

Инна
Щепетова

РЕСТОРАН ГЛАЗАМИ ГОСТЯ



Новый
взгляд
на бизнес

УДК 338.46:640.432
ББК 65.431.14-32

Щ56

*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.*

Щепетова, Инна

Щ56 Ресторан глазами гостя: новый взгляд на бизнес / Инна Щепетова —
М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021. — 160 с.

ISBN 978-5-6044967-3-2

Ни один ресторатор не может быть уверенным в том, что он точно знает, как нужно правильно сделать так, чтобы гость принял и полюбил его ресторан, а потом постоянно в него возвращался. Это знает только сам гость. Как же сделать его своим консультантом и наставником, добавив при этом собственные знания и профессионализм?

Книга открывает новый мир даже самым опытным рестораторам. На примере реальных проектов в ней рассказано, как осуществляется погружение в опыт гостя с целью улучшения работы заведений самого разного формата и сегмента.

В книге представлены схемы, наблюдения и выводы, цитаты из высказываний гостей, таблицы и канвасы — все эти инструменты и инсайты, которыми можно начать пользоваться сразу после прочтения, изучив возможности их применения и скачав по ссылке необходимые шаблоны.

«Ресторан глазами гостя: новый взгляд на бизнес» — это книга о качественных исследованиях, переставших быть скучными и трудными в существующих реалиях. Это новый подход к привычному бизнесу, который у многих откроет второе дыхание: и у рестораторов, и у проектов в целом.

ISBN 978-5-6044967-3-2

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021
© Щепетова Инна Викторовна, 2021

» СОДЕРЖАНИЕ

От автора	4
Почему появилась эта книга	5
Эволюция рынка HoReCa	9
Время на рынке, требующее другого вовлечения в бизнес	17
Дизайн-мышление и его процесс	25
Как начать исследование? Подготовка	28
Этап 1. Эмпатия: встаем на место гостя, изучая его и рынок	35
Создаем карту стейкхолдеров	38
Проводим глубинные интервью	46
Наблюдения и этнография	53
«Мокасины»	58
Исследования аналогов	59
Вторичные исследования	61
Этап 2. Фокусировка: анализируем находки и ставим задачи	71
Карта эмпатии	73
Карта пути пользователя / Customer journey map	80
Кластеризация	89
Карта разрывов / Gap map	93
Формулировка точки зрения (POV/HMW)	96
Этап 3. Генерация идей:	
включаем творчество и здравый смысл	99
Мозговой штурм	101
Этап 4. Выбор идеи: думаем над эффективными решениями	107
Диаграмма Венна	109
Product Evolution Canvas	110
Этап 5. Прототипирование: экономим время и деньги	119
Инструменты	122
Возможные ошибки	126
Этап 6. Тестирование: собираем обратную связь	129
Зачем тестировать?	132
Принципы тестирования	133
Сервис-дизайн	135
Ваш ресторан будет phygital	145
Заключение	149

ОТ АВТОРА

Выражаю благодарность Центру дизайн-мышления, который стал первым шагом в освоении новой для меня методологии на пути открытия другого мира. Мария Сташенко — владелица лаборатории Wonderfull, функционирующей при этом центре, — была моим проводником по потрясающему миру качественных исследований и современных подходов и методов в бизнесе. В основу теоретической части данной книги легли материалы и наработки именно ее компании.

Я с гордостью рассказываю всем о своем обучении в Центре дизайн-мышления еще и потому, что понимаю, как важно это для нашей страны, которая в данном случае, вопреки стереотипам последних лет, не догоняет остальные страны, а составляет им вполне ощутимую здоровую конкуренцию!

«В России у дизайн-мышления есть дом», — говорит на своих семинарах Мария Сташенко. А я добавлю, что в HoReCa сейчас настал самый лучший момент для внедрения данной методологии.

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ПОЧЕМУ
ПОЯВИЛАСЬ
ЭТА КНИГА

ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Эта книга была начата мной еще в «довоенное», как сейчас принято говорить, время. Даже когда мы работали в штатном режиме, я была уверена в ее необходимости как **первоочередной помощи моим дорогим рестораторам**. Потому что, как кто-то когда-то сказал, «если вы хотите реальный бизнес — обратитесь к реальной жизни». Еще год назад мы начали развивать в агентстве новый микропродукт «Ресторан глазами гостя», суть которого заключается в глубоком погружении в опыт гостя и фундаментальном исследовании всех процессов, происходящих внутри и около проекта.

Как-то ко мне в агентство пришли рестораторы с фразой «Мы думаем, что наше заведение слишком хорошее для района, в котором мы его открыли!». Они еще не знали, что полгода назад я была в их ресторане со всей своей семьей: мы отмечали там день рождения сына. Тогда я вышла от них с одной-единственной мыслью: «С таким подходом они закроются через полгода».

Все случилось именно так, как я опасалась, не потому, что я вижу будущее, а потому, что в этом заведении **даже не пытались услышать голос гостя** и понять, что ему на самом деле нужно, а реализовывали только свои идеи и строили бизнес по принципу «так хочет владелец».

Сейчас, когда на рынке закрылось огромное количество заведений, значительно поубавилось энтузиастов и новичков, готовых «поиграть в ресторан» на свои или чужие деньги, наступает время тех людей, для которых **HoReCA — это дело жизни**, основной или единственный доход, тех, кто реально понимает, что только взвешиваемые шаги, ориентированные на конечного потребителя, способны привести их бизнес к успеху и создать ту самую подушку безопасности, о которой все так сокрушались в разгар пандемии и тотального закрытия общепита.

Могу сказать, что выжили после кризиса не только сетевики и холдинги. Есть и те победители, которые с самого начала своей работы были ориентированы на выстраивание именно **долгосрочных отношений с каждым гостем**. Свою аудиторию смогли удержать даже самые простые региональные игроки-одиночки, для которых краткосрочный контакт с гостем в виде разовой транзакции не был изначальной самоцелью.

