

Правительство Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"

Факультет менеджмента

Кафедра общего менеджмента

Допускаю к защите
заведующий кафедрой общего менеджмента
к.э.н., доцент
Шафранская Ирина Николаевна

« _____ » _____ 2014

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему **КОНЦЕПЦИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА В**
МАРКЕТИНГЕ

Студент группы М-10-Мар
Евлампиев Марк Витальевич

подпись

Научный руководитель
к.э.н., доцент
кафедры общего менеджмента
Шафранская Ирина Николаевна

подпись

Пермь, 2014 г.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Разработка меню заведений общественного питания в контексте концепции пользовательского опыта	6
1.1. Концепция пользовательского опыта	6
1.2. Проектирование меню в сфере общественного питания.	17
Глава 2. Исследование особенностей пользовательского опыта и разработка рекомендаций по применению методики “меню инжинирнг”	31
2.1 Исследование особенностей пользовательского опыта при взаимодействии с меню	31
2.2 Рекомендации по разработке меню с использованием методики “меню инжинирнг” и результатов исследования пользовательского опыта	49
Заключение	63
Список использованной литературы	66
Приложение 1	69
Приложение 2	70

Введение

Быстро развивающаяся конкуренция заставляет компании постоянно следить за рынком, его тенденциями и, главное, за изменяющимися потребностями потребителей. Сегодня человек может быстро переключаться с одного товара на другой, так как он находится под прицелом сотен компаний, которые анализируют его вкусы и желания. И как только происходит небольшое изменение, они тут же предлагают для него новый продукт, который будет соответствовать его изменившимся предпочтениям. Но становится все сложнее удерживать лидерские позиции в нише, изучая только потребности своих потенциальных клиентов. Компании пытаются через любые каналы найти полную информацию о человеке, чтобы узнать его потребности и, исходя из них - продать нужный для него продукт, но мало кто учитывает его пользовательский опыт, который важен при решении о любой покупке. Человек, будучи разумным и рациональным потребителем, никогда не купит товар, если он не совпадает с его представлениям или его опыт взаимодействия с таким продуктом был негативным.

Компании рассматривают потребителей и их характеристики дискретно, анализируя их потребности только «здесь и сейчас», пользовательский же опыт изучает потребителей со стороны их прошлых знаний о взаимодействии с системой, в которой находится товар или услуга, и дальнейших ожиданиях от их использования. Совместив инструменты маркетинга с подходами из области изучения пользовательского опыта, появляется возможность узнать потребителя со всем с другой стороны. Если компания научится понимать предыдущий опыт своего потенциального клиента, то перед нею откроются новые возможности, позволяющие понять, как усовершенствовать свой продукт, а в дальнейшем и как продать его наиболее выгодно. В результате, совместив пользовательский опыт с маркетингом, компания сможет получить значительно больше

информации и, как следствие, повысить свою успешность, прибыльность и результативность. В дополнение к росту продаж, компания также сможет повысить лояльность клиентов, предоставляя им только по-настоящему нужный для них сервис.

Широкое распространение концепция пользовательского опыта как бизнес-инструмент получила в сфере IT, и, доказав свою эффективность, в настоящее время она перемещается в офф-лайн сферу. В наибольшей степени управление пользовательским опытом востребовано в сервисе, специфика которого не позволяет однозначно проектировать качество через жестко заданные параметры. При реализации концепции пользовательского опыта в сфере услуг, отрасли, роль обслуживания в которых велика, могут выиграть, имея дополнительные знания о потребительском поведении – к числу таких отраслей, в частности относится отрасль общественного питания.

Любой ресторан или кафе имеет огромное количество точек контакта с потребителями, начиная от вывески при входе и заканчивая чеком в счете, но одной из главных точек контакта является меню. Клиент может сделать много выводов о ресторане, исходя только из его меню, особенно если он впервые пришел в это заведение. Меню является частью маркетинговой политики ресторана, которая предполагает продажу блюд. Красивое описание ассортимента, отличительные особенности и нюансы способа приготовления, могут стать выгодной рекламой как самого блюда, так и ресторана в целом. Но зачастую рестораторы задумываются о дизайне меню только с точки зрения его оформления и совершенно не придают значения навигации в меню и проектированию расположения блюд. Тем самым, не анализируя потребителей как людей, которые каждый по-своему смотрит в меню, листает его и пытается найти именно то самое блюдо.

Существует несколько методик проектирования меню, результатом внедрения которых может быть рост выручки. Одна из методик, получившая широкое распространение за рубежом - меню инжиниринг - основывается на анализе всех позиций меню с точки зрения их популярности и рентабельности.

Данная методика совершенно не учитывает пользовательского опыта потребителя при взаимодействии с меню, что, вероятно, позволяет получить более высокие результаты при правильном сочетании.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по дизайну меню на основе существующих методик и результатов исследования опыта взаимодействия посетителей заведения общественного питания с меню.

Для того чтобы достичь этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты концепции пользовательского опыта и методики разработки и дизайна меню;
2. Изучить мнение рестораторов о функциях меню в заведении и способах его разработки;
3. Исследовать опыт взаимодействия людей с меню;
4. Спроектировать макет меню для заведения общественного питания с учетом полученных результатов исследования.

В выпускной квалификационной работе объектом будет являться пользовательский опыт посетителей заведений в сфере общественного питания, а предметом исследования будут особенности пользовательского опыта применяемые при проектировании меню ресторана. В работе будут использоваться три метода исследования: фокус-интервью, опрос и наблюдение. Фокус-интервью будет проводиться с рестораторами заведений, опрос методом анкетирования поможет определить характеристики взаимодействия посетителей кафе с меню и с помощью наблюдения планируется проверить результаты анкетирования.

Работа состоит из двух глав. В первой главе изучается литература по пользовательскому опыту и различные материалы по методикам создания эффективного меню в ресторанах. Во второй главе рассказывается о проведенных исследованиях для изучения пользовательского опыта. Также во второй главе расписываются шаги по созданию нового эффективного меню на основе результатов исследования.

Глава 1. Разработка меню заведений общественного питания в контексте концепции пользовательского опыта

1.1. Концепция пользовательского опыта

Пользовательский опыт всегда являлся одним из оснований для проектирования и дизайна объектов и процессов (Джонсон, 2014). История развития менеджмента свидетельствует о том, что в основу научного менеджмента сформировало изучение опыта работников в процессе реализации трудовых функций. Управленцы и исследователи, повлиявшие на развитие промышленности и динамику промышленной революции, - Фредерик Уинслоу Тейлор и Генри Форд - были пионерами в повышении производительности и эффективности человеческого труда (Купер, 2009). Но они были подвергнуты критике за бесчеловечные условия работы и обращение с людьми. Тем не менее исследования Тейлора, посвященные вопросам эффективности использования инструментов работниками, были первыми предшественниками того, что сегодня специалисты называют концепцией пользовательского опыта

Пользовательский опыт (user experience, UX) в контексте научного менеджмента предполагает изучение того, как люди используют предметы труда, иные артефакты и выполняют различные задачи в процессе производства, использования и потребления. Исследования пользовательского опыта характерны для таких сфер науки как эргономика, психология, программирование интерфейсов и др.

Промышленная революция сделала необходимыми и востребованными исследования того, как именно нужно разрабатывать инструменты производства и средства труда для более эффективного их использования на предприятиях. Новому направлению науки дали имя «эргономика», термин придумал Войцех Ястшембовский в 1857 году. В то же время другие ученые изучали то, как люди думают, как происходит процесс познания и восприятия, и то, что мотивирует

людей и объясняется их поступки - в 1879 году Вильгельм Вундт основал первую лабораторию психологии (McDonald. S, Waern Y., Cockton G, 2000).

Первая мировая война и нарастающая важность автомобилей и самолетов позволили начать исследовать другую область – процессы взаимодействия человека и машинного интерфейса. При этом использовались методик и понимание процессов психологии и эргономики для исследования поведения человека при использовании сложных устройств и его поведение в различных ситуациях. Но, несмотря на наличие научной базы, сама история исследований UX была достаточно длинной для того, чтобы развивались собственные методы.

Строгое определение пользовательского опыта, вероятно, возникло в начале 1990-х годов в компании Apple, когда туда устроился на работу когнитивный психолог Дональд Норман. Люди, которые в то время работали с Норманом рассказывали, что он представлял пользовательский опыт, как сумму всех исследований, которые были сделаны до этого момента по этой теме. Норман начинал изучение пользовательского опыта с когнитивной психологии и в последствии его работы по UX технологических продуктов сделали его знаменитым экспертом в этой области науки. По словам Дональда Нормана: "Я изобрел определение "UX", потому что думал, что "интерфейс для человека" (human Interface) и "удобство" (usability) были слишком узкими терминами. Я хотел задействовать все аспекты человеческого опыта взаимодействия с системой, с промышленным дизайном продукта, его графикой, интерфейсом и физическими контактами» (Norman, 2002).

Хотя и до этого такие компании, как Xerox проводили исследования по взаимодействию компьютера и человека, в конце 90х Дональд Норман популяризировал термин «пользовательский опыт», что позволило в дальнейшем вести разработку практических рекомендаций по его использованию в дизайне и проектировании. В частности, в 1995 году Якоб Нильсен, один из ведущих специалистов по юзабилити в мире, разработал свои

знаменитые 10 практических правил дизайна интерфейсов, которыми все пользуются до сих пор:

- возможность видеть состояние системы;
- соответствие системы реальному миру;
- управление пользователями и их свобода;
- последовательность и стандарты;
- предотвращение ошибок;
- не нагружайте память пользователя;
- гибкость и эффективность использования;
- эстетичный и минималистский дизайн;
- помощь пользователям в распознавании;
- диагностике и восстановлении после ошибок, помощь и техническая документация) (Nielsen J., Loranga H, 2006).

Как показывается история научного менеджмента, знания и методы UX пришли из прикладных исследований и практики, связанной с повышением эффективности процессов работы и взаимодействия. Основная ценность исследовательской методологии, лежащей в основе изучения пользовательского опыта, заключается во взаимодействии с реальными пользователями: изучение процессов UX осуществляется как правило посредством использования эксперимента или тестирования (Купер, 2009).

Существует много определений понятия UX-проектирование, или проектирование опыта взаимодействия. Умение определять понятия само по себе является одним из основных аспектов этой области. Согласно стандартам ISO 9241-210, пользовательский опыт (UX) - это ощущение и реакция человека вследствие использования или предполагаемого использования продукта, системы или услуги.[12] UX-специалистами этот термин используется в гораздо более широком смысле, вбирая в себя самые разнообразные аспекты: удобство в использовании, вовлеченность пользователя, визуальная привлекательность продукта и т. д. Франк Гуо в статье «More Than Usability: The Four Elements of User Experience» [13], описывает четыре составляющих пользовательского

опыта (рис. 1) и то, как их взаимодействие позволяет улучшать конечные продукты. Данная схема помогает определять цели и масштаб деятельности, направленной на создание позитивного пользовательского опыта.

Ценность является ли продукт полезным для пользователей	Юзабилити легко ли пользоваться продуктом
Доступность начнут ли пользователи работать с продуктом	Привлекательность нравится ли пользователю работать с продуктом

Рис. 1. Четыре составляющих UX

Рассмотрим данные составляющие по отдельности. Многие подразумевают под «юзабилити» все элементы пользовательского опыта, хотя на самом деле юзабилити стоит рассматривать скорее как одну из его составляющих, характерную для IT-продуктов.

Юзабилити – это степень удобства, с которой пользователь может выполнять стоящие перед ним задачи, используя программный продукт. К категории «юзабилити» относятся те компоненты пользовательского опыта, которые так или иначе связаны с удобством использования. В эту категорию можно включить такие аспекты, как простота освоения продукта; понятность, обнаруживаемость и читабельность контента; а также то, насколько легко пользователю удастся распознавать информацию и приглашения к действию. Юзабилити напрямую не затрагивает вопросы, связанные с такими элементами представленной схемы пользовательского опыта, как, например, намерения пользователя, его вовлеченность или визуальная привлекательность продукта. Юзабилити само по себе является довольно обширной темой, развитию которой посвятило себя целое поколение специалистов в области человеко-компьютерного взаимодействия, стремившихся сделать использование цифровых продуктов более удобным и приятным. [10]

Хотя юзабилити и является важным аспектом дизайна продукта, решающую роль в достижении коммерческого успеха играет не оно. Многие продукты с отличным юзабилити оказываются невостребованными на рынке. В качестве примера можно привести традиционные мобильные телефоны, неумолимо сдающие позиции под натиском смартфонов, притом что пользоваться традиционными моделями куда как удобнее. Причина в том, что сейчас потребителям нужны разнообразные функции, которые традиционные телефоны, в отличие от смартфонов, не поддерживают: это и веб-серфинг, и мессенджеры, и игры, и GPS, и многое другое. Этот пример прекрасно отражает суть ценностного аспекта пользовательского опыта. [1]

Ценными продукты делает соответствие функций продукта потребностям пользователя. Пользователь рассматривает продукт как полезный в том случае, если функции продукта удовлетворяют его потребности. Причем под этим подразумеваются не только выраженные потребности, в которых пользователи отдают себе отчет. Здесь учитываются и скрытые потребности, которые пользователи по сути не осознают как таковые. Яркими примерами удовлетворения скрытых потребностей являются продукты компании Apple, такие как iPhone и iPad. Они не только просты в использовании, но и позволяют удовлетворить скрытые потребности пользователей, делая их жизнь значительно комфортней.

Ценность продукта очень близко связана с другими составляющими пользовательского опыта, такими как юзабилити и привлекательность, но в отличие от них она обуславливается функциональностью продукта. Ценность лежит в основе благоприятного пользовательского опыта. Вне зависимости от того, насколько продуман дизайн, если продукт не рассматривается как полезный, то пользовательский опыт скорее всего не будет благоприятным.

Еще одна грань пользовательского опыта - доступность (adoptability);, которая позволяет понять, начнут ли пользователи работать с продуктом. Например, браузерная панель инструментов Yahoo! (Рис. 2) может быть одновременно и удобна, и полезна для рядового интернет-пользователя, но

чтобы воспользоваться ее функциями, сперва придется ее установить. В данном случае мы как раз и сталкиваемся с еще одной составляющей пользовательского опыта – доступностью. [11]

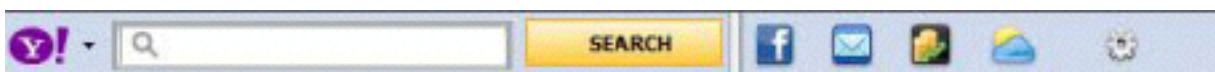


Рис. 2. Панель инструментов браузера Yahoo!

Доступность тесно связана с планированием рабочих процессов. Вдобавок к этому на доступность влияют такие аспекты, как надежность и восприятие бренда: например, недостаточно аутентичный или ассоциируемый с непопулярным брендом контент сайта вряд ли привлечет пользователей

Тесно взаимосвязаны между собой доступность и юзабилити. UX-специалисты прибегают к проверенным методам из области юзабилити, чтобы сделать продукты более доступными и дать пользователям возможность знакомиться с функциями создаваемых продуктов естественным для них образом. Тем не менее необходимо отличать эти две составляющие друг от друга. К вопросам доступности относится то, каким образом пользователи приобретают, загружают, устанавливают продукт и начинают им пользоваться. Доступность связана с тем этапом, когда пользователь еще не успел поработать с продуктом, в то время как юзабилити "вступает в игру" с началом использования продукта. Подчеркивая это различие, стоит помнить о часто забываемом аспекте стратегии пользовательского опыта: продукт должен быть легкодоступен.

