

Кейс «Общественное питание»

Заказчик:

Региональная сеть кафе «Вкусное» (название изменено, любое совпадение с реально действующим бизнесом является случайностью), работающая в низком ценовом сегменте, с собственной фабрикой-кухней.

Запрос заказчика:

- Снижение выручки и числа клиентов сети
- Снижение прибыльности сети

Необходимо – разработать стратегию качественного и количественного роста сети

Полученная информация:

Возраст сети – 8 лет

Годовая выручка сети за предыдущий год – 220 млн рублей

Формат сети: демократичное городское кафе с официантами, днем ориентированное на обедающих сотрудников соседних офисов, вечером на отдыхающих

Количество точек на момент обследования – 19

Открыто за последний год – 3

Закрыто за последний год – 1

Основные показатели, по которым оценивалась работа сети:

- количество чеков
- средний чек
- выручка в месяц
- прибыль в месяц
- соблюдение стандартов сети (контролировалось методом «таинственного покупателя» и собственной службой качества)

Озвученные сотрудниками проблемы сети – падение выручки, убыточность отдельных кафе, низкая мотивация и высокая текучесть персонала. Из трех открытых за прошлый год кафе два не выходят на плановые показатели.

Меры, уже предпринятые для улучшения ситуации – ввод в меню дорогого алкоголя, открытие направления по организации в кафе праздников, бессистемные попытки обновления меню, добавление детского меню и т.д..

Результаты обследования:

Обследование бизнеса, проведенное специалистами Sapiens Consulting, выявило глубинные проблемы, приведшие к ухудшению операционных показателей, некоторые из них приведены ниже:

- Сеть формировалась стихийно, 8 лет назад, в условиях почти полного отсутствия конкуренции. Тогда кафе быстро стали популярными, но сейчас формат и ассортимент приелся, появилось множество сетевых и независимых конкурентов
- Функция маркетинга в компании отсутствовала. Компания не изучала своих клиентов, что привело, в свою очередь, к рождению невнятного, непонятного потребителю формата: меню днем и вечером одинаковое; в меню и самое дешевое пиво, и сухари, и самый дорогой «абсент»; часть кафе расположена в офисных районах (там преобладал дневной трафик), часть – ближе к жилым (там больше посетителей было вечером).



- В отсутствие маркетинга и знаний о потребителе меню формировалось на основе интуиции руководителей и технологов фабрики-кухни. Холл-тесты перед запуском блюд не проводились. ABC-анализ и маржинальный анализ продуктов не осуществлялся.
- Реклама кафе и проводимые в нем маркетинговые акции тоже разрабатывались в полном отрыве от предпочтений потребителя и не достигали своей цели. Например, акция по розыгрышу поездки в Турцию на двоих была отменена из-за низкого количества участвующих
- Стандарты сети были сфокусированы на чистоте помещений, но не учитывали многих параметров, в частности скорости обслуживания
- Программа лояльности отсутствовала, индекс удовлетворенности клиентов не измерялся.
- Мотивация операционных руководителей кафе была привязана к проценту наценки, а не к маржинальной прибыли в рублях или иным показателям. Как следствие, к примеру, относительно дорогие блюда (например, салат с семгой) были помещены в конец меню, так как наценка в процентах на них была ниже, чем, например, на салат из овощей, стоящий вдвое дешевле, но размещенный на самом видном месте.
- Основным критерием выбора места для открытия новых кафе был пешеходный трафик в данной локации
- Прямо напротив одного из кафе открылась столовая с низкими ценами формата free-flow («советского» типа), и все посетители из ближайших офисов, ранее обедавших во «Вкусном», устремились туда.

Исследование

Первым этапом работ по преодолению кризисной ситуации было маркетинговое исследование, включающее в себя анкетирование посетителей сети и проведение шести фокус-групп. Две фокус-группы состояли из постоянных посетителей сети, приходивших туда пообедать, две – из тех, что часто ужинали в сети, а последние две состояли из людей, часто посещающих кафе, но осознанно избегавших сети «Вкусное».

Вкратце результаты исследования были таковы:

- Анкетирование выявило, что наиболее частой причиной посещения сети и днем, и вечером были низкие цены и удобное местоположение. Но фокус-группы показали, что на практике это означало «пошел бы в другое место, но лень идти дальше». Львиная доля посетителей сети не была удовлетворена, во всяком случае в полной мере, посещением кафе, однако «Вкусное» было ближе всех к офису или дому.
- Посетители были недовольны редко меняющимся меню, медленным обслуживанием, отсутствием свободных мест в часы пик днем. Вкус блюд оценивался как удовлетворительный, но фокус-группы явно показали, что кафе, не меняющееся много лет, надоело посетителям, и если бы поблизости оказалось другое кафе в том же ценовом диапазоне, они бы с удовольствием отказались бы от посещения «Вкусного».
- Посетителям не нравилась идея ужинать вечером теми же блюдами, которыми они обедали днем. Несмотря на усилия менеджмента, люди, обедавшие в сети днем, почти никогда не ходили туда вечером, и наоборот.
- Менеджмент компании неверно оценивал социально-демографические параметры своей аудитории – она оказалась моложе и беднее. Кроме того,

целевая аудитория читала, слушала и смотрела не те медиа, где сеть размещала рекламу, поэтому информация об акциях просто не доходила до нее.