Те, кто изучал гостя, разговаривал с ним, хотел быть лучше для него, завоевали любовь аудитории не сразу, но зато получили в итоге более **проч-**

ные эмоциональные связи с ней. И во время вынужденного закрытия эти заведения все равно не прерывали общения со своими гостями, осуществляли доставку по основному меню и по специальным заказам, предлагали опции в виде выгула собаки курьером ресторана во время доставки заказа или выноса мусора им же. Даже в эти тяжелейшие времена российский ресторатор смог дать гостю экста-сервис, подумав о том, **как еще он может ему помочь.**

Да, открываться всем пришлось как с нуля, но только еще большую тяжесть этой механике придает **неизвестность в будущем поведении гостя.** Все обсуждали множество сценариев, гадали, делали прогнозы. И все это основываясь на экспертизе прошлого опыта, который был сформирован в докоронавирусные времена.

Но раз из всех утюгов кричат, что мир не будет прежним, он навсегда изменился и люди станут другими, то как раз сейчас самое время пойти к ним и **откровенно, по душам поговорить,** чем и как они теперь собираются жить, чтобы попытаться вписать в эту самую новую жизнь каждого человека свой проект.

В книге я буду делиться результатами исследований, которые проводит наше агентство с целью погружения в опыт гостя.

Именно этот шаг сейчас должен сделать каждый ресторатор, чтобы в результате:

поменять формат своего мышления и понять, что конкурировать надо не только вкусным пловом, пиццей и диванами из Италии

получить инструменты для повышения конкурентоспособности своего проекта

обеспечить себе долгое присутствие на рынке

Моей глобальной целью является **евангелизация подхода,** который мое агентство применяет в работе с рестораторами. Потому что ни один эксперт не может быть уверенным в том, что он знает, как нужно правильно сделать, чтобы гость принял и полюбил ваш проект в новых реалиях. **Это знает только сам гость.** Сделайте его своим консультантом и наставником, добавьте к полученной от него информации свои знания и профессионализм — и так вы найдете **единственно верный путь к успеху.**

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭВОЛЮЦИЯ
РЫНКА
HoReCa

ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА HoReCa

На схеме ниже вы видите, как распределялись силы на рынке HoReCa и кто на нем **диктовал условия**.

То, что ресторанному бизнесу в нашей стране не так много лет и изначально гость принимал наши заведения такими, как их видят владельцы, — это факт. Как факт и то, что с годами у гостя стали спрашивать мнение из-за кризиса и изменения конъюнктуры рынка.

Кризис 2015 года, когда валюта в кратчайшие сроки увеличила свою стоимость в два раза, еще больше заставил ресторатора прислушиваться к гостю и искать его реальные потребности, чтобы вписываться в новую жизнь.

Далее рынок рос, развивался, стали появляться новые форматы, все разом решили следить за метатрендами, чтобы быстрее адаптировать их к сложившейся на местах ситуации и собственным проектам. Количество предложений росло, гость становился все осознаннее, уровень его насмотренности повышался. Формировалась новая культура потребления. Ресторатор стал все чаще сталкиваться с таким термином, как *value seekers* (англ. «искатели ценностей») — это потребители, которые ожидают от брендов все большего, причем для них важно, чтобы **сервис и качество блюд оставались на том же уровне** или улучшались, а **цена не изменялась** или даже уменьшалась.

Если честно, мы еще до пандемии видели тенденцию повышения уровня требовательности гостя и его готовности к питанию вне дома.

У нас уже давно значительную часть рынка **забирают игроки food retail**, которые на своих точках продаж стали делать мини-кафе/бистро с усеченным, но адаптированным продуктовым портфелем, с fresh-зонами, предлагая человеку, зашедшему в магазин, выпить свежевыжатого сока или ароматного кофе и перекусить только что приготовленным хрустящим круассаном. Российский food retail давно **решил забрать себе людей**, которые не хотят или не имеют возможности готовить сами. Эта стратегия также нашла свое отражение в тактике размещения таких магазинов в жилом фонде (с разных сторон одного дома может быть по два продуктовых магазина одного бренда), в децентрализации. В отличие от рестораторов, которые стремились быть ближе к общей тусовке в центре города.

Нас обогнали еще до кризиса! А все потому, что игроками food retail проводилась глобальная работа по изучению потребительского поведения, погружению в его опыт и изучению мотивации.

Эволюция рынка HoReCa



Проблема ресторанного рынка России состояла в том, что рост происходил не столько за счет качества, сколько за счет количества заведений, а также потому, что:



Методология и подход, которые я описываю в книге, — это ответ на ситуацию, к которой мы сейчас подошли и которая складывалась задолго до кризиса весны 2020 года.

Именно поэтому я предлагаю вашему вниманию термин

ГОСТЕЦЕНТРИЧНОСТЬ

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ВРЕМЯ
НА РЫНКЕ,
ТРЕБУЮЩЕЕ
ДРУГОГО
ВОВЛЕЧЕНИЯ
В БИЗНЕС

ВРЕМЯ НА РЫНКЕ, ТРЕБУЮЩЕЕ ДРУГОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ В БИЗНЕС

В прошлом году мое агентство проиграло тендер по разработке маркетинговой стратегии и тактики одному федеральному бренду. В нашем коммерческом предложении был описан подход дизайн-мышления, который в основе своей **не предполагает создания маркетинговой стратегии без погружения сотрудников самой компании в опыт гостя**, без участия их в генерации идей по вопросам «как мы можем решить очередную боль гостя». Нас тогда не выбрали, потому что хотели, чтобы мы предложили **им классический набор маркетинговых инструментов**, которые смогут реализовать стратегию, разработанную нами на основании накопленного нами же опыта, и все. Обращаться к гостю не было, по их мнению, никакой необходимости. Еще пять лет назад я бы предложила ровно то, что от меня требовалось. Сейчас я не возьму на себя ответственность формировать глобальную маркетинговую стратегию без предварительного погружения в опыт гостя. Это будет русская рулетка, за ошибки которой будет платить компания. Мне кажется, что наши рестораторы уже достаточно платили за свои просчеты. **Время не стоит на месте и требует новых подходов к работе.**

В методологии дизайн-мышления исповедуется один-единственный состав команды, успех которой зависит от сложившихся партнерских отношений. Это:

команда сотрудников компании
(причем междисциплинарная, где есть представители
управления, среднего и линейного звена)

получить инструменты для повышения
конкурентоспособности своего проекта

команда респондентов (гостей)

Доверие гостя — а именно за него мы боремся последние пять лет работы на рынке — не получить, работая над бесконечными флаерами и кар-

тинками для инстаграма. Я с любопытством наблюдаю, как сфера HoReCa применяет модные подходы. Да, я уже смирилась с тем, что новые технологии рестораны не применяют, а догоняют. Потому что вечно денег нет в нашем бизнесе. Все шеф-поварам отдали.