Также очевидно, что доступность и ценность продукта – это разные вещи. Пользователь может отказаться от использования даже очень полезного продукта, если столкнется с трудностями при доступе к нему или при установке, как было показано выше. Доступность связана с указанием кратчайшего пути к продукту, а ценность (как полезность) – непосредственно с функциями продукта и его контентом. Чтобы избежать проблем, связанных с доступностью, разработчикам необходимо принимать в расчет то, в какой

ситуации пользователь впервые сталкивается с их продуктом и как это может повлиять на процесс установки (Garett, 2010).

На первый взгляд может показаться, что у доступности много общего с маркетингом продукции, так как и то и другое связано с продвижением продукта и стимулированием его использования. Традиционный маркетинг – это рекламные кампании, продвижение веб-сайтов, рассылки по электронной почте и так далее. В отличие от него доступность является составляющей пользовательского опыта, и ее нужно рассматривать как неотъемлемую часть процесса разработки продукта.

До сих пор UX рассматривался с точки зрения когнитивных аспектов. В отличие от них привлекательность относится к эмоциональной сфере. Зачастую удобные и функциональные продукты не находят спроса на рынке просто потому, что они недостаточно привлекательны для пользователей. Такая участь постигла традиционные MP3-плееры в неравной борьбе с iPod, равно как и электроника множества производителей проигрывает продукции компании Sony.

Многие, как и электроника, несмотря на недостатки в них юзабилити. Взяв, к примеру, видеоигры, юзабилити забилитик примеру, видеоигры, несмотря на : инструкции противоречивы, навигация запутана, меню настроек спрятаны в самых неожиданных местах, а уж про читаемость контента и говорить не приходится. Но эти игры настолько увлекательны, что все перечисленные недостатки не останавливают пользователей. Привлекательность, видеоигры, несмотря на : инструкции противоречивы, навигаци- продуманный внешний вид стимулирует привлекательность продукта.

Стоит отметить, что привлекательность всегда определяется в контексте задач, стоящих перед пользователем, и, таким образом, не сводится исключительно к симпатичной графике и "приглаженному" тоизайну. Привлекательность продукта должна быть связана с задачами, которые пользователю требуется решить посредством данного продукта. Один и тот же

продукт может быть привлекательным для пользователей, заинтересованных в его функциональных возможностях, и абсолютно не привлекательным для пользователей вне его целевой аудитории.

В качестве примеров того, что привлекательность должна рассматриваться в контексте задач пользователя, рассмотрим главные страницы веб-сайтов Nordstrom.com и eBay.com. С точки зрения внешнего вида Nordstrom.com (Рис. 3) оказывается далеко впереди, потому что он выглядит гораздо более аккуратно и симпатично. Но с точки зрения пользовательского опыта главная страница eBay.com (Рис. 3) оказывается гораздо более привлекательной для основной массы пользователей eBay, покупающих товары на аукционе. Причина проста: покупатели на eBay постоянно находятся в поисках выгодных предложений, и изображения выставленных на продажу подержанных вещей – это то, что им нужно. Дизайн главной страницы Nordstrom.com намекает на то, что здесь продаются отнюдь не дешевые товары, – этим покупателей с eBay не завлечешь. Онлайн-аукционы – ключевое направление деятельности на eBay.com, и чтобы оставаться привлекательным для пользователей, этому сайту как раз и не требуется чрезмерно «прилизанный» дизайн.



Рис. 3. Сайты Nordstrom.com и eBay.com

Схема, в которой пользовательский опыт разбит на четыре взаимосвязанные составляющие (полезность, юзабилити, доступность и привлекательность) может использоваться при определении ключевых элементов разработки продукта и их улучшения.

Разумеется, это не единственный подход к осмыслению пользовательского опыта. Составляющие, включенные в данную схему, не существуют независимо – все они так или иначе пересекаются. Внешний вид зачастую побуждает потенциальных пользователей начать использовать продукт – так привлекательность влияет на доступность. Юзабилити, в свою очередь, влияет на привлекательность: если пользователь постоянно испытывает трудности в работе с программой, привлекательность продукта для него неизбежно снизится.

Уделяя внимание всем четырем аспектам взаимодействия пользователей с цифровыми продуктами, можно разработать решения, учитывающие все грани user experience как единое целое. Это важно не только с точки зрения улучшения пользовательского опыта, но и с точки зрения влияния UX-стратегии на коммерческий успех.

Ключевым преимуществом данной модели является то, что в ней достижения в области пользовательского опыта рассматриваются через призму их влияния на бизнес. Например, раньше UX-специалисты уделяли большое внимание юзабилити, не слишком задумываясь при этом о доступности – аспекте, с точки зрения коммерческого успеха еще более важном, чем юзабилити. В сравнении с остальными тремя составляющими пользовательского опыта юзабилити оказывает наименьшее влияние на бизнес, так как она связана с постоянным использованием продукта, в то время как остальные аспекты – с предоставлением доступа к продукту и тем, как побудить пользователей использовать продукт.

Наряду с изучением UX в настоящий момент развивается концепция, которая рассматривает пользовательский опыт в сфере оффлайн-концепция управления клиентским опытом. Конкуренция, сила брендов и инфляция потребительского внимания вынуждают компании коммуницировать с потребителями на своей собственной территории: устанавливать особые взаимоотношения с клиентами, вызывать хорошие эмоции и запоминаться не ярким рекламным роликом, а уникальной, непередаваемой атмосферой. Это

особенно актуально для сервисных компаний, для которых «своя территория» распространяется за пределы товарной упаковки и полки в супермаркете. Другими словами, любое кафе, АЗС, магазин или интернет-магазин, сетевая булочная или парикмахерская могут в полной мере воспользоваться возможностями управления клиентским опытом.

Немалую роль в кардинальном изменении подходов к управлению клиентским опытом сыграли новые технологии - появление различных смартфонов и других девайсов создали дополнительную точку взаимодействия клиента с компанией. Если изначально пользовательский опыт чаще использовался при оценке дружелюбности интерфейса сайта, его юзабилити, то теперь речь идет об эффективной стратегии взаимодействия бренда со своей целевой аудиторией по всем каналам с правильным распределением контента и проведением анализа данных по всем точкам входа и выхода контакта. Таким образом, можно заметить, что происходит эволюция концепции управления от пользовательского к клиентскому опыту, тем самым от технической стороны возникает разворот в сторону маркетинга и поведения потребителя. На современном этапе развития, прежде всего, говорится о необходимости интегрированного подхода рассмотрению пользовательского опыта для маркетинговых решений, который подразумевает объединение и анализ данных, собранных со всех возможных точек контакта, и использование современных технологических решений, позволяющих эффективно управлять контентом и рекламными кампаниями.

Согласно одному из определений, «управление опытом пользователя – это набор процессов, используемых компанией для отслеживания, контроля, организации каждого акта взаимодействия между потребителем и поставщиком в течение всего периода пользования клиентом продукта или услуги. Основная задача управления пользовательским опытом заключается в оптимизации всех элементов взаимодействия с клиентами с целью увеличения лояльности пользователей и снижения их оттока» (Hartson, 2012).

Управление пользовательским опытом - это вполне логичный и технологичный процесс, состоящий из четырех крупных блоков (Унгер, Чендлер, 2011).

1. Аудит
2. Дизайн
3. Внедрение
4. Оценка

На этапе аудита необходимо проводить исследования. Это могут быть как реальные наблюдения за действиями потребителей непосредственно в «поле», на территории бренда, так и стандартные исследовательские решения типа фокус-групп и глубинных интервью. В ходе этих исследований необходимо понять, в каких точках и зонах потребитель получает значимый опыт и как этот опыт можно улучшить и обогатить ценностями бренда.

Этап дизайна – это творческие решения и моделирование идеальной картины потребительского путешествия. Какие можно применить ходы и креативные элементы, чтобы вовлечь потребителя в игру, заставить его улыбнуться, испытать эмоции и побудить к определенным действиям?

Период внедрения – самый сложный и трудоемкий, когда все идеи и программы необходимо воплотить в жизнь. Научить сотрудников делать определенные вещи и говорить нужные слова. Произвести и распространить необходимые материальные атрибуты. Изменить бизнес-модель компании и систему продаж, если это необходимо.

Этап оценки – это завершение цикла и переход на следующий виток. Снова необходимо проводить исследования, замерять и оценивать потребительские впечатления, анализировать, удалось ли воплотить идеи в жизнь и работает ли это все так, как было задумано.

Предлагаемая последовательность этапов позволяет интегрировать особенности поведения и опыта потребителя в решения, требующие проектирования и дизайна, что, в свою очередь, способствует более «пользовательски ориентированному», или удобному для пользователя,

процессу взаимодействия с точками контакта. В наибольшей степени проектирование с учетом пользовательского опыта необходимо в тех точках контакта, которые максимально близки к самому акту покупки: например, сайт корзины интернет-магазинов, дизайн прикассовой выкладки и другие подобные точки контакта.

С точки зрения области использования концепции пользовательского опыта, перспектива использования этой концепции как основы маркетинговых решений характерна в целом для сервисных компаний, где сам продукт неосязаем, и требуется материализация выгод в каждой точке контакта с потенциальным потребителем. В частности, например, в такой сфере, как ресторанный бизнес, сервис и обслуживание клиентов играют огромную роль в принятии решения о покупке и возвращении повторно в это место. Одним из составляющих такого сервиса является меню ресторана. (Лазерсон, 2013) Именно это точка контакта будет одной из первых и важных, с которой посетитель встречается, решив зайти в это заведение и одновременно последней точкой контакта перед совершением покупки. Соответственно рассмотрение меню в контексте концепции пользовательского опыта и проектирование его дизайна на основе UX-принципов может позволить повысить эффективность меню как точки контакта.

1.2. Проектирование меню в сфере общественного питания.

Рассматривать меню как точку контакта исследователи начали еще в 90е годы, при этом дизайну меню и ориентации на потребителя изначально не отводилось много внимания. Так, например исследование ТОП-200 ресторанных сетей США показало, что в 37% случаев меню составляется на основе анализа конкурентов, 29% источником является мнение сотрудников ресторана и только в 22% меню составляется исходя из потреб предпочтений (Miner, 1996). Такой подход приводит к тому, что составляя меню, ресторан

становится похожим на конкурента, это размывает его позиционирование и снижает конкурентоспособность на уровне маркетинговой стратегии. Несмотря на то что сравнивать себя с конкурентом важно сравнивать себя с конкурентом важно с точки зрения стратегического маркетинга позиционирования основной фокус должен быть на потребительских потребностях и предпочтениях. (Miner, 1996) (Рис. 4)

С конца 90х годов разработчики дизайна меню начали ориентироваться на различные психологические эффекты, в частности выделяют два эффекта широко применяемые для проектирования меню: это эффект «серийности позиций» (ссылка) а также так называемый эффект фон Ресторффа. Первый эффект говорит о том, что с наибольшей точностью человек запоминает первую и последнюю позиции в списке и вспоминает их быстрее всего. Второй эффект говорит о том, что человек более точно вспоминает, то что было выделено внутри списка. Соответственно, учет двух этих эффектов позволил дизайнерам меню проектировать списки блюд, разделяя их на категории и использовать разные шрифты, скрипты и другие формы оформления, для того чтобы выделить определенные позиции меню. Однако такой подход не позволяет увязать меню с общей системой результативности ресторана, с выручкой, затратами и прибылью (Yang, 2012). Параллельно с подходами развивавшейся в психологии, в области практики было разработано 3 подхода к проектированию меню. Первый - матрица Миллера, второй подход строится на эффекте затраты-прибыль. Третий подход называется меню инжиниринг.(Kwong, 2005). (Рис. 4)

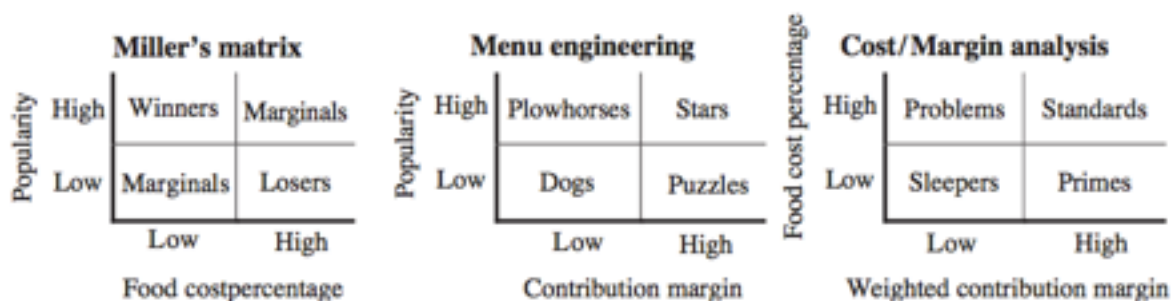


Рис. 4. Различные методики проектирования эффективного меню

Матрица Миллера представляет собой разделение всего ассортимента на 4 позиции с точки зрения популярности и с точки зрения показателя доли расходов на блюдо в общей структуре расходов. При большой популярности и высокой стоимости позиция будет называться «Маргинал» и такие блюда не приносят дополнительной выручки ресторану. Напротив, блюда которые имеют высокую популярность и маленькую себестоимость – самые привлекательные для ресторана. И позиции, которые называют «Лузеры» -самые неприбыльные для ресторана, так как они имеют большую себестоимость и не популярны.

Матрица «прибыль-затраты» также разделяет меню на 4 группы в зависимости от себестоимости блюда и его веса в общей структуре доходов. Наилучшие для ресторана позиции будут иметь небольшую себестоимость и большую маржинальную прибыль, в данной матрице такие блюда называются «Primes». Позиции, которые имеют высокие издержки и высокую наценку называются «Standarts» и наличие таких блюд в меню считается нормальным. А вот наличие такой категории, как «Problems» не будет приносить большой прибыли заведению, так как имеет большую себестоимость и маленькую наценку.

При расстановке позиций меню по матрице «меню инжиниринг» стоит учитывать их популярность и рентабельность. Этот метод тоже разбивает меню на 4 группы.

Первые два подхода требуют понимания структуры расходов ресторана, которая зачастую непрозрачна, так как учет в этой области сложно наладить. Подход, который называется «Меню инжиниринг» с одной стороны учитывает вклад каждого блюда в общую прибыль компании, а с другой стороны учитывает особенности потребительского поведения через характеристику популярности, другими словами отражает потребительские предпочтения. Данный подход в наибольшей степени может быть применен с точки зрения концепции пользовательского опыта.

Меню-инжиниринг – это исследование рентабельности и популярности блюд в меню и того, как эти факторы влияют на размещение блюд в меню с

целью повышения рентабельности в расчёте на одного посетителя.

