



# » СОДЕРЖАНИЕ

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