Но вот уже известный подход **lean** — «бережливое производство» — изнасиловали в HoReCa все, как могли. Вообще, **это подход к управлению организацией, основанный на повышении качества продукции при одновременном сокращении расходов.**

Но наш ресторатор думает, что если он будет задерживать зарплату команде, то у всех сразу включится голова и они примутся генерить чистую прибыль, снижая фудкост, оптимизируя ФОТ и т.д. Ресторатор мотивирует свои действия кейсом Toyota, с которого все началось, но в процессе адаптации к ресторанному бизнесу от истории с Toyota ничего не осталось. В реальности же у ресторатора — официанты, менеджеры и управляющие, которым надо платить за съемные квартиры, ипотеки, кредиты, которые как-то сами по себе не рассасываются.

Или вот это. Сначала не платят сотрудникам по два месяца, а потом «давайте проведем совместную генерацию идей, чтобы каждый высказал свои соображения и мы придумали план выживания!». Собирают по представителю от каждой должности и ждут, когда те изрекут истину. Так они ничего не изрекут. Поскольку у официантки Маши уже глаз дергается, потому что она работает на двух работах, а у менеджера Оли глаза вообще не открываются, так как она работает 7/0 из-за того, что не могут найти других менеджеров в ресторан: те с первых двух дней стажировки сливаются, видя общий настрой и бардак.

Я сама — за оптимизацию расходов в работе над качеством. И я видела, как шедеврально это делают многие эксперты на рынке. И при этом никто из них не говорил: «А давай не будем им платить, тогда они и зашевелются». Не шевелятся — увольняй.

Кому нужна эта взаимная боль? Когда всем и так плохо друг с другом, зачем еще больше накалять обстановку и без того деликатным финансовым вопросом?

Нужно учитывать контекст, в котором существуют реальные люди.

Осознание вашим официантом и менеджером, что они могут как-то влиять на весь проект в целом, а не просто отрабатывать свой базовый функционал, является сильной мотивацией к работе. Приведу высказывание гениального Рэя Далио из моей любимой книги «Принципы»: *«Для большинства людей ощущение, что они стали частью чего-то большего с единой миссией, оказывается важнее денег».*

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ДИЗАЙН-
МЫШЛЕНИЕ
И ЕГО
ПРОЦЕСС

“ Дизайн-мышление — метод создания продуктов, услуг и решений, ориентированных на человека.

Wonderfull.
Лаборатория дизайн-мышления

“ Дизайнерское мышление — это методология творческого решения проблем.

Хассо Платтнер

Идею дизайн-мышления впервые сформулировал Герберт Саймон в 1969 году в книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial)

“ Дизайн — это не то, как предмет выглядит, а то, как он работает.

Стив Джобс

Процесс дизайн-мышления

Эмпатия

Глубокое погружение в проблемную область
и опыт пользователей



Фокусировка

Формируем конкретную задачу для проекта



Генерация идей

Придумываем идеи и выбираем решения



Прототипирование

Создаем модели для тестирования
найденных решений



Тестирование

Получаем обратную связь
и находим наилучшее решение

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭТАП 1.
ЭМПАТИЯ:
ВСТАЕМ
НА МЕСТО ГОСТЯ,
ИЗУЧАЯ ЕГО
И РЫНОК

“ Эмпатия — это центральный элемент дизайн-процесса, ориентированного на пользователя.

Оливер Кемпкенс

“ Встаньте на место другого.

Мартин Томич.
«Придумай. Сделай. Сломай. Повтори»

“ **Эмпатия** (греч. *ἐν* — «в» + греч. *πάθος* — «страсть», «страдание», «чувство») — осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

Википедия

“ Понять человека не значит простить непростительное; это значит лишь не обвинять человека как бы с позиции Бога или судьи, поставленного над человеком.

Эрих Фромм. «Человек для себя»

Цель этапа: погрузиться в опыт гостя, встать на его место, осознать, с какими проблемами он сталкивается, что для него важно, а что нет.

Эмпатию надо развивать, если вы хотите улучшить опыт гостя в ваших проектах. Эта невероятно благородная цель не даст вам обижаться на респондентов и думать, что «они просто ничего не понимают».

Кстати, я люблю этот этап за то, что он сразу выявляет в команде бренда негостеприимных людей. Надо признать как факт, что такие люди есть и им точно не место в индустрии HoReCa. Человек, неспособный встать на место другого, никогда не предложит то, что нужно именно тому человеку.

Задача этапа: увидеть максимально трезвыми глазами работу заведения, то, как на самом деле это происходит.