Согласно рассматриваемой нами методике, процесс меню-инжиниринга делится на четыре этапа:

1. Оценка меню

2. Разделение на категории блюд в меню согласно уровням рентабельности и популярности

3. Разработка меню

4. Проверка нового дизайна меню [14]

1. Оценка меню.

Оценка меню - это процесс разложения каждого пункта меню на отдельные ингредиенты и точного определения, сколько стоит создание каждого из этих блюд. Заведениям совершенно необходимо рассчитать с точностью до копейки стоимость продуктов (но не труда) в меню, поскольку процесс инжиниринга сильно зависит от уровня рентабельности каждого блюда в меню.

Важно заметить, что человек, который занимается оценкой стоимости меню, как правило, лучше всего подходит для того, чтобы возглавить процесс меню-инжиниринга, так как этот человек будет очень хорошо осведомлён о стоимости продуктов для каждого из блюд в меню.

К сожалению, одна из самых больших проблем ресторанной индустрии состоит в том, что около 80% ресторанов не дают оценку своему меню, а ещё 5% оценивают своё меню неверно («правильная» оценка меню означает, что оценку всего проводит один и тот же человек, так как разные люди могут одно и то же оценивать по-разному). Причина того, что 80% ресторанов не занимается оценкой меню, проста: это отнимает очень много времени.

2. Разделение на категории блюд в меню согласно уровням рентабельности и популярности.

К сожалению, одна из самых больших проблем ресторанной индустрии состоит в том, что около 80% ресторанов не дают оценку своему

меню, а ещё 5% оценивают своё меню неверно («правильная» оценка меню означает, что оценку всего проводит один и тот же человек, так как разные люди могут одно и то же оценивать по-разному). Причина того, что 80% ресторанов не занимается оценкой меню, проста: это отнимает очень много времени.

Процесс разделения на категории каждого пункта меню позволит определить, каким образом применить приёмы меню-инжиниринга. Этот процесс можно разделить на три части:

а. Разбить меню на «категории» и «секции». Термин «категория» обозначает основание, по которому делится меню на самом широком уровне. Перечень того, что считается категориями, не является непреложной истиной, но есть общие категории: закуски, основные блюда, десерты и напитки. Главное, чтобы категории не пересекались, то есть блюда в них не повторялись, и чтобы перечень имел смысл конкретно для Вашего меню. С точки зрения пользовательского опыта, лучше использовать общие категории, потому что клиент уже до открытия меню представляет себе в каком порядке расположены категории.

«Секции» можно определять по-разному, в соответствии с содержанием меню, например: вегетарианские блюда, блюда из морепродуктов, мясные блюда; и для категории напитков: алкогольные и безалкогольные напитки. Однако, определяя секции, необходимо убедиться, что различные типы блюд находятся в различных секциях (то есть, не надо включать вегетарианские и мясные блюда в одну и ту же секцию). На этом этапе необходимо сделать таблицу, в которой каждое из блюд меню расположится под заголовком своей категории и секции (Kotschevar, 2007).

б. Распределить блюда меню по четырём секторам (рис. 6)

Просмотрев всё меню и, используя последние данные, нужно поместите каждое из блюд в один из четырёх секторов:

- Звёзды — высокорентабельные и очень популярные
- Рабочие лошадки — низкорентабельные и очень популярные
- Загадки — высокорентабельные и непопулярные

- Собаки — низкорентабельные и непопулярные



Рис. 5. Матрица распределения позиций

с. Разместить блюда по матрице.

Используется информация о рентабельности/популярности из части (b) чтобы определить, как следует поступить с блюдами в меню. Необходимо рассмотреть блюда меню, ранжированные по рентабельности и популярности сначала на уровне категорий, а затем на уровне секций. Рассмотрение данных на уровне категорий поможет определить, как разместить различные секции меню (например, если стейки являются «звёздами» меню, следует хорошо постараться для продвижения секции мясных блюд). Рассмотрение данных на уровне секций затем даст возможность определить, как разместить и как продвигать блюда в каждой секции меню.

Решения, которые принимаются, должны быть результатом сочетания искусства и здравого смысла. И, хотя все ситуации индивидуальны, можно задать общее направления работы с данными, которые получились:

- Звёзды — здесь всё просто. Меню должны освещать «звёзды».
- Рабочие лошадки — можно создать более рентабельные версии этих блюд. Например, специальное предложение супа с салатом часто попадает в эту категорию, и можно попробовать превратить такое специальное предложение в более выгодное, например, «три салата».

- Загадки — необходимо убедиться, что официанты продвигают эти блюда и выяснить, нравится ли посетителям вкус рассматриваемых блюд. Иногда простое понижение цен может увеличить объём продаж до уровня, достаточного для того, чтобы получить высокую прибыль.

- Собаки — в то время, как отказ от такого рода блюд возможен как вариант действия, необязательно исключать из меню всё, что содержится в этой категории (просто подумайте, что, например, жареный сырный сэндвич пользуется популярностью у самых юных клиентов). Иногда самым лучшим решением может быть уменьшение роли этих блюд путём простого перечисления их названий и цен без приложения дополнительных усилий к их продвижению.

3. Дизайн меню

Часть процесса дизайна посвящается акцентированию пунктов меню, которые нужно сделать самыми продаваемыми («звёзды»), но он выходит за эти рамки и не может закончиться простым списком. При разработке дизайна меню следует основываться на данных о посетителях: какие категории клиентов заказывают каждое блюдо, что приводит их в заведение (определённое блюдо, дешёвые напитки, атмосфера), внимательно ли читают клиенты меню, и других факторах. Дизайн меню не существует в вакууме, и обладание такой информацией поможет определить, как и где следует применять определённые технологии дизайна меню. Также во время дизайна меню, нужно использовать информацию о пользовательском опыте клиента. Возможно, целевая аудитория ресторана хочет видеть в меню, какую-то дополнительную информации, помимо названия блюда, его описания и цены. В этом поможет юзабилити аудит, который поможет понять, как сделать меню более эффективным для клиентов.

Когда речь заходит о технологиях меню-инжиниринга, определенно существуют лучшие практики. Следующие рекомендации содержат достаточно информации, чтобы сделать меню прибыльным:

- Стоит вставить визуальные сигналы, чтобы выделить те пункты меню, которые нужно больше всего продать.
- Можно использовать различные виды графики, чтобы выделить этот пункт, например, заключение его в рамку, помещение рядом с ним рисунка или фотографии, или размещение напротив него звездочки.

При использовании этого приёма необходимо помнить следующее:

- Ограниченность пространства — выделение пунктов зачастую занимает дополнительное пространство в меню.
- Частота — по мере увеличения числа пунктов, которые выделяются визуальными сигналами, эффект, на достижение которого они направлены, будет уменьшаться, и меню может стать перегруженным.
- Фотографии — использование фотографий может увеличить продажи блюда на целых 30%, если это единственная фотография на странице. Но фотографии в меню также обычно удешевляют всю концепцию меню, поэтому не стоит использовать этот приём в фешенебельных дорогих ресторанах.

Нельзя помещать цены в колонку с правой стороны страницы. Это проблема №1, которая встречается в ресторанных меню. Размещение цен в колонке заставляет клиентов фокусироваться на ценах, а не на еде, и может привести к тому, что они выберут самое дешёвое блюдо в колонке. Вместо этого, желательно размещать цены на расстоянии всего двух пробелов от конца описания блюда, используя тот же самый размер и стиль шрифта. Также лучше не ставить название или обозначение валюты рядом с ценой, так как это заставляет посетителей думать о деньгах. (Рис. 6)



Рис. 6. Расположение цен.

Ещё одна распространённая проблема — это несоответствие описания блюд в меню их значимости. Не нужно оставлять без описания лобстер за 999 рублей, посвящая затем целый параграф 299 рублевому гамбургеру. Эту проблему следует решить иначе.

Необходимо использовать описание, чтобы выделить блюдо — не стоит просто перечислять ингредиенты; можно воспользоваться ностальгическим текстом, который может вызвать у посетителя интерес к блюду. Кроме того, можно рассказать посетителям, как это блюдо оказалось в меню. «Очеловечивание» блюда делает его меньше похожим на товар.

Исследование о важности описания блюд под названием «Влияние наглядных описаний блюд в меню на отношение и удержание постоянных клиентов» в соавторстве Брайена Вансинка (Brian Wansink), Джеймса Пэйнтера (James Painter) и Коэрта ван Иттерсама (Koert Van Ittersum). Исследование содержало 3 гипотезы:

1. Наглядное описание блюд в меню влияет на отношение клиента к блюдам с наглядным описанием
2. Наглядное описание блюд в меню влияет на отношение клиента непосредственно к ресторану
3. Наглядные описания блюд влияют на [а] намерения клиента относительно повторной покупки и [б] на количество денег, которое клиент готов потратить на блюдо с наглядным описанием, косвенно через отношение клиента к блюду, имеющему подробное описание.

Исследователи выбрали 6 позиций из меню одного кафе, и каждому дали по 2 варианта названия и описания: простое и яркое, вызывающее воспоминания название.

Эти манерные описания включали в себя эмоциональные термины («атласный», «нежный»), географические наименования («каджунский», «итальянский») и ностальгические фразы («бабушкин», «домашний»).

Затем, эти наименования чередовались дважды в неделю в течение 6-и недель, пока каждое из блюд не было представлено 6 раз. И когда кто-нибудь заказывал одно из этих 6-и блюд, ему предлагалось заполнить небольшой опросник.

В итоге они обнаружили:

- Во-первых, яркие описания подняли продажи блюд на 27%. Именно об этом результате все особенно настойчиво твердят, когда упоминают это исследование. Но важно помнить, что это относительное увеличение. Блюдо с подробным описанием продавалось на 27% лучше, чем-то же самое блюдо, но с простым описанием.
- Во-вторых, подробное описание блюд в меню увеличивало ощущение качества и ценности. Клиент с большим удовольствием относился к своему заказу.
- В-третьих, и это связано с п.2, развернутые описания позиций меню улучшали общее восприятие заведения, как такового.
- В-четвертых, и это связано с п.3, развернутые описания блюд в меню увеличивали желание клиентов повторно возвращаться именно в это заведение.

Названия блюд и их описания могут иметь ощутимый эффект на выручку, увеличивая вероятность того, что клиент закажет определенные блюда. Но они так же серьезно влияют на удовлетворенность клиента как едой, так и обстановкой заведения (Chiu. L, 2012).

Что, в свою очередь, может быть даже важнее, так как это способствует повторным посещениям, и тому, что текущий клиент с большей готовностью

расскажет о вас своим друзьям. Что, опять же, может ощутимо повлиять на выручку.

Стоит упомянуть названия брендов — если в состав блюд входят ингредиенты (например, соусы, специи), изготовленные известными и уважаемыми торговыми марками, необходимо включить названия этих брендов в описании блюд; они усиливают восприятия блюда как высококачественного продукта (Марвин, 2012).

Значение имеет порядок перечисления. Хотя можно перечислить закуски и главные блюда в вертикальном порядке, по шесть на страницу, уровень внимания посетителей к каждой из шести позиций не будет изменяться в точно таком же порядке. Первым нескольким строкам уделяется внимание, соответствующее их позициям в списке, но потом именно последний пункт списка привлекает наибольшее внимание. Самыми игнорируемыми пунктами списка являются те, которые расположены как раз над последней строкой.

Списки должны быть короткими. Цель — поместить в каждую секцию пять или меньше блюд, но не больше семи. Когда в списке более семи пунктов, он может перегрузить посетителей информацией, и когда это происходит, люди, как правило, заказывают самое распространенное блюдо (например, бургеры). К сожалению, самые распространенные блюда в меню обычно не являются самыми рентабельными. С другой стороны, списками меньшего размера легче управлять и добиться более высокой рентабельности за счёт продажи высокорентабельных основных блюд и большого количества дополнительных блюд.[9]

После заполнения матрицы нужно решить, какой форм-фактор будет у меню. Не все конфигурации меню (одностраничная, двухстраничная, и т.д.) одинаковы. Они отличаются друг от друга реакцией на них клиентов и степенью, до которой они позволят меню-инжинирингу влиять на Вашу прибыль.

Перечень нескольких самых распространенных конфигураций меню и их влияние на меню-инжиниринг:

- Одностраничное меню — при использовании такого типа меню люди принимают решения быстрее, однако не заказывают много, что ведёт к более низкой рентабельности в расчёте на одного клиента. Причина этого феномена заключается в том, что такая конфигурация меню не способствует формированию полноценных ресторанных впечатлений; она указывает на нечто более лёгкое и обыденное.

- Двухстраничное меню — если только возможно её использование, то это лучшая конфигурация меню. Она легко читается и вызывает сильные ресторанные впечатления.

- Трёхстраничное меню — это приемлемый вариант, если у ресторана много блюд на продажу и нужно пространство, но двухстраничное меню легче читать.

- Многостраничное меню — чем больше страниц в меню, тем меньше способность контролировать меню. Более крупные меню мешают влиять на действия клиентов.

Взгляд посетителя, как правило, фокусируется на определённых местах меню, в зависимости от его конфигурации. Используя знания об этом можно поместить определённые пункты меню таким образом, чтобы они получили максимум — или минимум — внимания. Нижеприведенная информация касается меню в жесткой обложке из твердого материала, с двухсторонними страницами. (Табл. 1)

Конфигурация меню

Конфигурация меню	Зона наибольшего внимания	Зона наименьшего внимания	Конфигурация меню
Одностраничное	Верх страницы	Рядом с нижнем краем страницы (если меню расположено на обеих сторонах одностраничного меню, все основные блюда следует расположить на передней стороне, так как то, что написано на обратной стороне, не привлекает такого внимания).	Одностраничное
Двухстраничное	Верх правой половины	Выше нижнего края левого листа	Двухстраничное
Трёхстраничное	Верх третьего листа (старые учебники утверждают, что лучшее место на среднем листе, но я пришёл к выводу, что верхняя часть третьего листа заслуживает большего внимания, поскольку воспринимается как место для перечня лучших блюд меню)	Выше нижнего края первого листа	Трёхстраничное
Многостранично е	Верхняя часть каждой страницы	Выше нижнего края каждой страницы	Многостранично е

В то время как термин «меню-инжиниринг» подразумевает, что на меню возлагается задача по увеличению прибыли, часть дохода от инжиниринга будут зависеть от осведомленности сотрудников о том, какие блюда в ресторане являются приоритетными. Именно они взаимодействуют с клиентами, и они могут направить клиентов к самым выгодным и фирменным блюдам.

4. Проверка нового дизайна меню.

При работе с крупными ресторанными сетями в испытании нового меню обычно используется от 10 до 30 ресторанов. В работе с региональными сетями обычно тестируется одно заведение, и в работе с единичными заведениями не

используется одновременных проверок нового и старого меню, поскольку отслеживание результатов двух групп в одной локации может быть слишком сложным.

