



Яков ПАК,

товарищ по маркетингу Товарищества рестораторов UnoDosTres, эксперт Ассоциации предприятий общественного питания Санкт-Петербурга; преподаватель по маркетингу в бизнес-школе RMA (Москва);

автор «Книги о вкусном и полезном ресторанном маркетинге»;

сотрудничает с ресторанными холдингами Food Retail group, «Шоколадница» и «Чайная ложка», сетью пивных баров СПб, сетью ресторанов Market Place, сетями Mybox, «Меркада групп», AB restaurants и др.

Изучал маркетинг в Государственной академии управления (Москва, Россия) и Высшей школе экономики (Энсхеде, Нидерланды). Работал директором по маркетингу сети кофеен «Идеальная чашка»; возглавлял департамент экономики и маркетинга сети ресторанов «Две палочки».

ИССЛЕДОВАНИЯ СВОИМИ СИЛАМИ: методы и организация

ЛЮБОЙ РЕСТОРАН, КАФЕ ИЛИ БАР СУЩЕСТВУЕТ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ КОНЪЮНКТУРНОЙ СРЕДЕ. В ЧЕМ СПЕЦИФИКА ЭТОЙ СРЕДЫ, КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОНА ДАЕТ РЕСТОРАТОРАМ, И КАКИЕ УГРОЗЫ ТАИТ В СЕБЕ? ОТВЕТИТЬ НА ЭТИ ВОПРОСЫ ПОМОГАЮТ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА И ЕГО ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

Проведение маркетинговых исследований в ресторане означает, что ресторатор инвестирует финансовые и организационные средства в предупреждение вероятных проблем в деятельности заведения, страхуется от рисков и своевременно выявляет перспективные возможности бизнеса в обозримом будущем. Посмотрим, какие исследования ресторатор может провести своими силами.

Методы исследований

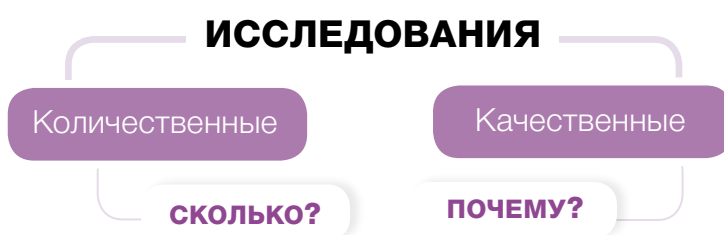
Исследователи выделяют несколько методов получения информации — количественные и качественные (Рис. 1).

Результатом количественного исследования являются цифры, позволяющие ответить на вопрос «сколько». В дальнейшем мы можем использовать такие данные для расчетов, например, емкости рынка, количества гостей и распределения посещаемости ресторанов в течение дня, состава потребительской корзины.

Качественные исследования позволяют разобраться в различных аспектах потребительского поведения, отвечая на вопрос «почему» (здесь: гости ресторанов ведут себя так, а не иначе). Также с помощью качественных показателей можно выяснить, как гости воспринимают разные ресторанные бренды, какие факторы оказывают наиболее серьезное влияние на потребление различных услуг, какие возможности для удовлетворения потребностей гостей ресторанов существуют на рынке. В этом случае мы имеем дело не с цифрами, а со словами, образами.

Информация, которую мы добываем исследовательскими методами, помогает выявить и интерпретировать определенные причинно-следственные связи в

Рис 1. Виды исследований



поведении гостей (потребителей услуг). Исследования такого рода, как правило, предполагают дискуссии в фокус-группах или индивидуальные интервью с респондентами.

Методология качественных исследований достаточно сложна, для того чтобы проводить их самостоятельно. Их организацию следует делегировать профессиональным ис-

следовательским агентствам. В то же время, своими силами рестораторы могут проводить несложные количественные исследования, которые мы и рассмотрим.

Анкетирование

Всякое исследование должно начинаться с постановки исследовательской цели и задач, исследовательских вопросов и определение методологии. Актуальность исследования, как правило, должна быть обусловлена необходимостью проверки определенной исследовательской гипотезы.

Пример. Допустим, в ресторане реализуется программа лояльности. Мы предполагаем, что частота посещения нашего ресторана участниками программы лояльности выше, чем у тех гостей, которые не являются обладателями привилегированных карт. Именно это, по гипотезе, делает участников программы лояльности более выгодными для ресторана. Проверить данное предположение можно с помощью небольшого исследования по соответствующему брифу, используя метод анкетирования (см. Пример 1).

Пример 1. Бриф «Исследование потребительского поведения».