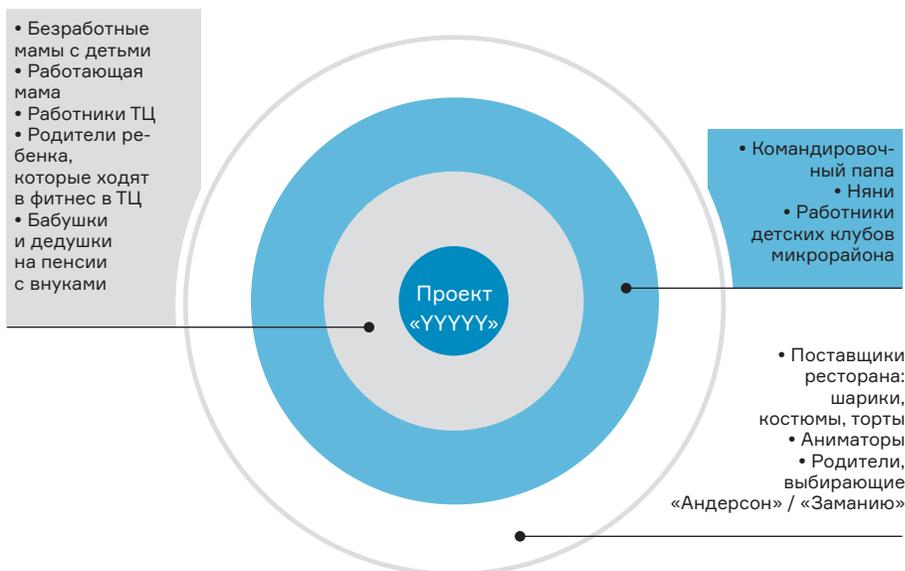
На данном этапе вас должен интересовать процесс взаимодействия гостя с вашим проектом. И, чем более детально вы все разберете с гостем, тем лучше. У представителей разных групп целевой аудитории этот процесс будет настолько разным, что иногда вам будет казаться, что они приняли решение пообедать у вас совершенно случайно, а иногда — что имели абсолютно неожиданную для вас мотивацию. Эти люди будут вам рассказывать, в каких ситуациях и обстоятельствах они общались с вашими сотрудниками, как взаимодействовали с ними в самых разных точках контакта. Все это будет складываться в настоящие истории, ценность которых очень высока.

Создаем карту стейкхолдеров

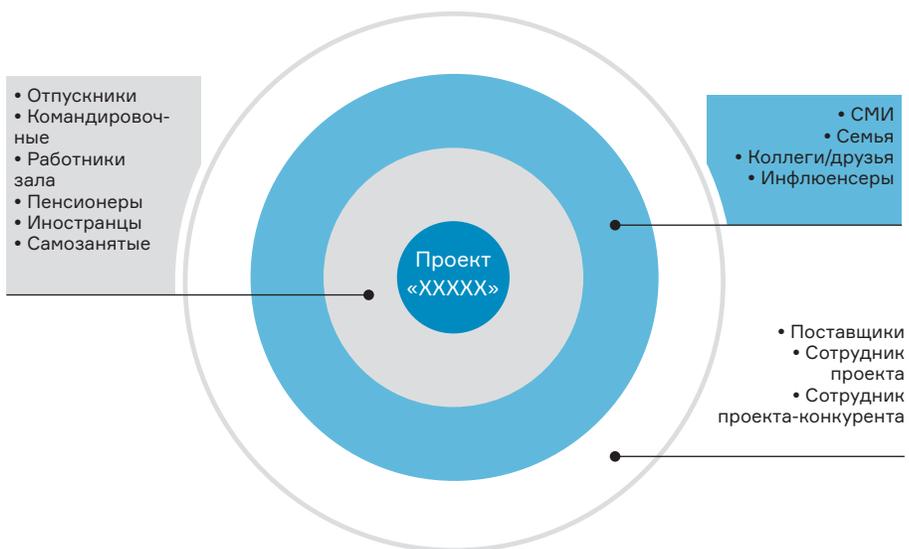
Карта стейкхолдеров — это группы людей или отдельные личности, которые либо могут оказать влияние на проект, либо сами подвержены влиянию с его стороны.

Вот примеры из двух наших проектов. Реализуя их, мы проводили большое исследование и погружались в опыт гостя.

Карта стейкхолдеров: семейный ресторан в спальном районе



Карта стейкхолдеров: корнеры (островки) для аэропортов



Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭТАП 2.
ФОКУСИРОВКА:
АНАЛИЗИРУЕМ
НАХОДКИ
И СТАВИМ
ЗАДАЧИ

“ **Фокусировка** — концентрация внимания на определенных факторах, закономерностях, моментах, выявленных на этапе эмпатии, и фиксация конкретной проблемы, над решением которой следует продолжать работать.

“ **Фокусировка** — этап быстрого изучения проблемы.

“ Нельзя всегда верить глазам. Вся магия в том, что ты не туда смотришь.

К/ф «Красные огни»

Цель этапа: просмотреть все собранные данные исследования и отфильтровать из них самые важные и актуальные для проекта моменты, которые станут во главу угла всех ваших дальнейших действий.

Фокусировка — это рай и время для инсайтов!

Инсайт (от *англ.* insight — пронизательность, проникновение в суть, понимание, озарение, внезапная догадка, прозрение) — многозначный термин из области зоопсихологии, психологии, психоанализа и психиатрии, описывающий внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание отношений и ситуаций в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы. В нашем случае это самая настоящая находка, на которую мы вышли в процессе работы.

Задача этапа: придать наглядности промежуточным результатам исследования, достичь единого понимания всеми участниками команды найденных проблем и точек роста для проекта.

Главное здесь — концентрация внимания команды проекта на реальных инсайтах, а также на общей картине, которую отобразило исследование.

Не дайте себе попасть в ловушку негатива и отрицания важности обратной связи на ваш проект. У нас один ресторатор не смог внутренне настроиться на максимально трезвое восприятие мнения и результатов изучения пользовательского опыта в его заведениях, а когда его же сотрудники вместе с исследователями пытались сфокусировать его внимание на найденных инсайтах, воспринимал эту информацию не как точку роста, отработав которую можно развить свой проект и выйти на новый уровень, а как самую настоящую критику, от которой необходимо отбиваться.

Из-за эмоциональных барьеров для таких владельцев гость — это не друг, не помощник, а постоянный источник стресса!