Эти этапы позволяют спроектировать меню, исходя из популярности и рентабельности блюд, однако в концепции пользовательского опыта кажется важным более подробно рассмотреть, как именно учесть потребительское поведение при разработке. Сопоставим два наших подхода в Таблице 2

Таблица 2

Сопоставление пользовательского опыта и меню инжиниринга

Пользовательский опыт	Меню инжиниринг
Аудит	Оценка меню
Дизайн	Разделение на категории блюд
Внедрение	Разработка меню
Оценка	Проверка дизайна меню

Сопоставив этапы пользовательского опыта (Buley, 2013) и меню инжиниринга, можно увидеть, что если мы объединим этапы верхнего уровня, иными словами, если мы проведем аудит пользовательского опыта и затем оценку меню, то остальные этапы будут одинаковы. Это позволяет нам дополнить методику «меню инжиниринг» комплексом исследований и затем предложить принципы и решения для разработки меню, базирующегося на комбинированном подходе, повышающем эффективность одной из главных точек контакта в ресторанной отрасли.

Глава 2. Исследование особенностей пользовательского опыта и разработка рекомендаций по применению методики “меню инжиниринг”

2.1 Исследование особенностей пользовательского опыта при взаимодействии с меню

Для изучения практики составления меню была проведена серия фокус интервью с рестораторами заведений г. Перми. Для исследования было отобрано 5 наиболее популярных ресторанов (по версии интернет портала vkus2.ru). Цель фокус интервью заключалась в том, чтобы узнать, как управленцы создают меню для своих кафе и ресторанов, используют ли какие-то методики и насколько важным является меню в заведении. Также было важно понимать связь между меню и официантом, на сколько они дополняют друг друга, и может ли меню работать отдельно от официанта. Анкета для фокус интервью (Приложение 1).

На вопрос о важности меню в ресторанах все респонденты сказали, что меню для ресторана является важным инструментом коммуникации с клиентами. Они отметили, что меню играет более значимую роль именно в заведениях типа Casual Dining, так как в рестораны класса Fine Dining [8] ходят люди, которые, скорее, обращают внимание на кухню ресторана, и они менее чувствительны к качеству меню с точки зрения его дизайна.

По мнению некоторых рестораторов, довольно часто клиенты начинают оценивать ресторан именно по дизайну его меню. Артем Гаисин - директор ресторана «Фишер» - рассказал, что есть такие посетители, *«...которые в любом заведении берут всегда одно и то же блюдо и по нему начинают оценивать заведение»*. Для таких людей они стараются все самые популярные позиции ставить на первое место в меню, *«...чтобы клиенту было комфортно*

делать выбор». Другие респонденты сказали, что формируют порядок блюд в основном по интуиции и прошлому опыту. *«Не существует каких-то четких правил относительно того, в каком порядке должны идти позиции в меню...»* (Артем Гаусин, директор ресторана «Фишер»). При разработке дизайна, в основном, все придерживаются порядка блюд по общим категориям и расставляют их так, как человеку привычно вести прием пищи (закуски, салаты, супы и тд.). Также иногда блюда расставляют в зависимости от цены: сначала указывают более дешевые, а затем более дорогие. Но данный способ рестораторы стараются не использовать, так как клиент *«начинает выбирать блюдо не из-за его свойств, а, в первую очередь, глядя на его цену, в этом случае выручка ресторана может понизиться»* (Глеб Докучаев, креативный директор сети «ROLLS»). Все респонденты согласились с тем, что дизайн меню может влиять на его выручку. При этом практический никто из рестораторов не отслеживает популярность и доходность позиций в меню. Управленцы сказали, что у них есть подобная информация в ERP системе, но они её никак не используют.

Существует довольно распространенное мнение: люди любят сочные изображения еды, они могут усилить его голод и возможно клиент закажет больше, чем он планировал [7]. Именно поэтому, сегодня все заведения стараются добавить в меню фотографии своих блюд. Но, добавив просто картинки в меню не означает того, что люди начнут заказывать больше еды или брать более дорогие позиции. Для этого нужно правильно и грамотно сверстать меню. Все опрошенные сказали, что для составления меню привлекают профессиональных фотографов и дизайнеров, для того, чтобы меню выглядело более привлекательным для клиентов. Из-за этого стоимость составления и создания меню заметно увеличивается и в среднем, чтобы выпустить по-настоящему эстетически качественное меню нужно в среднем потратить около 40 000-50 000 рублей.

Опыт наших респондентов свидетельствует, что такие затраты могут себя оправдывать. Как рассказал Глеб Докучаев (креативный директор пермской

сети кафе ROLLS), работая в одном из ресторанов Санкт-Петербурга, он составлял новое меню, привлекая профессионального фотографа еды и дизайнера - проектировщика меню. По словам респондента, *«... уже на следующий месяц выручка ресторана выросла примерно на 6% за счет нового меню. Люди начали заказывать блюда, которые раньше никогда не пользовались популярностью, потому что увидели, как они выглядят на самом деле».*

Также все отметили важность проведения регулярных акций, нацеленных на повышение внимания к мало востребованным позициям в меню, и необходимость обновления меню один раз в сезон. Например, в ресторане «Фишер» пытаются продвигать различными акциями непопулярные блюда, давая клиентам скидку при заказе в расчете на то, что блюдо понравится посетителю, и он закажет его повторно. Влад Кирпиков (маркетолог сети кафе Уми и ресторанов Кама и Нева), отметил, что это положительно влияет на средний чек клиентов. В этих заведениях он проводит различные акции с целью привлечения новых клиентов и повышения лояльности у постоянных посетителей. Обновление и добавление в меню новых позиций каждый сезон также связано с изменением клиентских предпочтений. *«Летом люди меньше едят и больше пьют, поэтому важно, чтобы в карте бара было достаточное количество различных прохладительных напитков, а в меню присутствовали позиции для легко ланча. Зимой же, наоборот, люди начинают больше потреблять еды из-за холодов, и ресторан должен им предлагать сытные блюда и согревающие напитки» (Екатерина Новоселова, управляющая сети «Маракеш»)*

Отдельно нас интересовал вопрос о том, насколько важна роль официанта в ресторане и возможно ли заменить полностью официантов интерактивным меню на планшете, поскольку такой тренд мы выявили, рассматривая опыт зарубежных ресторанов сегмента casual dining. Для этого респондентам была предложена следующая ситуация: им нужно было сравнить менеджера в автомобильном салоне, который достаточно сильно влияет на будущую покупку

клиента и может делать дополнительные продажи и официанта, который работает в кафе со средним чеком в 300-500 рублей и скорее играет роль человека, который принимает заказ, нежели дает какую-то рекомендацию. Все респонденты ответили, что вне зависимости от типа заведения и среднего чека официант должен быть. Он является *«лицом заведения, который встречает посетителей и провожает их за столик, а в дальнейшем принимает заказ»* (Артем Гаусин, директор ресторана «Фишер») Он может увеличить лояльность и удовлетворенность клиента заведения, но возможно и такое, что не компетентный официант наоборот испортит все впечатление о заведении. Поэтому найти хорошего официанта достаточно сложная задача.

По мнению респондентов, официант и меню должны работать вместе и дополнять друг друга: *«официант обязан знать все меню и уметь рассказать все о каждой позиции»* (Влад Кирпиков, менеджер сети кафе «Уми»). На вопрос о том, может ли интерактивное меню, в котором будет полное описание всех блюд с их ингредиентам, калориями и другой информацией по поводу еды, заменить официанта, респонденты ответили отрицательно. Но, вместе с тем, уточнили, что существует возможность частичного замещения официантов: *«... молодежь, которая следит за новыми технологиями с радостью бы восприняли такое меню и они бы смогли выбрать подходящее для них блюдо, опираясь только на его описание и картинку в интерактивном меню и тоже, же сделать заказ. Для этого сегмента возможно и не нужен официант, который может что-нибудь порекомендовать. Но для более взрослого поколения, которое еще не привыкло к таким технологиям, официант все равно необходим»* (Артем Гаусин, директор ресторана «Фишер»). Рестораторы видят перспективу в развитии интерактивного меню с точки зрения лояльности клиентов: такое меню позволило бы, например, клиентам смотреть, кто из друзей был в этом кафе и что бы они порекомендовали попробовать, также туда можно встроить накопительную систему различных бонусов.

На вопрос о том, существует ли универсальная формула успешного меню для ресторанов, респонденты ответили, что скорее всего, такого нет. *«Есть*

какие-то общие правила составления меню и различные хитрости, но для каждого ресторана меню должно разрабатываться отдельно, исходя из его концепции, кухни, количества мест и других факторов» (Глеб Докучаев, креативный директор сети «ROLLS») Уникальность меню для заведения - это его конкурентное преимущество, и поэтому рестораторы не хотели бы унификации.

Таким образом, исходя из полученных качественных данных можно выделить 3 маркетинговые функции меню в ресторанах типа casual dining:

1. Меню служит носителем позиционирования ресторана, может быть отражением его уникальности, как в части содержания, так и в части дизайна. Выделиться за счет меню можно при условии радикального отличия, например при использовании необычной формы, а также технологического решения.

2. Меню является точкой контакта с клиентом с высокой степенью вовлеченностью потребителя, следовательно, эффективное проектирование данного контакта, с учетом опыта и восприятия потребителя позволяет, повысит эффективность данной точки контакта, которая является последней перед осуществлением покупки.

3. Меню служит инструментом стимулирования сбыта при этом управление доходностью меню в основном ведется интуитивно, несмотря на то, что существуют технологические решения, позволяющие перевести локальные акции «по перестановке блюд» в системную работу с клиентской доходностью и лояльностью.

Зарубежный опыт показывает, что использование различных подходов к формированию меню (например, инжиниринг меню) позволяет реализовать указанные нами функции наиболее эффективно. Однако, понимая культурные различия между европейскими (американскими) и российскими посетителями ресторанов, следует учитывать особенности восприятия и пользовательского опыта россиян при обращении с меню для применения указанного подхода.

Для решения этой задачи нами было проведено анкетирование посетителей ресторана, относящегося к ценовому сегменту в 300-500 рублей (casual dining). Этот метод исследования был выбран, поскольку он позволяет опросить достаточное количество человек за короткие сроки. Цель анкетирования заключалась в том, чтобы описать опыт взаимодействия посетителей с меню как с носителем информации. Важно было изучить отношение пользователя именно к дизайну меню, а не к контенту, кухне или ресторану в целом. Инструмент опроса приведен в Приложении 2, опрос проводился в апреле 2014 года, объектом исследования были посетители сети суши-кафе «Уми», а предметом их особенности восприятия меню и официанта в ресторане. Анкету выдавали сразу после того, как человек изучил меню в заведении и продиктовал свой заказ официанту. Это наиболее подходящий момент для проведения опроса, так как у человека еще остались впечатления от только что просмотренного меню, и есть свободное время до того, как ему принесут заказ. Важно отметить, что такой способ исследования может проводиться только в помещении кафе, когда человек пришел, что-нибудь съесть.

Выборка исследования составила 314 человек в сети кафе «Уми»: по характеристикам это выборка «всех согласных», не обладающая репрезентативностью, но, вместе с тем, достаточная для реализации маркетинговых исследований описательного типа для решения небольших проблем (Галицкий, 2004). Из 314 человек выборку составили 238 женщин (76% выборки) в возрасте от 18 до 60 лет и 64 мужчины (24% выборки) в возрасте от 16 до 60 лет. Из результата анкет выяснилось, что основными посетителями данного заведения являются девушки от 16 до 25 лет, количество которых составляет 106 человек.

Посетители сети кафе «Уми», попавшие в нашу выборку, в основном посещают данный ресторан 1 - 2 раза в месяц (75% респондентов), такую частоту посещения нельзя назвать высокой, следовательно, меню для большинства посетителей не очень знакомо, и, вероятно, не требует частого

обновления, которое было бы необходимо в случае, если бы «ядро» клиентской базы составляли постоянные посетители. Распределение выборки по частоте посещения приведено на Рис. 7.

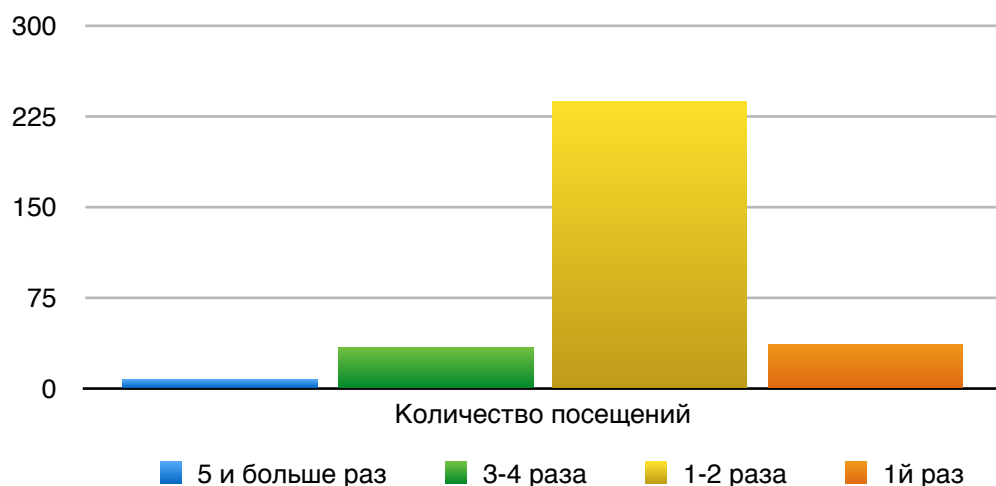


Рис.7. Частота посещений кафе «Уми»

Клиенты в равной степени приходят либо плотно поесть, либо перекусить, реже - попить кофе и встретиться с друзьями (Рис. 8).



Рис.8. Цель посещения кафе «Уми»

Исходя из ответов респондентов основная цель людей, приходящих в кафе «Уми»- это утолить свой голод. Если же сопоставить частоту посещений и цель визита, то можно увидеть, что постоянные клиенты приходят в большей

степени для того, чтобы плотно поесть. Из тех, кто посещает данное кафе 3-4 раза в месяц, приходят плотно поесть 20 человек (6% выборки) и на легкий перекус 12 человек (4,5% выборки). У тех, кто ходит не часто, основные цели посещения - «легкий перекус» (114 человек, 36% выборки) и «плотно поесть» (104 человека, 33% выборки). Даже, несмотря на то, что наши данные нерепрезентативны, мы можем предположить, что наибольшей части посетителей будет важна информативность меню и его дизайн (в том числе, фотографии и картинки, иллюстрирующие блюда), что требует от рестораторов повышенного внимания к проектированию меню.

Субъективная оценка удобства навигации в меню проводилась посетителями по шкале от 1 до 7, результаты представлены на Рис. 9.