Задача исследования: рассчитать средний доход от посещения ресторана гостем в течение месяца в зависимости от степени его лояльности.

Цель исследования: получить информацию об особенностях потребительского поведения.

Исследовательские вопросы:

- частота посещения ресторана,
- затраты на посещение ресторана.

Метод исследования: анкетирование.

В результате такого анкетирования мы должны получить количественные данные о частоте и затратах на посещения по двум группам гостей ресторана — обладателей привилегий и тех,

кто формально не вовлечен в вашу программу лояльности. Сравнив эти данные между собой, руководство ресторана сможет сделать вывод о перспективе имеющейся программы лояльности. Например, поставить цель по увеличению охвата аудитории посетителей ресторана такой программой в том случае, если доход от участника программы с учетом частоты его посещения в комбинации с затратами существенно выше, чем у гостя, не наделенного таким статусом.

Методика некоторых количественных исследований предполагает, что респондент может самостоятельно отвечать на вопросы анкеты. В данном случае руководство ресторана может получить исследовательскую информацию своими силами. От того, как составлена анкета, в значительной степени зависит успех опроса. Это особенно важно при самостоятельном заполнении анкет респондентами.

Правила при разработке анкет для самозаполнения:

1. Простота и однозначность формулировок без двойного смысла и трактовок.
2. Использование закрытой формы вопросов с вариантами ответов и измерительных шкал.
3. Отсутствие наводящих вопросов и скрытых допущений.
4. Отсутствие в вопросах глаголов с частицей «не».
5. Отсутствие сложных и спорных терминов и понятий.
6. Возможность ответить на вопросы в течение 5 минут.

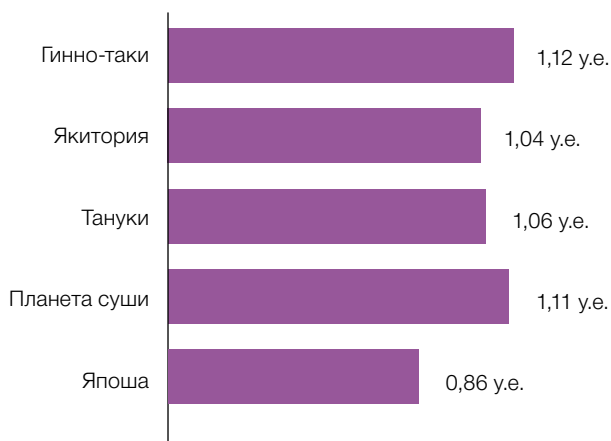
Ритейл-аудит

Одной из разновидностей количественных исследований является мониторинг цен и пред-

ложений конкурентов или ритейл-аудит. Информация, которую получает ресторатор в результате подобных исследований, чрезвычайно важна при принятии решений о назначении цен и формировании ассортимента.

Механика ритейл-аудита заключается в сборе данных об ассортименте конкурирующих ресторанов в местах продаж. Обычно для мониторинга выбирается несколько особенно значимых конкурентов. Таким образом, ресторатор получает представление о структуре рыночного предложения в том целевом сегменте рынка, в котором выступает его собственный ресторан. Такие исследования, как правило, проводятся на постоянной циклической основе, от сезона к сезону. В результате вы получаете в свое распоряжение данные о ценах, ширине и глубине предложения конкурентов в динамике. Вы сопоставляете полученную исследовательскую информацию с собственными данными и делаете выводы о необходимости, возможности и целесообразности каких-либо изменений в продуктовой политике и ценообразовании.

Диаграмма 1. Мониторинг цен в ресторанах японской кухни.



На диаграмме 1 приведены обобщенные данные мониторинга цен в ресторанах японской кухни, из которых видно, что цены на суши примерно одинаковы, и только один оператор (ресторанная сеть «Япоша») устанавливает цены несколько ниже, чем прочие операторы этого профиля.

Это значит, что, если ваш ресторан собирается выступать в сегменте японской кухни, у него есть несколько вариантов ценовой политики.

Первый вариант: вам нужно придерживаться основной рыночной тенденции и назначить такие цены на суши, чтобы среднее значение находилось в районе 1,1 у.е.

Второй вариант, связанный с агрессивным выходом на рынок, может выражаться в ценовом демпинге. В таком случае цены на суши должны быть ниже их розничной стоимости в ресторанах «Япоша», а среднее значение цены в этой продуктовой группе не должно превышать 0,8 у.е.

Наконец, для японского ресторана, претендующего на премиальность, целесообразно устанавливать более высокие цены, при которых среднее значение будет выше 1,25 у.е.