Карта эмпатии

Карта эмпатии — это инструмент визуализации идей для совместной работы, который могут использовать компании для того, чтобы лучше понять своих гостей, встать на их место, взглянуть на проблему, которую решает ваш проект, глазами гостя. Именно сюда вы собираете все наблюдения и цитаты, здесь отображаете микромоменты, которые зафиксировали во время проведения глубинных интервью. Такая условная упаковка всех находок в опыте гостя.

Как «эмпатировать»?

- **Не трактуйте слова и поведение человека буквально. Еще Аллан Пиз рекомендовал нам обращать внимания на язык тела, позу, интонации и т.д.**
- **В исследовании вся информация ценна и должна быть доступна для всех. Только тогда будет разработано решение, ориентированное на гостя, гармонично реализованное командой. Обязательно делитесь своими находками со всеми участниками исследования. Не жадничайте.**
- **Постарайтесь приступить к картам эмпатии сразу после глубинных интервью или хотя бы как можно быстрее. Важно не забыть весь эмоциональный фон и все мелочи вашей встречи с респондентами. Иногда они — решающие!**

Карт эмпатии мы сделали очень много, и каждый раз мы меняли кластеры в зависимости от самого проекта и задач, стоящих перед нами. Все эти «любит», «умеет», «уверен в том, что» вы можете менять под себя и придумывать новые. С кластерами лучше определиться еще на этапе составления гайдов интервью. Хотя, возможно, у вас они будут возникать и органическим путем. Например, в процессе работы вы можете понять, что у вас появились кластеры «боится», «относится к еде», «хобби» и т.д.

На двух следующих страницах я демонстрирую карты эмпатии из наших рабочих проектов, которые мы оформили в едином стиле и с одинаковым набором кластеров, потому что именно на них нам необходимо было сосредоточиться во время исследования. Частично там размещены дословные цитаты респондентов, частично тезисы от нас самих, исходя из резюме разговора.

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭТАП 3.
ГЕНЕРАЦИЯ
ИДЕЙ: ВКЛЮЧАЕМ
ТВОРЧЕСТВО
И ЗДРАВЫЙ
СМЫСЛ

“ Генерация идей — это постоянный систематический поиск возможностей создания новых продуктов и услуг. Это основа для проектирования новых решений для пользователей.

“ Генерация идей — это процесс создания (образования, формирования, произведения, творения, разработки, выработки) новых идей.

“ По идеям не палят из ружей.

Антуан де Ривароль

Цель этапа: вам необходимо, как сейчас принято говорить, нагенерить множество решений, которые станут своеобразным ответом на каждую из найденных вами находок. Правильная идея — это залог вашего конкурентного преимущества и отстройки от других игроков.

Задача этапа: придумать максимально конкретные идеи, которые будут лечить боль вашего гостя. Как можно меньше общих слов и размытых формулировок. Полет фантазии должен иметь вполне осязаемый формат результата. Именно поэтому данный этап носит исключительно командный характер! Собирая команду из людей разных профессий с разными должностными обязанностями, вы априори получаете парадигму идей более богатую, чем если бы просто собрали свой отдел маркетинга или если в составе «собственник, управляющий и кто-то, приближенный к собственнику».

Мозговой штурм

Мозговой штурм (*англ.* brainstorming) — метод поиска решения проблемы через перебор вариантов на основе стимулирования творческой активности.

Важные правила проведения мозгового штурма

- Во время мозгового штурма не критикуйте и не отвергайте идеи. Я уверена, что из-за этого часто не получают жизни прекраснейшие креативные решения, которые стали бы настоящим прорывом на рынке.
- Оказывайте поддержку не только своим идеям. Абсолютный факт: когда вас много и вы развиваете одну линию в решении задачи, например, «как поздравить постоянных гостей с Новым годом», то объединение мыслей друг друга только усиливает финальную идею, делая ее еще более ценной для гостя.
- Благодарите и развивайте даже сумасшедшие идеи. Возможно, вы сначала все вместе посмеетесь, скажете типичную фразу современного циника «мечтать не вредно», а как раз эта идея и окажется тем самым бумом на рынке. Может, ее просто надо доработать и адаптировать под суровую реальность, и она при этом не потеряет своих преимуществ.

- Меньше говорите во время мозгового штурма. Ох, какой же это был полезный совет для меня самой в свое время! Меньше рассуждений! Рисуйте, визуализируйте свои предложения. Хоть блок-схемами, если это какой-то процесс, — не важно! Дизайн-мышление любит наглядность, не забывайте. Это хорошо облегчает всем жизнь. Все идеи должны быть максимально аккуратно и понятно записаны на стикерах, которые размещаются на стене на всеобщее обозрение. Это плоды вашего интеллектуального труда, между прочим. Рекомендую не выкидывать. Создайте свой «архив работы по дизайн-мышлению».

- Не ждите, что все смогут подключить фантазию в групповой работе. Есть люди, которым надо спокойно сосредоточиться и побыть наедине с собой, чтобы их посетило революционное решение. Поэтому вам лучше проводить мозговой штурм смешанным форматом: 15 минут на индивидуальную работу, 15 — на групповую.

- Хороший результат — это большое количество идей как итог мозгового штурма. Да, не забывайте, конечно же, про здравый смысл, как говорит Мария Сташенко.

- Не забывайте, что вы применяете гостецентричный подход и каждая ваша идея должна помогать конкретному вашему респонденту (представителю персон-модели). Идея не для всех гостей сразу, а для конкретного человека, на место которого вы вставали на этапе эмпатии.

Иногда во время генерации идей мы называем сформулированные решения «ответами бренда» и в завершение сессии пишем прямо напротив каждого найденного инсайта или боли гостя ответ, к которому пришла наша рабочая группа по данному проекту. Все вместе они ложатся в основу прототипов (меню, дизайн-проектов, сервисных механик и т.д.). Мы пишем «гость» в мегавыводах, но подразумеваем конкретного человека, который натолкнул нас на эту находку.

С нескрываемым удовольствием делюсь с вами некоторыми результатами наших мозговых штурмов.