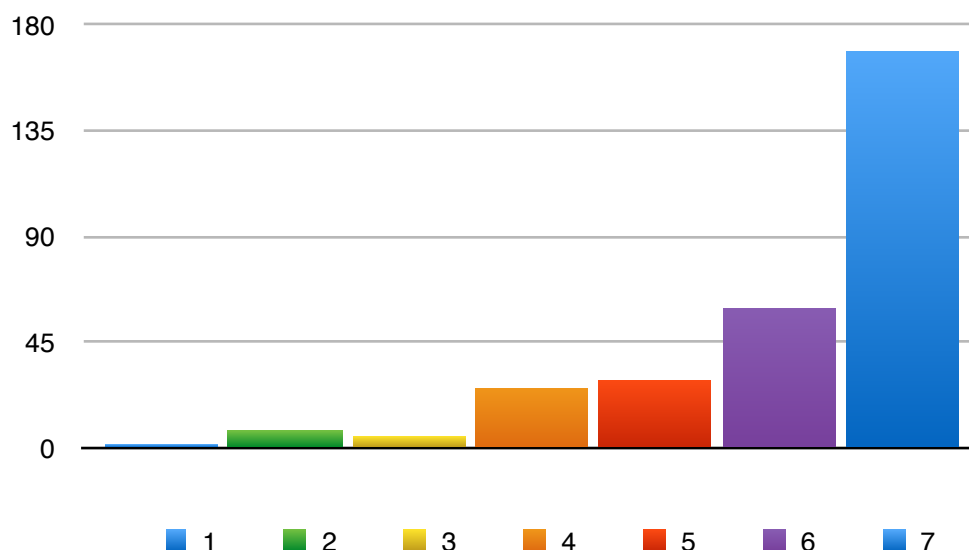


Рис.9.Удобство пользования меню «Уми»

Как видно, больше половины опрошенных, а именно 168 человек оценили удобство навигации в 7 баллов, это говорит о том, что посетители с легкостью находят нужные им позиции в меню. Также, если посмотреть на оценки у людей, которые были в ресторане впервые и не видели до этого меню данного заведения, навигация по меню тоже оценена на максимальную оценку 7 (34% выборки). Это хорошее свидетельство того, что человек сразу понимает, что и где находится в меню.

Рестораторы все чаще добавляют в меню изображения блюд, и следующим вопросом был о субъективном восприятии влияния картинки еды на выбор человека. Респондентам был дан выбор из трех ответов: «большая вероятность, что я закажу блюдо, у которого есть картинка», «Картинка имеет значение, но возможно обойтись без нее» и «Без разницы есть картинка или нет, выбираю по описанию». (Рис. 10)

На вопрос о важности изображения блюда при выборе положительно ответили 82% (259 человек), следовательно, использование качественного изображения еды может повлиять на будущий выбор посетителя.

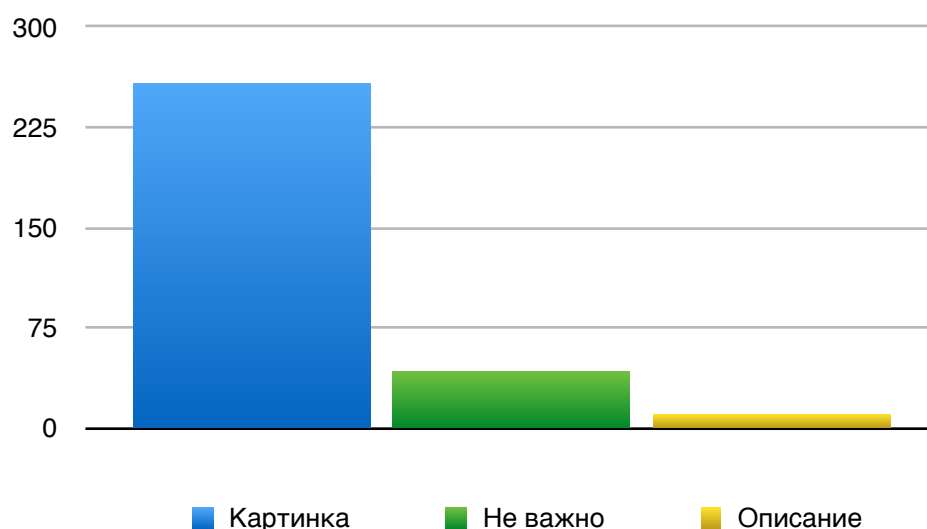


Рис.10. Важность изображения в меню

Среди респондентов, которые ответили, что изображение не будет сильно влиять на их будущий выбор, доминируют люди, которые пришли в кафе на легкий перекус (29 человек). Среди тех, кто ориентируется только на описание блюда при совершении заказа, присутствовали только посетители, которые пришли попить кофе или чай (Рис. 11).

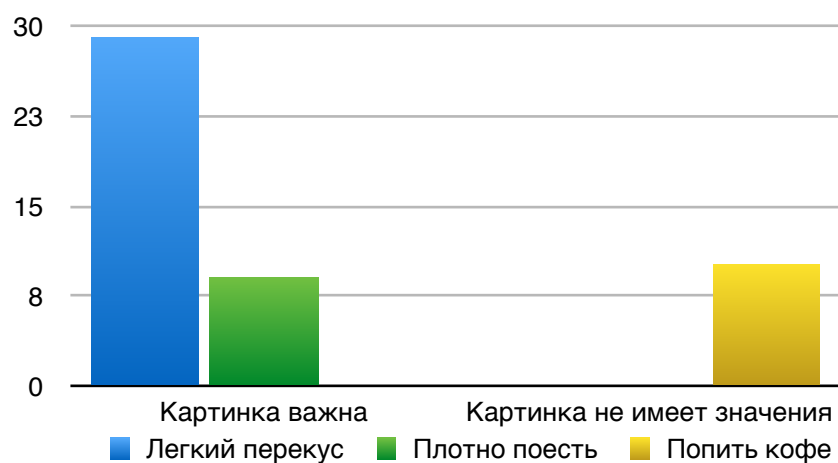


Рис.11.Сравнение по цели прихода в кафе

Исходя из функции меню как точки контакта ресторана с посетителем, а также особенностей его восприятия посетителями, очевидно, что красивый и удобный дизайн может повысить привлекательность ресторана в целом, укрепив или усилив его позиционирование. При оценке дизайна меню респондентам необходимо было поставить оценку от 1 до 7, где 1 означает плохой дизайн, а 7 красивое и удобное меню. (Рис. 12)

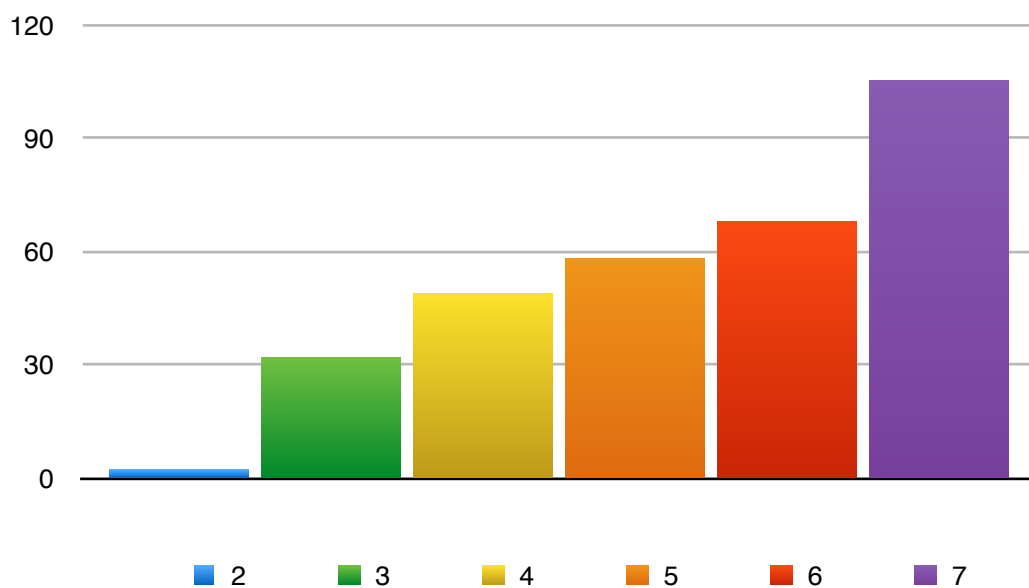


Рис.12.Оценка дизайна меню

Только трети респондентов (105 человек) полностью понравился дизайн меню. Оценку 7 поставили в основном люди, которые посещают заведение не часто или тут впервые. А вот клиенты, которые являются постоянными посетителями и ходят часто в данное заведение, дизайн меню оценили на оценку 5. Можно сделать вывод, что постоянным клиентам уже надоел старый дизайн меню, и они хотят, чего-нибудь более свежего. Сравнивая результаты ответов на вопрос о навигации в меню и дизайне меню, у 80% респондентов оценки по этим двум позициям совпадают - таким образом, восприятие меню строится не только на эстетических, но и на функциональных основаниях, что позволяет нам в дальнейшем применять подход инжиниринга меню.

При выборе заказа клиенты ресторанов иногда советуются с официантами или просят у них рекомендацию. Следующий вопрос был о том, насколько важен официант и его рекомендации для клиентов. Были предложены следующие варианты ответов: «Официант играет важную роль», «Роль официанта не очень важна, я могу выбрать сам и только уточнить что-нибудь» и «Роль официанта не важно, могу выбрать все сам». (Рис. 13)

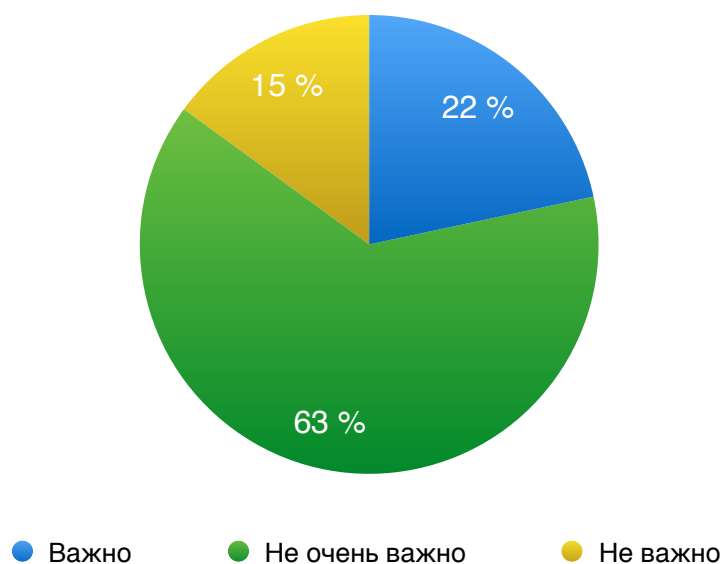


Рис.13.Важность официанта

По полученным результатам видно, что для большинства людей (199 человек, 63% выборки) роль официанта не очень важна, и в принципе они могут выбрать все сами. Большую важность официант имеет только у 68 человек, и это в основном те, кто пришел сюда первый раз (17 человек) и кто ходит не часто (51 человек). Также официант играет важную роль для посетителей, которые зашли плотно поесть (48 человек). Можно сделать вывод, что официант обязательно нужен тем, кто пришел в ресторан впервые и кто пришел плотно поесть, постоянным же клиентам присутствие официанта не так важно.

Открытый вопрос анкеты предлагал респондентам написать пожелания, чего они еще хотели бы видеть в меню и описании блюд. Половина опрошенных сказали, что хотят видеть количество калории около каждого блюда, данное количество ответов объясняется тем, что большая часть опрошенных - женщины в возрасте от 16 до 25 (140 человек, 44,5% выборки), которые в декларируемом поведении демонстрируют свою озабоченность «правильным» питанием. Также 30% опрошенных отметили, что хотят видеть количество роллов в одной порции. Около 20% процентов посетителей написали о том, что они хотели бы видеть перед каждой позицией рейтинг популярности блюда. Возможно, когда клиенты не знают, что выбрать, они бы ориентировались на популярность позиции и выбирали бы блюдо, например, с максимальным рейтингом. Примерно 15% клиентов отметили, что в кафе «Уми» проводится мало акций, и они хотели бы видеть больше различных специальных предложений на позиции в меню. Остальные 20% опрошенных написали различные ответы на вопрос о том, чего им не хватает в меню, которые, в зависимости от частоты упоминания, выделены шрифтом на Рис. 14

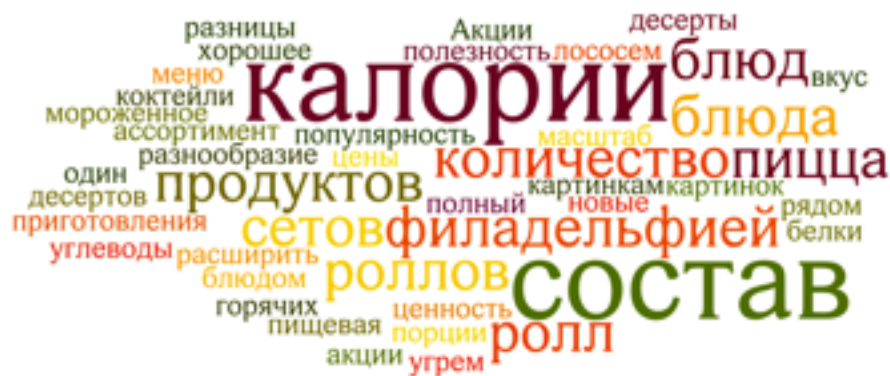


Рис.14. Облако тэгов, описывающее, чего не хватает посетителям

На вопрос о том, сколько страниц должно быть в меню, 70% респондентов ответили, что им комфортно смотреть меню, в котором не более 10 страниц. Но часть людей, которые пришли в «Уми» плотно поесть, отметили, им удобно меню объемом не более 20 страниц. По словам менеджеров ресторанов это можно объяснить тем, когда человек голоден, он хочет увидеть больше выбора. Рестораторы утверждают, что для оптимального восприятия широты выбора в меню нужно делать не более 12 страниц. Если расширить меню более чем на 12 страниц, возможно люди будут дольше выбирать, что может негативно сказаться на количестве блюд, которые они закажут или на времени обслуживания.

Для того, чтобы определить, что человек делает, когда не понимает, что написано в меню или у него возникают какие то сомнения на счет заказа, респондентам было предложено ответить на открытый вопрос о том, какие действия они предпринимают, если у них возникают вопросы (Рис. 15)

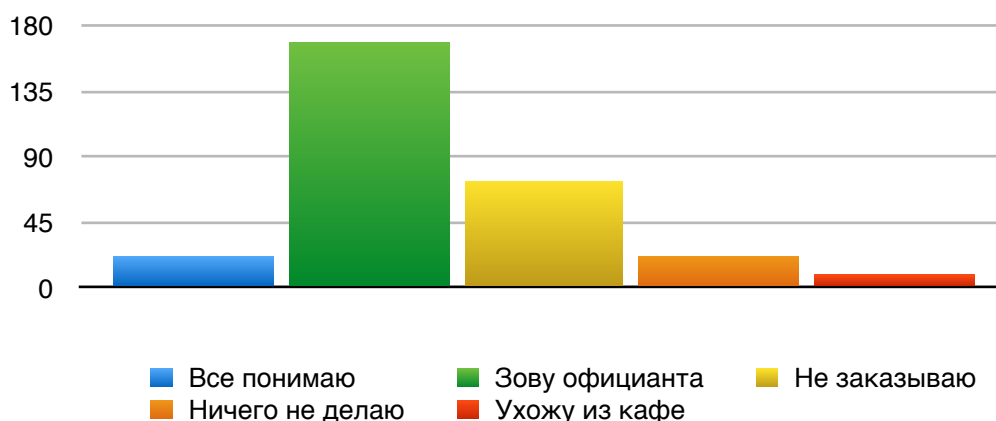


Рис.15. Реакция посетителя, когда он не понимает меню

Людей, у которых, по их мнению, не возникает вопросов, в выборке оказалось, всего 21 человек. Чаще всего клиент подзывает к себе официанта и консультируется у него - всего таких людей получилось 169 человек (54%). В ходе опроса была выявлена группа клиентов (73 человека, 23% выборки), для которых информативность и дизайн меню критически важны - если они не понимают информацию в меню, они просто не заказывают блюда. Для таких людей нужно делать описание позиций максимально понятным, иначе заведение может потерять как клиента, так и возможность получить с него деньги. Также по результатам опроса видно, что есть люди, которые не принимают никаких действий при возникновении неясностей в меню. Скорее всего, это будет влиять негативно на выручку кафе, потому что сложно будет прогнозировать поведение таких людей. И только 9 человек ответили, что сразу уходят из заведения, если что-то не понимают в меню.

