предложением для клиента. Если в конце 2020 г. на листовках в основном использовали предложения с низким средним чеком (150–250 руб.) и ограниченным выбором, то в марте 2021 г. было принято решение дать клиенту свободу выбора и соответственно предложить более общую акцию, которая распространялась бы на широкий ассортимент продуктов из меню. Такой акцией стала скидка 20 % на любую пиццу (предложение работало и на доставку, и в ресторане) и большая пицца за 595 руб. (действовало только в ресторане). Как видно из графика стратегия привела к приросту в более чем 5 раз в горячий сезон. Кроме того, канал промоутеров очень чувствителен к сезонности и изменениям в погодных условиях.

Это объясняет высокие продажи теплые месяцы и снижение продаж в холодные.

В рамках работы над дисконтом, каждая акция проходила предварительный анализ на уровень дисконта и фуд-коста. Бенчмарк в данном вопросе является уровень для обоих показателей не более 30 %. Это связано с тем, что активная акционная маркетинговая стратегия вела к «избалованности» клиента, а также возросшей доли доставки в связи с эпидемической обстановкой. Критическим моментом стало снижение операционной эффективности бизнеса с целевых 15 % до 9 % в ноябре. В срочном порядке был проведен аудит каналов, увеличение среднего чека в акциях, а также отключение акций с высоким уровнем дисконта. Уже в конце декабря операционная эффективность составляла

14,67 %. В итоге каждый маркетинговый носитель был использован максимально эффективно и нацелен на бизнес-результат, с последующей возможностью его оцифровки и оценки эффективности. Доля продаж по цифровым маркетинговым каналам в общем объеме выручки составила на ноябрь-декабрь 2021 г. — 29 %.

Выводы

При системном погружении в цифровые маркетинговые каналы, системном планировании и выстраивания стратегии проникновения на рынок в экономически сложных условиях, придерживаясь и не нарушая принципы компании, является абсолютно реальным достижение положительной динамики продаж.

Кризис COVID-19 добавил новые проблемы и возможности в сфере ресторанного бизнеса, а также заставил многие предприятия ускорить процессы цифровой трансформации маркетинговой деятельности, чтобы справиться с последствиями пандемии.

Библиографический список

1. *Ayush, G. K., Gowda, R.* A study on impact of COVID-19 on digital marketing Conference: Impact of COVID 19 on various areas of global Economy, science and humanities At: Gondwana University, gadchiroli, Maharashtra, India June 2020 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net>.

2. *Nacho De Marco.* How the Pandemic Is Impacting Digital Transformation [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.business.com>.

3. Влияние доставки на рынок общественного питания РФ Исследование КПМГ и ФРиО [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://frio.ru>.

4. *Иванченко, О. В.* К вопросу о разработке программы комплексного интернет-маркетинга компании // Вестник

РГЭУ (РИНХ). — 2021. — № 1 (73). — С. 82–90.

5. Индустрия общественного питания после пандемии 2020 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://retailhoreca.ru>.

6. Как ресторанный бизнес пережил пандемию: первые итоги полноценной работы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://restoranoff.ru/news>.

7. *Тиунов, В. М.* Ресторанный бизнес и сфера обслуживания в условиях новой коронавирусной инфекции // ТППП АПК. — 2021. — № 1.

Bibliographic list

1. *Ayush, G. K., Gowda, R.* A Study on impact of COVID-19 on digital marketing. Conference: Impact of COVID 19 on various areas of global Economy, science and humanities At: Gondwana University, gadchiroli, Maharashtra, India June 2020 [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.researchgate.net>.

2. *Nacho De Marco.* How the Pandemic Is Impacting Digital Transformation [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.business.com>.

3. The impact of delivery on the catering market of Russian Federation Research KPMG and FRiO [Electronic resource]. — Access mode: <https://frio.ru>.

4. *Ivanchenko, O. V.* On the issue of developing a complex internet marketing program of company // Bulletin of RSUE (RINH). — 2021. — № 1 (73). — P. 82–90.

5. The catering industry after the 2020 pandemic [Electronic resource]. — Access mode: <https://retailhoreca.ru>.

6. How the restaurant business survived the pandemic: the first results of full-fledged work [Electronic resource]. — Access mode: <https://restoranoff.ru/news>.

7. *Тиунов, В. М.* Restaurant business and service sector in conditions of a new coronavirus infection // STPP APK. — 2021. — № 1.