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭТАП 4.
ВЫБОР ИДЕИ:
ДУМАЕМ НАД
ЭФФЕКТИВНЫМИ
РЕШЕНИЯМИ

“ Выбор идеи — определение идеи как направления, в котором необходимо смотреть команде с точки зрения пользы для гостя, ценности для бизнеса и технической реализуемости.

“ Надо выбирать между тем, к чему привык, и тем, к чему тянет.

Пауло Коэльо

“ Можно сопротивляться вторжению армий, нельзя сопротивляться вторжению идей.

Виктор Гюго

Цели: отсеять лишнее, что не требует инвестиций ваших времени, денег и сил, и сосредоточиться на тех идеях, которые станут основой для прототипов, а далее для нового сервисного решения в проекте.

Данный этап способен помирить и привести к общему знаменателю даже тех, кто был далек от этого с начала исследовательского проекта. Потому что здравый смысл должен восторжествовать в любом случае. Если этого не происходит, это значит, что в проекте сформированы атмосфера и условия, при которых каждый ставит свои личные интересы выше общих.

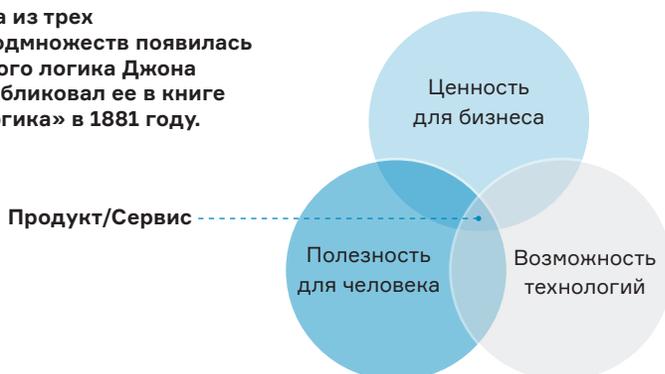
Задачи: определить самые сильные идеи, по мнению всех участников рабочей группы, при этом не привязываясь исключительно к собственным. На этом этапе вы начинаете делать первые шаги в сторону своей стратегии, применяя product evolution canvas, о котором речь пойдет ниже. Нет смысла концентрироваться на какой-то одной идее, если не понимаешь, когда и при каких условиях ее интеграция будет эффективна для бизнеса.

Диаграмма Венна

Диаграмма Венна – графический способ изображения пересечений отношения множеств (чаще трех: ценности для самого бизнеса, возможности и сложности реализации с точки зрения технологий, а также полезности для человека).

Диаграмма Венна «Устойчивые решения»

Впервые диаграмма из трех пересекающихся подмножеств появилась в работах английского логика Джона Венна, который опубликовал ее в книге «Символическая логика» в 1881 году.



Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭТАП 5.
ПРОТОТИПИ-
РОВАНИЕ:
ЭКОНОМИМ ВРЕМЯ
И ДЕНЬГИ

“ **Прототипирование** (англ. prototyping от др.-греч. πρῶτος — первый и τύπος — отпечаток, оттиск; первообраз) — быстрая черновая реализация возможностей базовой функциональности будущего продукта/ изделия для анализа работы системы в целом. На этапе прототипирования малыми усилиями создается работающая система (возможно, неэффективно, с ошибками и не в полной мере).

“ Прототип — это транспортное средство судьбы человека.

Автор неизвестен

“ Прототип — макет решения/ идеи, который можно собрать из подручных материалов, чтобы не тратить ресурсы на создание полноценного продукта, а создать нечто похожее на него, что позволит проверить свою гипотезу и отыскать возможные ошибки и точки роста.

Цели: создать физические модели самых перспективных и жизнеспособных идей/решений с учетом их функционала.

Задачи: продемонстрировать вашему гостю разработанные решения для получения его обратной связи, позволяющей улучшить прототип и гипотезу, в которой данное решение улучшает пользовательский опыт.

Важно!

1. Создавайте один прототип стоимостью один рубль за одну минуту. Может, это и гипербола, но суть ясна. Этот этап не подразумевает долгих размышлений. Важно — как можно скорее идти к гостю и адаптировать решение под его видение.

2. В создании первоначальных прототипов может участвовать вся команда: рисунки, схемы, макеты из картона и Лего — каждый вносит свою лепту. А на этапе разработки уже более продуманных прототипов, которые вы создаете после сбора обратной связи, вы можете привлекать специалистов: дизайнеров, архитекторов, инженеров, разработчиков сайтов и т.п.

Инструменты

Итак, что же есть в нашем с вами арсенале прототипов? Все! Ограничения существуют только в голове. Однажды владелица крупного регионального холдинга сказала мне, что они ни на один свой ресторан не делали с дизайнером дизайн-проекта, что они с полуслова понимают друг друга и не тратят времени на такие дорогостоящие вещи. Как по мне, хорошее взаимопонимание и взгляд в одном направлении — это, конечно, замечательно, но серьезные вещи требуют профессионального подхода. Я потом зашла в заведения того холдинга и увидела разваливающееся оформление пространства, требующего, чтобы ему придали цельности и оптимизировали его с точки зрения гостевого сценария. Вазочка должна стоять не ради вазочки и барная стойка не ради барной стойки. Вы строите систему. Необходимо иметь оформленный конечный результат хотя бы в виде схемы-расстановки и эскизов.

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ЭТАП 6.
ТЕСТИРОВАНИЕ:
СОБИРАЕМ
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

“ **Тестирование** — наблюдение за функционированием прототипа в пользовательском сценарии, позволяющее определить соответствие прототипа существующим потребностям гостя.

“ «Виски!»
Это был короткий тест, позволяющий узнать, алкоголик вы или парикмахер.

Автор неизвестен

“ **Тест** (от *англ.* test — испытание, проверка) или испытание — способ изучения глубинных процессов деятельности системы посредством помещения системы в разные ситуации и отслеживания доступных наблюдению изменений в ней.

Зачем тестировать?