Один из последних вопросов был: «Что вы сегодня заказали?», по ответам респондентов можно было оценить средний чек заведения и посмотреть, какие блюда наиболее популярны. В результате нашей оценки, самым популярными оказались роллы «Филадельфия». В данных хорошо прослеживается взаимосвязь между тем, с какой целью респонденты сюда пришли и тем, что они заказали. Также можно отметить, что самым популярным блюдом являются роллы. Практически все клиенты заказывают хотя бы одну позицию из категории «Маки суши». В основном те, кто писал, что пришел плотно поесть, заказывали от двух блюд и более, а у тех, кто ответил, что просто зашел перекусить количество их блюд не превышало двух.

В конечном итоге после анкетирования можно сделать следующие выводы по поводу опыта взаимодействия посетителя с меню в контексте его маркетинговых функций, выделенных нами по результатам фокусированного интервью:

- меню как носитель позиционирования ресторана в данном заведении слабо выполняет данную функцию. Основные посетители кафе «Уми» - это

люди, которые приходят сюда 1-2 в месяц и большая часть этих людей приходят плотно поесть или заходят в заведение на легкий перекус, то есть людей устраивает кухня заведения и возможно получилось бы увеличить частоту их посещения, учитывая опыт их посещений и уточняя позиционирование кафе посредством придания меню особых свойств, которое бы выделяло заведение «Уми» в умах посетителей;

- функция меню как точки контакта в кафе «Уми» имеет большое значение, так как данное заведение японской кухни и прежде, чем сделать заказ нужно подробно разобраться со специфичных блюдах. В «Уми» меню с этим справляется эффективно, так как практический от всех респондентов оно получило высокую оценку в вопросах об удобстве навигации и дизайне;

- меню как инструмент стимулирования сбыта, в данном случае, имеет ряд недостатков. В меню не заложены какие-то специфические моменты, на что мог бы отреагировать клиент, совершая свой выбор. Также отрицательное влияет на выбор посетителей количество страниц в меню, которых там 20, в то время как посетители предпочитают меньшее количество страниц. В меню имеются фотографии блюд, которые положительно влияют на выбор клиентов, но нет дополнительной информации, которая могла бы повысить вероятность выбора того или иного блюда.

Для того чтобы проверить результаты, которые получились после проведения фокус-интервью с менеджерами ресторанов и опроса посетителей, а также увидеть нерелефлексированные аспекты потребительского опыта, было принято решение провести исследование методом наблюдения за клиентами кафе «Уми» на предмет их взаимодействия с меню. Главная цель наблюдения - это определение особенностей изучения меню посетителями кафе «Уми». Данное исследование является структуризованным и содержит в себе следующие параметры оценки наблюдения:

- 1.Время изучения меню (количество минут)

2.Характер и количество коммуникаций во время изучения меню (факт обращения по поводу информации меню к человеку с кем пришел или официанту)

3.Было ли изменение заказа? (факт изменение заказа)

4.Как посетитель листает меню, возвращается ли обратно?

5.Оставил ли посетитель меню на столе?

Наблюдение будет носить характер включенного: наблюдатель, фиксируя наблюдения, будет находиться в кафе вместе с потребителями, но со стороны наблюдателя будет сделано все возможное, чтобы снизить влияние на потребителя: будет вестись ведение наблюдения из-за стойки бара или из-за кассы, в случае претензий со стороны потребителей кратко описать ситуацию – то, что проходит исследование, направленное на улучшение сервиса в кафе. Наблюдения проводилось в течении одного выходного дня. Было решено разделить всех клиентов на 3 группы: те, кто пришел в кафе один, люди, которые пришли в кафе вдвоем и компании больше двух человек. Это было сделано потому, что на будущий выбор людей влияет их окружение. Из результатов опроса можно увидеть, что многие советуются при выборе блюд с тем, с кем пришли в кафе.

В рамках данного использования данного метода было проведено 58 наблюдений, в ходе которых были выявлены следующие особенности.

Люди редко ходят по одному в кафе: из 52 человек, попавших в наблюдение, тех кто пришел один было всего 12 человек, из которых 5 мужчин и 7 женщин. Время изучения меню у этой группы людей составляло примерно 5 минут. 10 человек сделали выбор сами и совершенно не советовались с официантом, одна девушка спросила про скорость приготовления роллов, а другой мужчина поинтересовался, какие роллы самые популярные. Изменение в выборе не наблюдалось, никто из клиентов не поменял свой изначальный заказ. При просмотре меню было замечено, что пролистав меню до конца, 7 человек начали листать меню сначала, трое начали листать в обратную сторону и только 2 человека с первого раза, просмотрев все меню, сделали заказ. Абсолютно все

люди сразу же после заказа отдали меню официанту. Сама официантка не отметила каких-либо особенностей при заказе у этой группы людей людей.

Следующей группой наблюдаемых были люди, которые пришли вдвоем. Их было 40 человек, или 20 пар, данные пары разделились на другие 3 подгруппы по гендерному признаку: двое мужчин - 2 пары, мужчина и женщина - 8 пар и две женщины 10 пар. Первая пара мужчин изучали меню около 5 минут, предварительно заказав чай и кофе. После того, как посмотрели меню, спросили друг у друга, кто что выбрал, но в итоге все равно каждый заказал разные блюда. Заказ сделали сразу и потом свой выбор не меняли. Меню пролистали быстро, но потом снова начали его листать. Сделав заказ, оставили одно меню у себя на столе и потом в конце по нему же заказали еще чай. Следующая пара мужчин очень быстро пролистали меню один раз, примерно за 2 минуты, но в итоге заказали только кофе. Разговаривали между собой, но не о ассортименте меню или будущем заказе. После заказа вернули меню официанту.

По данным двум ситуациям можно сделать вывод, что от цели прихода в кафе будет зависеть то, каким образом и на сколько внимательно будет просмотрено меню. Это доказывают результаты опроса, который также показал, что люди с разными сценариями поведения по-разному делают заказ и пользуются меню, также от цели прихода будут зависеть ожидания от информации в меню.

Вторую подгруппу наблюдаемых составляют пары - мужчина с девушкой, которых в ходе проведения исследования было 8. Данные посетители изучали меню около 7-10 минут, в процессе заказа, как правило, девушки советовались с молодыми людьми, что лучше выбрать. Также они задавали вопросы официанту о свежести рыбы в роллах и о том, есть ли возможность принести на стол европейские приборы. И женщины, и мужчины несколько раз листали меню в обратную сторону. В 3 из 5 пар первой заказ делала девушка, а потом молодой человек. В парах, где первой заказывала девушка, в итоге порции были приблизительно одинаковые, но в парах, где первым заказывал молодой человек, у сильного пола порции были больше. Изменений в выборе не было. В

двух из трех пар попросили оставить меню на столе и потом в дальнейшем они дозаказали десерт. В 4х из 5 пар заказ оплачивал молодой человек, в одной паре посетители платили пополам.

Следующей группой людей были компании, где было больше двух человек. Компании так же разделились на те, где больше женщин и где больше мужчин. В компании, в котором было больше мужчин, меню изучали в среднем 6 минут. Сначала, перед тем, как просмотреть меню, посетители довольно долго общались с официантом, задавали вопросы по ассортименту роллов и напитков. Затем они два раза пролистали меню и сразу сделали заказ, после чего попросили оставить меню на столе и позже по нему взяли еще несколько напитков.

Другая подгруппа компаний, где большинство были женщины, меню листали около 10 минут, много раз возвращаясь назад, к началу меню. Так же они много общались между собой, обсуждая кто и что возьмет. У официанта ничего не спрашивали. Несколько девушек изменили свой заказ и так же, как и другая группа, попросили оставить меню на столе и потом дозаказали десерты и чай. Таким образом, можно отметить, что во всех случаях, когда клиенты оставляли меню на столах после приема основной еды, они доказывали себе десерты.

Рассмотрев основные концепции пользовательского взаимодействия и клиентского опыта, а также изучив подход к созданию эффективно-продающего меню «инжиниринг меню», можно сделать вывод, что данный подход рассматривает только внутреннюю среду фирмы. Происходит оценка меню, исходя из внутренней информации кафе или ресторана, которая содержит в себе маржинальность всех позиций меню и их популярность. Но очевидно, что спроектированное таким образом меню не учитывает пользовательский и клиентский опыт. Из проведенного нами комплекса исследований (опроса и наблюдения) видно, что существует множество деталей в поведении целевой аудитории заведения, важных при восприятии меню. Следовательно, дополнив подход, рассмотренный в теоретической главе, несколькими шагами по анализ у

пользовательского опыта, в итоге можно добиться более впечатляющих не только экономических, но и маркетинговых результатов, увеличивая при этом не только выручку, но и лояльность посетителей.

Проведя интервью с рестораторами, мы установили, какие маркетинговые функции выполняет меню в их заведениях и как они его составляют, можно сделать вывод, что меню играет достаточно большую роль в любом заведении, выполняя три главных маркетинговых функции: носителя позиционирования, точки контакта и инструмента стимулирования. По словам рестораторов, они практически не учитывают последнюю функцию и в ходе своей деятельности - предполагали, что, применив правильную технологию проектирования к меню, можно увеличить выручку. Следовательно, имеет смысл применить на практике подход «инжиниринг меню» в сочетании с выявленными нами аспектами пользовательского опыта для того, чтобы повысить эффективность бизнеса в сфере общественного питания.

2.2 Рекомендации по разработке меню с использованием методики “меню инжиниринг” и результатов исследования пользовательского опыта

Разработка меню по методу «меню инжиниринг» состоит из четырех шагов:

1. Оценка меню
2. Разделение на категории блюд в меню согласно уровням рентабельности и популярности
3. Разработка меню
4. Проверка нового дизайна меню

Первым этапом будет стоять оценка меню, которая состоит из разложения каждой позиции на ингредиенты и точного определения себестоимости, и уровень рентабельности. Также определяется популярность каждого блюда

исходя из количества его заказов. Обычно популярность считается за месяц или за квартал. Цель этого этапа состоит в том, чтобы понять, какие позиции в кафе или ресторане наиболее прибыльны и популярны, эта информация нужна для дальнейшей разработки меню.

Меню кафе «Уми» состоит из 21 страницы размером 4/5 формата А4. Каждая страница меню находится в обложке и имеет специальный отдел для цен. То есть если цены будут меняться не нужно будет перепечатывать всю страницу, а только строчку цен (Рис 15).



Рис. 15. Меню кафе «Уми»

Меню имеет 16 категорий с едой и одну большую категорию с напитками. По информации администрации кафе «Уми» наибольший вес в выручке заведения имеет раздел «маки суши». Данную информацию подтверждают результаты опроса из которых видно, что самыми популярными блюдами в этом заведении являются роллы из этой категории. Было решено разработать по методу «меню инжиниринг» именно эту категорию меню. Для исследования и создания нового меню, администрация кафе предоставила информацию о себестоимости и популярности блюд. Из имеющихся данных получилось

посчитать рентабельность для каждого блюда и в среднем она составляет около 350%. К сожалению, заведение не предоставило информацию о количестве проданных позиций за месяц, обосновав это коммерческой тайной, но менеджер кафе оценил по 10 бальной шкале каждую позицию, исходя из отчетов о продажах, где 1 обозначало полную не популярность блюда, при оценке 10 блюдо продается больше всего, относительно других позиций. Результаты оценки в Таблице 3.

Таблица 3

Расчет по секциям меню

Маки суши	Цена	Себестоимость	Рентабельность	Популярность	Статус
1 Тамаго маки	80	16,04	499%		8 звезда
2 Кани маки	80	15	533%		7 звезда
3 Каппа маки	95	14,01			9 звезда
4 Сакемаки	105	30,75	341%		6 собаки
5 Магуро маки	130	25	520%		6 звезда
6 Унаги маки	145	27	537%		4 загадка
7 Саке кайсу маки	125	24,4	512%		4 загадка
8 Юки маки	215	42,5	506%		6 звезда
9 Калифорния маки	180	53,2	338%		рабочие лошади
10 Нью-Йорк маки	140	48,3	290%		7 лошади
11 Хирошима маки	140	40,3	347%		7 лошади
12 Рейнбоу маки	160	45,1	355%		6 рабочие лошади
13 Фреш маки	135	40,1	337%		6 лошади
Току Бейтсу					
14 Филадельфия	185	54,4	340%		4 собаки
15 Ура маки	160	50,1	319%		7 рабочие лошади
16 Саба маки	120	41,7	288%		4 собаки
17 Бонито маки	165	48	344%		6 рабочие лошади
18 Филадельфия маки	190	57,3	332%		8 рабочие лошади
19 Супосан маки	155	50,7	306%		3 собаки
20 Унаги онигара маки	205	59,7	343%		7 рабочие лошади
21 Саке терияки маки	140	37,5	373%		2 собаки
22 Вегетарианский ролл	105	29	362%		3 собаки
23 Чикен ролл	115	33,6	342%		4 собаки
24 Ролл цветной с угрем	150	32,5	462%		4 собаки
25 Весенний ролл	130	26,7	487%		4 загадка
26 Ясай кайсу ролл	100	20,7	483%		6 звезда
27 Ролл с опаленным лососем	140	38,3	366%		6 рабочие лошади
28 Тортилья маки с беконом	210	52	404%		7 рабочие лошади
29 Тортилья маки с острой курицей	190	50	380%		7 рабочие лошади
30 Острые роллы с тунцом, креветками и лососем	170	46,8	363%		6 рабочие лошади
31 Ролл кудрявый с укропом	135	51,45	262%		5 собаки
32 Спайси ролл	130	46,4	280%		5 собаки
Роллы темпура					собаки
33 Калифорнийская темпура	185	54	343%		6 рабочие лошади
34 Салмон темпура	155	55	282%		6 рабочие лошади
35 Торнадо	235	59	398%		7 рабочие лошади
36 Панко маки	180	51	353%		6 рабочие лошади

Методология «меню инжиниринг» подразумевает только внутреннюю оценку меню, исходя из финансовой информации. Но, разрабатывая новое меню необходимо знать детали о взаимодействии клиентов с меню. Нравится ли им меню и удобно ли им навигация, которая сейчас реализована в меню. Дополнять данный финансовый анализ будут два исследования: анкетирование посетителей кафе и наблюдение за процессом выбора блюд из меню. Результаты позволили узнать достаточное количество информации о пользовательском опыте клиентов. Анкетирование помогло определить основную целевую аудиторию заведения, ими стали женщины от 18 до 30 лет составив 55% выборки. Женщины написали, что больше всего им не хватает в меню информации о количестве калорий в каждом блюде. Также удалось выяснить их основные цели посещения данного заведения: «плотно поесть» и «легкий перекус». Респонденты в опросе рассказали, что их полностью устраивает дизайн меню и навигация в нем, но в ходе наблюдения выявилась проблема большого количества страниц. Почти все клиенты перелистывали меню несколько раз, пытаясь вспомнить, что было на предыдущей странице. Также из результатов наблюдения можно заметить, что все, кто оставил меню на столе, сделали еще заказ после основного заказа. Возможно, будет полезным разработать дополнительное меню с десертами, которое будет дублировать основное, но оно всегда будет лежать на столах. Данной информации достаточно для того чтобы перейти к следующему шагу проектирования меню.