- Ни те посетители, что приходили обедать, ни те, что приходили ужинать, не получали всего, что ожидали, и часто их требования оказывались взаимоисключающими.
- Те посетители городских кафе, что сознательно уклонялись от посещения «Вкусного», делали это потому, что считали кафе «дешевым», «скучным», «не очень чистым» и «старым».
- Исследование показало, что жители города, относящиеся к группе, составлявшей костяк целевой аудитории «Вкусного», с удовольствием посещали бы кафе, где подавали бы суши. Но на тот момент в городе было всего два таких кафе, причем достаточно дорогих, позиционирующих себя скорее как рестораны.

Конечно, результаты исследования содержали куда больше интересной и полезной информации, но формат данного документа не позволяет привести его полностью.

Принятые решения

Рабочая группа по разработке новой стратегии развития под руководством специалистов Sapiens Consulting следующую программу стратегических мероприятий на три года:

1. Закрыть кафе, не отвечающих определенным требованиям прибыльности в течение определенного времени. На будущее данные параметры стали нормативом – если кафе не выходило на заданные параметры окупаемости в течение определенного времени, его закрывали и искали новое место.
2. Шесть кафе с сильно преобладающим дневным трафиком, находящиеся в местах высокой концентрации офисов, переформатировали в «Быстро обед» (название изменено), полностью ориентированное на обеденный формат заведения. Меню полностью пересмотрели и упростили (см. подробнее ниже), установили столы меньшего размера (зато их стало больше) и менее удобные стулья, отключили wi-fi. Главным стандартом стала скорость обслуживания. У сети «Быстро обед» появился отдельный руководитель. Новый формат был испытан на одном заведении, а затем тиражирован на остальные.
3. В кафе с приблизительно одинаковым количеством посетителей днем и вечером, а также в кафе с преимущественно вечерним трафиком (все они остались под старым брендом) сделали косметический ремонт, полностью обновили меню, разделив его на дневное (упрощенное меню в духе бизнес-ланча) и расширенное, вечернее. Из алкогольных напитков оставили только те, которые предпочитала целевая аудитория, убрав слишком дорогие и нетрадиционные напитки. В меню были добавлены суши. Обновленный формат также был сначала протестирован на одном заведении, а уже потом тиражирован на всю сеть.
4. Все новые кафе открывались либо в одном, либо в другом формате. Локации подбирались не просто исходя из общего трафика, а с учетом степени концентрации целевой аудитории в данном районе.
5. Меню обоих форматов сначала проанализировали при помощи ABC-анализа и маржинального анализа, что позволило выявить неприбыльные и непопулярные блюда. Их либо существенно переработали, либо вывели из ассортимента. Новые и переработанные блюда попадали в меню только после холл-теста. В холл-тесте принимали участие типичные представители целевой аудитории сети.



6. Для обоих форматов разработали системы ключевых показателей эффективности. В основу системы для «Быстро обед» легли оборачиваемость посадочного места и средний чек. В основу системы показателей для «Вкусного» - количество клиентов и средний чек. Также на основании данных исследований были разработаны показатели CSI, Customer Satisfaction Index, содержащие как методику расчета показателей, так и целевые значения для них на три года, ставшие KPI для руководящих сотрудников сети.
7. На основании данных исследования были сформулированы бренд-буки обоих форматов, содержащие, в том числе, новую концепцию каждого формата. В концепции «Быстро обеда» упор был сделан на разумные цены, быстроту обслуживания, удобное местоположение, программу лояльности. В основу концепции «Вкусного» легли идеи «почти домашней» еды и комфорта в сочетании с умеренными ценами и хорошим уровнем сервиса.
8. На основании данных исследования была разработана новая рекламная кампания сети, сфокусированная на ключевых ценностях клиентов обоих форматов. Реклама размещалась в масс-медиа, популярных у целевой аудитории. Помимо прямой рекламы оба формата активно стали использовать специальные акции, разработанные с учетом потребностей целевой аудитории. Сайт «Вкусного» был полностью переработан, сайт «Быстро обед» - разработан с нуля.
9. Для обеих сетей были разработаны программы лояльности (бонусные карты и программы, стимулирующие приводить друзей).

Выше приведены лишь некоторые из проведенных мероприятий. Стратегическая программа включала в себя, помимо вышеперечисленных, также блок работ на производстве, большая программа переобучения сотрудников, редизайн форматов (с привлечением сторонних специалистов) и т.д. В целом разработка и реализация новой стратегии развития сети заняла 6 месяцев.

Через год после начала реформ:

1. Выручка сети выросла на 14%
2. Число посетителей в кафе «Быстро обед» выросло на 23%, в кафе «Вкусное» - на 11%
3. Средний чек в сети «Быстро обед» вырос на 8%, в сети «Вкусное» - на 18%
4. Маржинальная прибыль бизнеса выросла на 14%, чистая прибыль – на 17%.
5. Сеть закрыла 4 кафе и открыла 6, развивавшихся строго в соответствии с бизнес-планом.
6. Согласно исследованию потребителей, проведенному через год после старта проекта, восприятие обоих форматов целевой аудиторией значительно улучшилось, сети приобрели собственное лицо и лояльных посетителей. Число посетителей, осознанно выбирающих ту или иную сеть, выросло вдвое по сравнению с предыдущим годом.