Тестирование является частью разработки вашего решения, без которой не состоится процесс дизайн-мышления.

На данном этапе вы быстро (а в ресторанном бизнесе нет времени на долгие механики) и без больших затрат собираете информацию, которая является главной ценностью вашего погружения в опыт гостя. Вы выявляете его жизненные сценарии и то, насколько органично ваш проект, его услуга, продукт, решение (зависит от того, прототип чего вы тестируете) вписывается в жизнь гостя. Часто можно услышать, что сфера гостеприимства состоит из тысячи мелочей. Так вот как раз тестирование прототипа позволит вам зафиксировать те микромоменты, которые на самом деле важны для пользователя и определяют его расположение к вашему бренду или желание больше не контактировать с ним.

По сути, вы делаете гостя соавтором своего продукта. Вы впускаете его за кулисы, показывая, что меню, дизайн-проект, тарелки для подачи маркерных блюд — это все в первую очередь для него и поэтому его мнение так важно.

Однажды во время телемоста со штаб-квартирой дизайн-мыслителей из Бразилии местный эксперт сказал фразу, которую можно дословно перевести так: «Для нас пользователь — король!» Нам, русским, пока тяжело ментально принять такой тезис. Мы пока думаем: «Дай гостю руку — по локоть откусит, на шею сядет и будет вечно недоволен». На самом деле это подход тех, кто не обладает врожденной способностью быть очень гостеприимным и любить гостей.

Все наши заведения — для гостя. Это он решает, где, когда и при каких обстоятельствах он к нам приедет и сколько оставит денег. Это он диктует правила. Так почему бы не вовлечь его в процесс создания своих продуктов/проектов/услуг, чтобы они изначально имели здоровую базу потенциальной востребованности?

Поэтому тестируйте! Чаше и глубже. С интересом погружайтесь в сценарий соприкосновения вашего гостя с теми точками контакта, которые вы для него предусмотрели. А после тестирования дорабатывайте ваше решение. И тогда оно действительно будет нужно гостю. А не только вам самому, как это часто раньше делалось.

Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

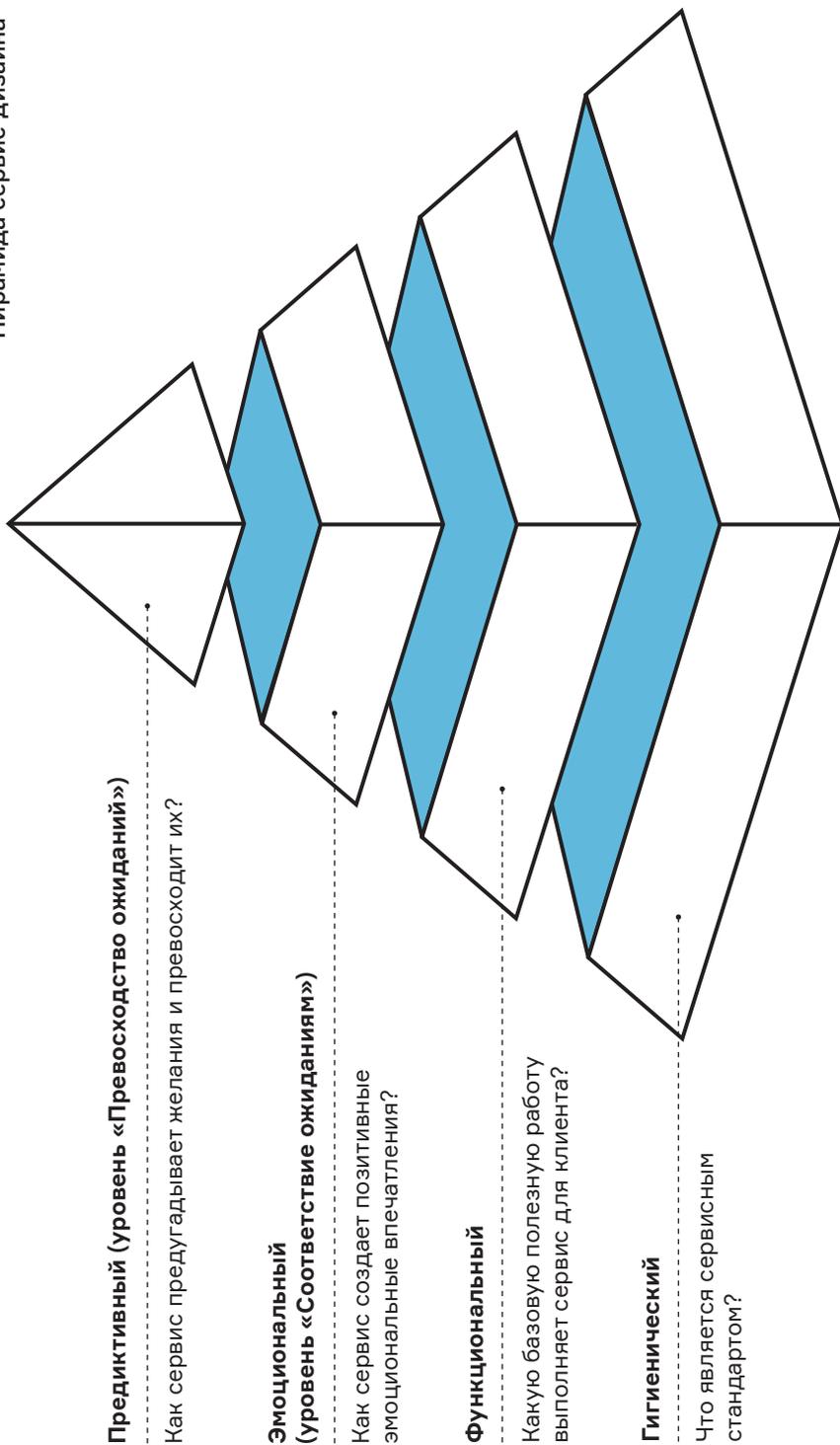
» СЕРВИС-ДИЗАЙН

“ **Сервис-дизайн** — активность по планированию и организации человеческих ресурсов, инфраструктуры, коммуникационных процессов и физических компонентов сервиса.