Вторым шагом будет разделение на категории блюд в меню согласно уровням рентабельности и популярности. Главным объектом исследования будет категория «маки суши», которая является основным источником получения выручки. На данный момент категория состоит из двух секций: «маки суши» и «роллы темпура». «Маки суши» включают в себя 32 позиции и роллы темпура 4 позиции. Для одной секции иметь 32 позиции - это слишком большое количество, поэтому предлагается разделить эту секцию в зависимости от количества ингредиентов и отпускной массы.

Первая секция будет называться «Легкие роллы» и она будет включать 8 позиций: тамаго маки, кани маки, каппа маки, сакемаки, магуру маки, унаги маки, саке кайсу маки и юки маки. Выделение данных роллов в отдельную секцию позволит клиентам, которые придут на легкий перекус, а таких в целевой аудитории согласно опросу 48%. Также назвав данную секцию «Легкие роллы» можно подчеркнуть низкую калорийность и небольшой размер роллов специально для женщин, которые стараются следить за своей фигурой.

В следующей секцией будут располагать «Классические роллы» и будут включать в себя 12 позиций, такие роллы есть почти в каждом суши-баре: калифорния маки, ролл с опаленным лососем, хирошима маки, рейнбоу маки, фреш маки, току бейтсу филадельфия, ура маки, саба маки, бонито маки, филадельфия маки, сумосан маки, унаги онигара маки. И для клиента, который не первый раз пришел в японское кафе будет легко найти его любимое блюдо. Также в этой секции будут располагаться роллы, которые имеют большую порцию. Люди, которые придут плотно поесть в кафе, смогут сразу же сформировать заказ из этой секции.

Третья секция будет называться «Микс роллы», тут будут располагаться позиции, которые не входят в классическое меню японской кухни, данные блюда были придуманы шеф-поваром кафе «Уми»: саке терияки маки, вегетарианский ролл, чикен рол, ролл цветной с угрем, весенний ролл, ясай кайсу ролл, нью йорк маки, тортилья маки с беконом. В данной секции находятся, как легкие роллы, так и сытные. Позиции из данной секции скорее всего будут сочетать с позициями из легких роллов и классических роллов.

Вторым шагом будет распределение позиций по четырем секторам:

- Звёзды — высокорентабельные и очень популярные
- Рабочие лошадки — низкорентабельные и очень популярные
- Загадки — высокорентабельные и непопулярные
- Собаки — низкорентабельные и непопулярные

Нужно расположить позиции всей категории и по каждой секции. Максимальный процент рентабельности в категории роллов будет у блюда капа

маки (ролл с огурцом) - 678%, нижняя же граница рентабельности у ролла с укропом - 262%. Средняя граница между двумя этими отрезками будет 208%. По популярности все позиции разбиты на оценки от 1 до 10. Для всей категории формат распределения будет выглядеть следующим образом: Рис.

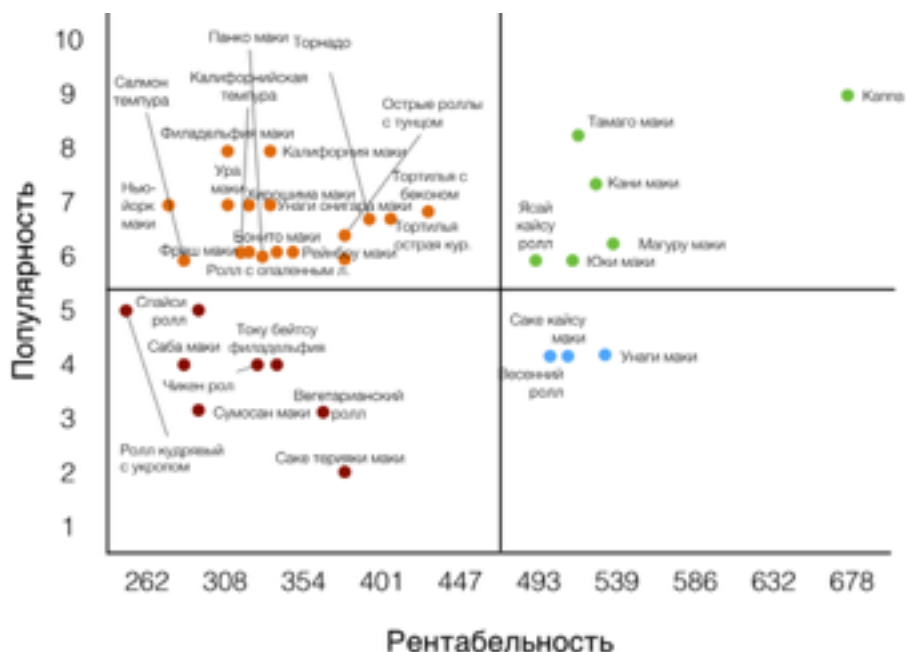


Рис. 16. Матрица меню инжиниринг

Как видно по матрице в меню очень мало звезд, которые должны приносить сверхприбыль заведению. И там, в основном все блюда из категории легких закусок. С одной стороны это хорошо, что в «звездах» находится много позиций предназначенные для легкого перекуса, потому что по данным опроса из всей целевой аудитории 48% людей приходит с целью легко перекусить. Но с другой стороны, 47% аудитории приходит в «Уми» плотно поесть и заведение не имеет с этих посетителей сверхприбыли. Также отчетливо видно, что роллы с огурцом «Каппа маки» один из самых прибыльных и популярных роллов, во всей категории. Для повышения выручки нужно поднять популярность у «магуру маки», «юки маки» и «ясай кайсу ролл». Это можно сделать за счет меню или официантов, которые будут рекомендовать данные блюда клиентам.

В секции рабочие лошадки находятся 17 позиций из 36, которые популярны, но не сверхприбыльны, они приносят стабильный доход заведению. На матрице видно, что большая часть позиций имеет популярность 6-7. У данных позиций можно также повысить популярность, через меню или официантов. Но также можно предложить снизить себестоимость и тогда повысится рентабельность каждого блюда, что принесет заведению дополнительную выручку и прибыль. Другой вариант - это совместить эти позиции с блюдами из звезд, сделав специальную акцию. Можно будет поднять тем самым популярность и количество заказов.

В секции «загадки» расположились всего 3 позиции: «сакэ кайсу маки», «унаги маки» и «весенний ролл». Тут расположены наиболее перспективные блюда, которые имеют большую рентабельность, но маленькую популярность. Возможно посетители не пробовали этих блюд и не знают, как они на вкус. Заведению стоит начать рекламировать данные позиции, устраивая различные акции или предоставляя скидки.

И в самой опасной зоне «собаки», находятся 8 блюд из меню. Данная секция является наихудшей для заведения, потому что все позиции в этой зоне малорентабельны и очень не популярны. От таких позиции стоит или вообще избавляться или тянуть их до «рабочих лошадок», увеличивая популярность или до загадок «увеличивая рентабельность». Тут находятся две позиции, которые идут из секции острых роллов, можно предположить, что люди, которые любят острую еду не могут найти это в меню. Потому что раздел с острыми роллами находится в середине меню и никак особо не выделяется и очень велика вероятность просто пролистать этот раздел. Также этот раздел состоит в общей категории роллов, возможно, стоит его как то выделить.

Следующий этап разработки меню - это его дизайн. Оформление меню и его навигация являются важным моментом, так как это упрощает выбор для клиента и он чувствует себя комфортно при взаимодействии с меню, потому что ему не приходится задумываться, что и где находится. Посетитель на

интуитивном уровне сразу находит нужные ему позиции. Плохой же дизайн может запутать клиента и спугнуть его сделать заказ.

Большое меню может стать плохим помощником в улучшении показателей оборачиваемости столов, что соответственно скажется на прибыли с доступного места в час.

С точки зрения пользовательского опыта:

- Чем длиннее меню, тем выше шанс, что в нем визуально сложно разобраться
- Чем длиннее меню, тем нерешительнее будут клиенты в процессе заказа.
- Чем длиннее меню, тем больше времени уходит на совершение заказа. Что на выходе увеличивает продолжительность времяпровождения человека в заведении.

Стоит помнить, что сэкономленные на общем времени визита клиента минута или две, могут ощутимо сказаться на выручке.

С операционной точки зрения большое меню может влиять на:

- Больше количество позиций в меню ведет к большим накладным расходам. Это происходит из-за того, что растут складские запасы. При этом многие позиции могут использоваться крайне редко.
- Это так же ведет к увеличению количества персонала кухни, который должны быть готовы к готовке потенциально большего количества блюд. Плюс, это может сказаться на увеличении рабочего времени, так как требуется начать утром пораньше (или закончить попозже), чтобы сделать множество необходимых заготовок.
- Больше позиций на раздаче – более загруженная линия. Персоналу сложнее быстро обслуживать заказы.
- Множество позиций в меню приводит к тому, что на их приготовление уходит больше времени (даже с учетом роста числа персонала на кухне). Это происходит из-за того, что готовится меньше однотипных блюд, и больше различных.

- Большое число дополнительных ингредиентов на кухне создает трудности для эффективного контроля за расходами.

Исходя из всего этого можно увидеть, что в сегодняшнем меню «Уми» могут присутствовать многие из этих проблем, так как в нем 21 страница. По результатам наблюдения за клиентами, как они взаимодействуют с меню, можно было заметить, что практически каждый из них, перед тем как выбрать понравившееся ему блюдо, перелистывая меню несколько раз. Поэтому решено было сделать меню формата А4 с двумя разворотами и уместить туда 9 нынешних страниц, предварительно разбив все на несколько секций: «легкие роллы», «классические роллы», «микс роллы» и «острые роллы».

Существуют шаблоны поведения и восприятия информации, которые имеют место, когда человек изучает глазами печатную страницу, и пытается получить из нее что-то полезное для себя. Просматривая страницу человек, останавливается на определенных местах, которые называются горячими областями. Горячие области – это области (точки) наибольшей концентрации внимания, где нужно размещать самые прибыльные позиции. Также важен порядок сканирования, который представляет из себя точки и пути между горячими областями, которые проходит глаз, при изучении объекта. В данном случае, объект – это меню, а точки – различные области на странице меню, на которых фиксируется взгляд при его изучении. Иными словами – это порядок, в котором человек воспринимает информацию на листе (Круг. С, 2008).

По общепринятому стандарту утверждается, что люди в первую очередь смотрят на правую верхнюю часть такого меню, а затем на левую верхнюю часть. В этом случае самые важные области попадут под номера 1, 2, 5 и 7, в то время, как в других точках человек просто будет на долю секунды останавливать взгляд (Рис 17.).



Рис. 17. Общепринятый стандарт: движение глаз при изучении меню на 2-х разворотах

Первый разворот будет состоять из двух секций: «легкие роллы» и «микс роллы». Раздел «легкие роллы», который содержит 5 звезд, 2 загадки и 1 рабочую лошадку. Он будет находиться на правой стороне разворота, так как в этой секции больше всего звезд, а на правой стороне наибольшее количество точек, которые задерживают внимание. В основные горячие области правой и левой стороны будут поставлены звезды из разделов «легкие роллы» и «микс роллы», так как эти блюда являются наиболее популярны и приносят больше всего прибыли. На точках, которых человек просто сосредотачивается (3,4,5,6 на Рис. 17) будут расположены позиции «загадки», так как эти позиции имеют высокую рентабельность, но небольшую популярность, тем самым можно увеличить их популярность. Также предполагается выделить эти позиции в меню (например, обвести другим цветом), для того, чтобы посетитель заведения сразу замечал эти позиции (Карпендэйл, Гринберг, 2014). (Рис 18)

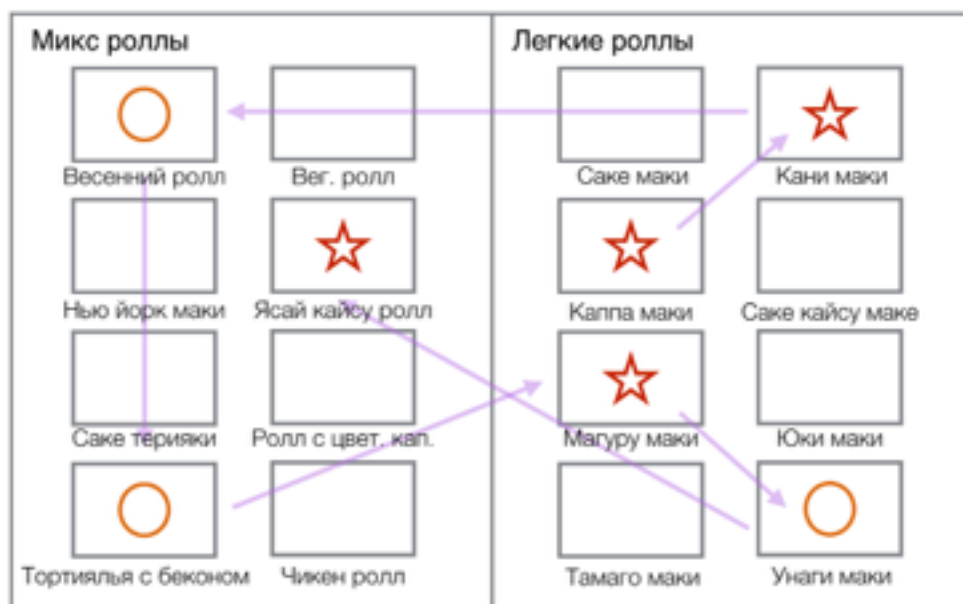


Рис.18. Секции «микс роллы» и «легкие роллы» в новом меню

На втором развороте будут находиться «классические роллы» и «острые роллы». (Рис) Первая секция «классические роллы» будет располагаться по всем основным горячим областям, так она имеет наиболее большое количество «рабочих лошадок». Они будут распределены по уровню рентабельности. Также в точки, где останавливается внимания будут расположены позиции, которые имеют небольшую популярность (6-7 баллов), чтобы попробовать увеличить количество заказов на эти позиции. Блюда из группы «собаки» будут располагаться по всем остальным местам. Секция «острые роллы» будет находиться внизу левой страницы, потому что в данной секции только 2 блюда из группы «лошадок» и 2 блюда из «собак», которые приносят наименьшую выручку. Но этот раздел будет специально выделен, чтобы его можно было сразу заметить людям любителям острой еды. Во всех секциях на все позиции не будут располагаться одним списком, это будет сделано для того, чтобы человек выбирал не по ценам, а по наименованию позиций. Также у каждой позиции будет фотография блюда, количество роллов в порции и количество калорий. Так как основная целевая аудитория данного заведения в основном женщины им будет полезная данная информация и в большинстве в пункте

«Какой информации Вам не хватает в меню?» многие написали количество калорий.