В некоторых случаях, если разброс цен по видам продукции довольно велик или наблюдается значение цен, существенно выбивающихся из общего ряда, для оценки усредненной картины вместо среднего арифметического используется такая величина, как медиана.

Тайный гость

В ресторанной практике часто пользуются таким видом маркетингового исследования, как «тайный покупатель» или «тайный гость». Цель исследования заключается в получении объективной информации о работе сотрудников ресторана с гостями.

Всякий ресторан работает по каким-то правилам. Обычно с течением времени эти правила формализуются и превращаются в некую систему стандартов. Хорошо, когда такая система существует в ресторане, но работает ли она? Понять, выполняются ли принятые стандарты на практике, позволяет исследование по методу «тайный гость».

Механика подобных проектов заключается в том, что в процессе исследований моделируется посещение ресторанов. Посещения осуществляются участниками исследования, которые имитируют обычный визит гостя и одновременно наблюдают за работой сотрудников ресторана. Какие конкретные аспекты деятельности ресторана изучаются в ходе исследования?

Исследовательские вопросы для «тайного гостя»:

- обслуживание гостей,
- коммуникации сотрудников с гостями ресторанов,
- качество блюд и напитков,
- чистота и порядок.

Конечный перечень исследовательских вопросов и программа исследования зависят от целей проекта. Это может быть комплексное исследование, охватывающее весь спектр взаимодействия с гостями в зале ресторана. Предметом исследования также могут быть и отдельные вопросы, связанные, например, с изучением фактического положения дел при расчетах с гостями.

Необходимо отметить, подготовка «таинственных гостей» не предполагает их обучения стандартам работы ресторана, чтобы обеспечить объективный характер исследования. В анкетах участники исследования должны фиксировать только фактические данные, которые были получены в результате наблюдений. К примеру, вопросы анкеты тайного гостя, касающиеся скорости обслуживания, времени выноса напитка с момента его заказа или сдачи с момента расчета гостя, представляют собой вопросы открытого характера. В ответах на такие вопросы отражаются фактические числовые значения: 2, 5, 10 минут и т.д.

Исследование по методу «таинственный гость» можно проводить собственными силами. В этом случае следует более детально представлять себе методологию и процессную логику исследовательского проекта. На первом этапе, как и в ситуации с другими видами исследований, мы должны сформулировать цели исследования. Определиться с той информацией о стандартах, которую будем добывать, зафиксировав их в исследовательских вопросах.

Круг этих вопросов, в свою очередь, определит сценарий посещения ресторана таинственным гостем. Разработка сценария относится к числу творческих задач. С одной стороны, его специфика не должна вызвать удивление и подозрение у работников ресторана, ведь мы моделируем визит обычного гостя. С другой стороны, действия тайного визитера в процессе посещения должны быть спланированы таким образом и в такой последовательности, чтобы ресторатор получил максимально полные и достоверные ответы на свои исследовательские вопросы.

Сценарий исследования может предполагать, что во время своего визита тайный гость должен занять место за столиком в определенной зоне ресторана, например, на летней террасе, для того чтобы отследить выполнение стандарта, связанного с предложением пледа. Часто сценарий предусматривает, что тайный гость будет заказывать блюда и напитки из заблаговременно согласованного перечня. К примеру, из числа позиций, недавно введенных в ассортимент. Так ресторатор получит информацию о том, насколько отработана технология их приготовления с точки зрения качества и скорости, о степени осведомленности линейного персонала о составе новых блюд и напитков и пр.

После утверждения сценария исследования необходимо приступить к разработке анкетной формы (см. Пример 2), в которой будут фиксироваться

Пример 2. Выдержка из анкеты тайного гостя кофейни.

ВЫ ЗАШЛИ В КОФЕЙНЮ. ПОДОЙДИТЕ К СТОЙКЕ. ОТМЕТЬТЕ, СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК СТОИТ В ОЧЕРЕДИ ВПЕРЕДИ ВАС.

Сколько человек стоит в очереди у стойки? (запишите число)

Если у стойки не было ни одного человека, запишите число «0» и перейдите к п.3.

ЗАСЕКИТЕ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ ВСТАЛИ В ОЧЕРЕДЬ. ЗАТЕМ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ НАЧАЛИ ДЕЛАТЬ ЗАКАЗ. ОТМЕТЬТЕ.

Сколько времени Вы ожидали своей очереди, чтобы сделать заказ? (запишите в минутах)

ЗАСЕКИТЕ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ ПОДОШЛИ К КОНЦУ СТОЙКИ. ЗАТЕМ ВРЕМЯ, КОГДА ЗАБРАЛИ СВОЙ ЗАКАЗ. ОТМЕТЬТЕ.