“ Цель этих действий — улучшение взаимодействия между гостями и бизнесом и общее повышение качества оказания сервисом его услуг.

“ **Сервис-дизайн** позволяет на основе конструирования предполагаемой реакции потребителя при взаимодействии с товаром или услугой создавать ряд возможных решений для совершенствования коммуникации. Иными словами, это набор техник, благодаря которым мы можем предсказать, какие впечатления и какой опыт получит потребитель при выборе и использовании нашей услуги или товара.

Пирамида сервис-дизайна



Ресторан глазами гостя:
новый взгляд на бизнес

» ВАШ РЕСТОРАН
БУДЕТ PHYGITAL

ВАШ РЕСТОРАН БУДЕТ PHYGITAL

Возможно, вы уже этим вплотную занимаетесь, но не слышали, что это именно так называется. Рассказываю. Тем более что это очень актуально в нашем постпандемийном мире.

Очаровательный мир **phygital** привлекает все больше экспертов на свою сторону, и это не случайно. Phygital (сочетание от английских слов «физический» + «цифровой») — вовлечение в контакт с окружающим миром, брендом **на стыке двух пространств**. Это тесное сочетание физического и цифрового опыта гостя не последовательно, а как раз одновременно.

Phygital можно рассматривать следующим большим этапом, который приходит **на смену** омниканальности и digital-стратегиям, тестированием которого уже вплотную занялись телеком, ретейл и банки.

Считается, что именно ретейл с приходом e-commerce и слишком завышенных ожиданий от него дал старт этому направлению. Люди по-прежнему тратят время на поход в магазины, хоть и меньше в глобальном смысле, равно как и не отказываются от похода в ресторан. Именно в этот момент все преимущества **цифрового опыта** постепенно стали перетекать в мир физический, и настройка **моста** между этими пространствами может преследовать разные бизнес-цели в зависимости от фантазии, стратегии и уровня глубины понимания своего клиента или гостя.

Мы с вами как потребители давно уже не разделяем эти миры, и, как показывают исследования, максимальный потребительский опыт обеспечивается именно **за счет** как **технологий** (способы оплаты, навигация, wi-fi персональное обслуживание, устройства самообслуживания и т.д.), так и **физического взаимодействия** (атмосфера, персонал, детские зоны и проч.).

Для phygital-подхода глобально нет разницы, где ваш гость получил wow-эффект и что стало его причиной. Это может быть выпуск банковской карты, бургер или виртуальное меню — не важно: **цифровое и физическое пространство перманентно окружают нас**.

Нельзя утверждать, что до этого не было подобного **совмещенного опыта**. Он был. Но именно сейчас появились попытки подойти к данному виду коммуникаций более осознанно и с полным набором стека технологий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После этапа тестирования методология дизайн-мышления не теряет своей актуальности. Да, вы начинаете интегрировать в свой бизнес решения, к которым пришли и которые вдумчиво проработали. У вас также остается много инструментов в арсенале гостецентричного подхода.

Стоит сказать, например, о **service blueprint** — карте сервисного сценария, которая наглядно показывает взаимодействие проекта/заведения и гостя на всех этапах, представляя процессы, происходящие при этом в бэк- и фронт-офисах. Service blueprint — это высший пилотаж, с его помощью вы обнаружите много артефактов и мест, которые пока сдерживают ваше развитие. После построения такой карты вы увидите самую полную картину взаимного влияния гостя и проекта. Это стратегически важный инструмент осознанного проектирования сервисных решений, к которому стоит прийти в итоге каждому игроку в сфере HoReCa.

Но не все сразу. Каждому подходу необходимо создать условия, благоприятные для его применения. Нельзя за один день отменить все старые механики, тем более если они вполне вас устраивали и помогали зарабатывать деньги. Применять новое нужно для того, чтобы, удерживая предыдущий уровень, позволять выходить бизнесу на качественно новый. Это вопрос не прощания со старым, а открытия неизведанных возможностей.

Естественно, должна отметить и подчеркнуть, что дизайн-мышление — это форма проектной работы! Осознанное творчество. Можно сказать, что наконец-то помирились два полушария нашего мозга и мы можем действовать на основе баланса эмоций и разума. Данный подход откроет для вас прежде всего новых вас самих. Видеть по-другому бизнес, в котором вы варитесь долгое время, очень ценно. Это дает возможность каждому либо еще больше полюбить свое дело, либо понять, что это не то, чем он хочет заниматься.

Ну и напоследок: берите в проект гостеприимных людей, способных реализовать вашу миссию, какой бы она ни была. Если вы решили работать в сфере HoReCa, то это можно делать только с **гостецентричным подходом**. У остальных просто нет шансов.

Так что гостеприимно обнимаю вас, дорогие мои!
Буду ждать встречи с вами и вашими проектами.

Инна Щепетова

По вопросам приобретения книг информационной группы «Ресторанные ведомости»
обращайтесь по адресу: 115093, Москва, ул. Дубининская, 90.
Тел.: (495) 921-36-25, www.restoved.ru, e-mail: order@restoved.ru

Инна ЩЕПЕТОВА

РЕСТОРАН ГЛАЗАМИ ГОСТЯ: НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА БИЗНЕС

Генеральный директор: Дмитрий Одинцов

Руководитель проекта: Елена Побежимова

Редактор: Людмила Давыдова

Обложка, макет: Наталья Кожина

Дизайн и верстка: Татьяна Павицкая

Подписано в печать 08.10.2020. Формат 60 × 90 1/8. Бумага офсетная.
Гарнитура PT Serif. Печать плоская офсетная.
Усл.-печ. л. 10. Тираж 7000 экз. Заказ

ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости»
115093, Москва, ул. Дубининская, 90
Тел: +7 (495) 921-36-25
E-mail: info@restoved.ru

ISBN 978-5-6044967-3-2