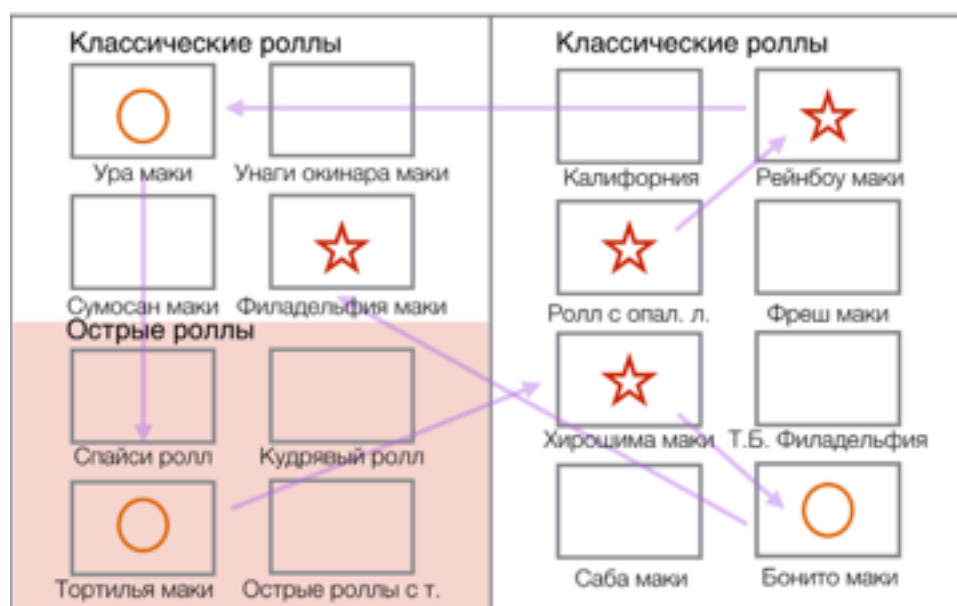


Рис 19. Секции «классические роллы» и «острые роллы» в новом меню

В самом начале меню стоит вставлять акции, которые проводит кафе. Это самое хорошее для них место, потому что, открывая меню, люди сразу будут видеть новые акции. Согласно опросу, посетители любят различные виды акций и специальные предложения. Заведению стоит обратить внимание на группу «рабочих лошадок», чтобы брать от туда позиции и совмещать их со «звездами» и вставлять это в специальные акции. Тем самым можно увеличить популярность позиций, которые находятся в группе «лошадки»

В результате получается эффективное удобное двухстраничное меню, которое состоит из четырех секций. Для посетителей это будет удобнее чем старое меню, потому что все разбито по секциям и можно быстро выбрать блюдо и сделать заказ. Данное меню стало меньше чем предыдущее на 17 страниц и иметь более эффективное расположение позиций.

Проведя такой анализ, заведению первым делом стоит задуматься об избавление от группы «собаки» или изменять у этих позиций себестоимость, цену или популярность, чтобы вывести данные позиции в группу «лошадок»

или «загадок». Группу загадок нужно активно продвигать через акции и официантов. И позиции из группы «звезд» нужно постоянно контролировать, чтобы они там всегда и оставались, принося заведению дополнительную прибыль.

После всех полученных данных, спроектированного меню нужно его проверить и оценить его эффективность по сравнению с предыдущим меню. Самое простое, это снова провести опрос посетителей кафе, путем анкетирования, предварительно выдав им новое меню. И сравнить новые результаты со старыми. Но он реально не покажет увеличилась ли эффективность меню с точки зрения продаж. Подходящим методом для оценки эффективности меню будет являться - холл тест. Холл-тест (hall-test) - маркетинговое исследование, разновидность личного интервью, применяемое как метод исследования качественных свойств предмета. Холл-тест основан на анкетировании респондентов с целью уточнения восприятия атрибутов и потребительских свойств товара, рекламного сообщения, упаковки, названия, услуги или торговой марки целевой аудиторией. Особенностью холл-теста является явный и непосредственный контакт части целевой аудитории (респондентов) с тестируемым предметом. Метод холл-теста является неотъемлемой частью сферы исследований отношения целевой аудитории. Hall-test помогает оценить производителю, разработчику и владельцу торговой марки первые качественные впечатления целевой аудитории от предмета исследований, без глубокого анализа потребительских свойств.

В Hall-test участвует две группы респондентов. Важно отметить, чтобы респонденты из двух групп были однородны по всем параметрам. Одной группе выдается старое меню, а другой группе новое. Задача респондентов холл-теста - выбрать позиции из меню, которые бы они хотели заказать и записать свой выбор в специальную анкету. В итоге получится увидеть какое меню сделало больше продаж. Через hall-test получится выяснить эффективность нового меню по-сравнению со старым, но в данном случае не будет учитывать влияние официантов. Поэтому наилучший тест нового меню стоит, проводит в самом

заведение. Предварительно провести инструктаж всем официантам о том, какие позиции они должны предлагать посетителям. И примерно на одну неделю заменить старое меню на новое и в конце сравнить результаты за 7 дней с новым меню и старым.

Заключение

В существующих сегодня исследованиях не раскрыт весь потенциал совместной реализации концепции пользовательского опыта и маркетинга. Данная концепция может помочь маркетингу в более детальном изучении потребителей и их опыта, для того чтобы предлагать им более релевантные для них товары и услуги. Это утверждение подтверждают проведенные в этой работе исследования, направленные на разработку эффективно продающего меню заведения общественного питания. В ходе исследований выявились аспекты пользовательского опыта, которые просто так были бы не учтены при проектировании меню, используя просто обычную методику «меню инжиниринг».

На сегодняшний день актуальность эффективного меню для кафе и ресторанов высока. Прежде всего, владельцы имеют недополученную прибыль только из-за того, что они не потратили сил на правильную разработку меню. Как показало фокус-интервью, только один ресторатор из пяти знает про некоторые методики составления меню, но все равно ими не пользуется. Также все понимают, что меню играет большую роль в ресторане и стараются сделать дизайн меню красивым, но не задумываются о проектировании и навигации в меню. В ходе фокус-интервью с рестораторами выделились три основные функции меню:

1. Меню служит носителем позиционирования ресторана, может быть отражением его уникальности, как в части содержания, так и в части дизайна.
2. Меню является точкой контакта с клиентом с высокой степенью вовлеченностью потребителя.
3. Меню служит инструментом стимулирования сбыта при этом управление доходностью меню в основном ведется интуитивно.

Из результатов анкетирования посетителей кафе «Уми» можно понять, как данные функции проявляют себя на практике. Меню как носитель

позиционирования ресторана в данном заведении слабо выполняет данную функцию. Функция меню как точки контакта в кафе «Уми» имеет большое значение, так как это заведение японской кухни и прежде, чем сделать заказ, нужно подробно разобраться в специфичных блюдах. В «Уми» меню с этим справляется эффективно, так как практический от всех респондентов оно получило высокую оценку в вопросах об удобстве навигации и дизайне. Меню как инструмент стимулирования сбыта в данном случае имеет ряд недостатков. В меню не заложены какие-то специфические моменты, на которые мог бы отреагировать клиент, совершая свой выбор. Также отрицательно влияет на выбор посетителей количество страниц в меню, которых там 20, в то время как посетители предпочитают меньшее количество страниц. В меню имеются фотографии блюд, которые положительно влияют на выбор клиентов, но нет дополнительной информации, которая могла бы повысить вероятность выбора того или иного блюда.

Последним шагом исследования пользовательского опыта было наблюдение, которое подтвердило ранее полученные выводы. Особенно важным было учесть, что люди достаточно много листали меню и им было это неудобно, также выявилась необходимость нахождения меню с десертами всегда на столах, Потому что все люди, которые оставили меню у себя, в дальнейшем еще сделали заказ.

Полученные результаты доказывают необходимость применения концепции пользовательского опыта в такой сфере как ресторанный бизнес. Этот подход помогает выявить некие особенности в поведении людей, которые они сами порой не осознают. В итоге получилось дополнить методику «инжиниринг меню», тем, чего ей больше всего не хватало, а именно результатами изучения потребителя с внешней стороны.

В дальнейшем полученные результаты можно использовать для более продвинутого меню, реализованного, например, на планшете. Такое меню, возможно сделать не только эффективным продающим, но и инструментом

повышения лояльности. Человек сможет заказывать через него блюда, а также смотреть, кто и что из его друзей заказал в этом заведении, также получать информацию обо всех актуальных акциях. Для упрощения работы рестораторов, возможно, создать программу, куда будут загружаться все данные полученные через анализ по методу инжиниринг меню и результаты исследований потребителей. И в конце программа сама будет выстраивать эффективно продающее меню.

Список использованной литературы

Монографическая литература

1. Джонсон. Д. Умный дизайн. Простые приемы разработки пользовательских интерфейсов. // Питер, 2014, 48-49 с.
2. Карпендэйл. Ш, Гринберг С. UX-дизайн. Идея - эскиз - воплощение// Питер, 2014, 45 с.
3. Круг С. Веб дизайн или не заставляйте меня думать. // Символ-Плюс, 2008, 37 с.
4. Купер. А. Психбольница в руках пациентов. // Символ-Плюс, 2009, 53-54 с.
5. Купер. А. Об интерфейсе. Основы проектирования и взаимодействия. // Символ-Плюс, 2009, 133 с.
6. Лазерсон И., Сокирянский Ф. Как привлечь гостей в ресторан. // Альпина Бизнес Букс, 2013, 39-27 с.
7. Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане // ВВРРГ, 2012, 105-108
8. Никифоров В.Е. Интегрированные маркетинговые коммуникации в сегменте HoReCa. // журнал Маркетинговые коммуникации, 2011, 10-15 с.
9. Унгер Р., Чендлер К. UX-дизайн. Практическое руководство по проектированию опыта взаимодействия. // Символ-Плюс, 2011, 73 с.

Описание электронных ресурсов

10. Академия ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]: <http://academyrestaurantbusiness.ru/press-center/publications/pravila-sostavleniya-prodayushchego-menyu-restorana/>
11. Блог Сморгаяева. К [Электронный ресурс]: <http://www.smogarev.com/yuzabiliti>

12.habrhabr.ru [Электронный ресурс]: <http://habrhabr.ru/company/mailru/blog/108748/>

13.ISO.org [Электронный ресурс]: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=52075

14.UxMatters [Электронный ресурс]: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2012/04/more-than-usability-the-four-elements-of-user-experience-part-i.php>

15.Set My Menus Blog [Электронный ресурс]: <http://setmymenus.com/blog/дизайн-меню-ценообразование-1/>

Иностранная литература

16.Buley L. The User Experience Team of One: A Research and Design Survival Guide Paperback // Rosenfeld Media. 2013, P. 87-92

17.Chiu. L. Table-Setting Secrets Every Entertainer Should Know: From setting the perfect table to creating inventive menus and more. // 101 Publishing. 2012, P. 88-93

18.Garett J.J. The elements of user experience. // New Riders, 2010. P. 158-160

19.Hartson R. The UX Book: Process and Guidelines for Ensuring a Quality User Experience. // Morgan Kaufmann. 2012, P. 375-387

20.Kotschevar. L., Withrow D. Management by Menu // Wiley. 4 edition, 2007, P. 37-45

21.Kwong L.Y.L. The application of menu engineering and design in Asian restaurants. // International Journal of Hospitality Management. 24 (2005), P. 91-106

22.Miner T. Customer-Focused Menu Marketing // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1996, P 36-40

23.McDonald. S, Waern Y., Cockton G. People and Computers XIV - Usability or Else: Proceedings of Hci 2000. // Springer. 2000, P. 101-108

- 24.Nielsen J., Loranga H. Prioritazing web usability. // New Riders. 2006, P. 23
- 25.Norman D. The design of everyday things. // Basic Books. 2002, P. 44-45
- 26.Sybil S. Yang. Eye movements on restaurant menus: A revisiation on gaze motion and consumer scanpaths. // International Journal of Hospitality Management. 2012, P. 1021-1029

Фокус интервью

1. Какой у Вас стаж работы в ресторанном бизнесе? Какой опыт был до этого?
2. Как Вы считаете насколько важно меню в ресторане? Почему?
3. Сильно ли зависит выручка ресторана от хорошего или плохого меню?
4. Как вы обычно составляете меню? Вы сами его составляете? На чем основываетесь?
5. Как вы определяете, что должно стоять на первом месте в списке, а что на последнем?
6. Есть ли универсальная формула эффективного меню для любого ресторана? Или для каждого она будет своя?
7. Дизайн меню будет влиять на выручку ресторана?
8. Есть ли у вас информация по доходности и популярности каждого блюда? Если да, то как используете данную информацию?
9. Есть ли у Вас убыточные позиции в меню?
10. Сколько вы тратите на составление, дизайн и распечатку меню?
11. Сколько раз за год вы меняете или дополняете меню? После скольких лет нужно полностью заменять меню?
12. Сравнение официанта и менеджера по продажам в автосалоне, на сколько велика разница?
13. Может ли интерактивное меню на планшете заменить официанта и сэкономить деньги?
14. Удобно ли будет такое меню для клиента и ресторана в целом?
15. При правильном составлении меню по всем правилам, смог бы ресторан за счет него увеличить лояльность клиентов и доходность?

7. Как часто вы посещаете данное заведение?

- ☐ Постоянный климат (более 5 раз в месяц)
- ☐ Часто (3-4 раза в месяц)
- ☐ Не часто (1-2 раза в месяц)
- ☐ Редко впервые

2. С какой целью мы пришли в спорт-сезон?

- ☐ Полить кофе
☐ Легкий перекус
☐ Плотный обед
☐ Другой ответ _____

3. Легко ли Вам было ориентироваться в меню, для того чтобы сделать заказ?

- | | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|-------------------------|
| HET. GUNDO CINOIO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | DZ. FEMO., SCE MONISTRO |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

4. Выбирая фото, важно ли вам видеть его изображение?

- ☐ Была/ва вероятность, что в заказе бланко у которого есть картинка
- ☐ Картинка имеет значение, но возможно обойтись без него
- ☐ Без разницы есть картинка или нет, выбирал по описанию

5. Оцените дизайн и удобство меню от 1 до 7

- Плюсов дизайн: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Красивое и удобное меню

7. Важны ли рекомендации официанта при выборе блюда?

- ☐ Организация играет важную роль
- ☐ Роль организатора не очень важна, я могу выбрать сам и тогда учиться что нужно
- ☐ Роль организатора не важна, все могу выбрать сам

- В. Что бы Вы хотели еще видеть в меню? (калории, пищевая ценность и т.д.):

9. Сколько страниц должно быть в меню?

10. Что Вы думаете, если не понимаете, что написано в меню?

12. Что вы сейчас заказали?

13. Combined Form net?

14. Какой Ваш пол?

- ☐ Мышечный
 - ☐ Желчный

Спасибо за Ваш ответ!

Приятного аппетита