Сколько времени Вы ожидали заказ с момента оплаты? (запишите в минутах)

БАРИСТА, ПРИГOTOВИВШИЙ НАПИТОК, ПОСТАВИЛ ЧАШКУ (БОКАЛ) С НАПИТКОМ НА СЕРВИРОВАННОЕ ЛОЖКОЙ БЛЮДЦЕ, ПОВЕРНУТОЕ ЛОГОТИПОМ (ЛИЦОМ) К ВАМ?

Да 1

Нет 2

уточните (если бариста сделал что-то другое, запишите, что именно)

результаты наблюдений таинственного гостя. Здесь следует руководствоваться общими методологическими правилами подготовки анкет, о которых мы упомянули ранее. Каждый из вопросов анкеты должен опираться на определенный стандарт, а ответы, которые впоследствии будут получены в результате исследования — свидетельствовать о степени выполнения этого стандарта.

Заполнение анкеты таинственным гостем происходит не во время визита в ресторан, а после него, чтобы сохранить конфиденциальность «полевой» исследовательской работы. Во время визита участник исследования может осторожно делать какие-то важные пометки, используя, например, мобильный телефон.

Современный технологический уровень разработок позволяет организовать ввод и загрузку данных в информационную базу через веб-интерфейс или мобильное приложение. Обработка данных наблюдений в таком случае также может быть стандартизирована в соответствии с определенным математическим алгоритмом. После обобщения данных исследования возникает необходимость интерпретации полученных результатов.

На практике довольно часто оказывается, что сотрудниками ресторана выполняются далеко не все оговоренные стандарты. Однако, как оценить масштаб «трагедии»? Понять, насколько глубоки проблемы, связанные с невыполнением стандартов? Ответ прост: необходимо оценить степень выполнения принятых правил. Точкой отсчета в данном случае будет идеальная картина, т.е. ситуация, в которой реализуется 100% всех отслеживаемых стандартов.

Для сопоставления данных, полученных в итоге исследования, каждому вопросу анкеты присваивается определенный «вес». Также «вес» может присваиваться и целому блоку вопросов, имеющих отношение к стандартам в какой-то конкретной области, например, чистоте и порядку. Значения «весов», как правило, определяются экспертным путем руководителями ресторанов, в зависимости от их оценки значимости и важности выполнения стандартов. Также «весовые» характеристики могут зависеть от материалов из опросов потребителей, в рамках которых выявляется степень влияния различных факторов деятельности ресторана на удовлетворенность гостей ресторана. Применение «весов» для каждого из вопросов позволяет обобщить результаты исследований и выяснить, в какой степени выполняются стандарты в целом и отдельно по каждой из групп.

Первые исследования по методу «таинственный гость», как правило, демонстрируют нам удручающую картину. Степень выполнения стандартов в целом оказывается на уровне 50% от идеала. Однако дальнейшая целенаправленная работа по устранению недостатков в выполнении стандартов постепенно приближает к оптимальному уровню качества работы с гостями ресторанов. В каких же сферах должны произойти изменения, чтобы такое приближение состоялось? Результаты исследования по методу «таинственный гость» могут использоваться в следующих направлениях:

- обучение сотрудников ресторана,
- мотивация сотрудников ресторана,
- технологическая сфера,
- стандартизация.

Ситуация с невыполнением стандартов, особенно в области обслуживания и коммуникаций с гостями, напрямую может быть связана с необходимостью проведения дополнительных узконаправленных тренингов, скажем, для улучшения инструментальных навыков, изменения системы обучения и аттестации сотрудников ресторанов в целом. Нацеленность на выполнение стандартов способна стать мощным драйвером для деятельности сотрудников ресторанов, в особенности менеджерского звена, если вокруг работы по стандартам будет построена система материальной или нематериальной мотивации сотрудников. Систематические наблюдения, свидетельствующие о фактах невыполнения стандартов, к примеру, связанных со скоростью обслуживания, могут привести к изменениям в технологической сфере. Вполне реальна ситуация, когда особенности построения производственного процесса и оборудования (недостаточное количество варочных поверхностей, низкая производительность кофемашины, удаленность производственных цехов), физически не позволяют сотрудникам ресторана выполнять принятые стандарты.

Наконец, не исключено, что сами «правила игры» разработаны в отрыве от реальной картины в ресторанах, устарели и требуют изменений. В таком случае возможен и целесообразен пересмотр действующих стандартов. Грамотное применение исследовательской методики «таинственный гость» и ее постоянная интеграция в текущую деятельность предприятия ресторанного бизнеса способны принести существенную пользу ресторану, кафе или бару, улучшив качество их работы с гостями.