

某火锅餐饮企业市场定位及产品策略浅析

陈 斐

(中央电视台,北京 100038)

摘要:针对目前某火锅餐饮企业产品策略,面对消费者群体及偏好变化、众多竞争者崛起及有力竞争等挑战,笔者认为该火锅餐饮企业应调整市场定位、优化产品策略,重点强化其餐饮核心产品(食材及口味)的质量控制与提升,同时对附加产品(服务体系)进行提升及创新重塑,以适应更大、构成更复杂消费群体的需要,从而维持、巩固火锅市场主导者的竞争地位。

关键词:火锅餐饮企业市场定位;产品策略;核心产品;附加产品

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.30.105

1 引言

某火锅餐饮企业与其他火锅企业的主要区别,是其采用服务差异化竞争战略,从而执行以店面服务为核心的市场定位及产品策略。提起该企业,消费者首先想到的就是其鲜活的店内服务体系,服务一直以来都是其最鲜明的标签。消费者群体在店内就餐时能享受到热情、细致的服务,从而拉近心理距离、固化消费者偏好,在火锅市场,该火锅餐饮企业拥有大批忠实的消费者。

服务差异化市场定位及产品策略在该火锅餐饮企业导入期、成长期发挥了重要作用,形成了差异化优势。然而,该火锅餐饮企业目前已处于成熟期,经营呈现疲势,同时还面临激烈的火锅市场竞争及数家强有力市场挑战者。其当尽快考虑如何对市场定位及附加产品(服务体系)进行提升及创新重塑,以期在新消费群体、市场环境变化的现实下应时而变,从而确保差异化战略持续实现。

2 相关理论

作为餐饮企业,该火锅餐饮企业提供的是首先餐饮产品,而非服务。产品,是指能提供给市场、用于满足人们需要和欲望的事物,包括实物、服务、思想等。产品整体概念包括核心产品、有形产品和附加产品三个层次。对于该火锅餐饮企业来说,核心产品是餐饮产品本身;有形产品是其提供餐饮产品的形式;附加产品是消费者获得的全部附加服务和利益,如满足感、休闲娱乐、人际沟通等。

传统市场营销组合观念可概括为四个基本变量,即产品、价格、地点和促销。服务市场营销组合为七个要素:产品、价格、地点或渠道、促销、人员、有形展示、过程。将服务市场营销组合和附加产品概念对比,易将产品之附加产品与服务相混淆,如经营者本身不清晰界定二者的区别,则会误导企业的战略制定及市场营销策略及执行,最终影响经营。

3 某火锅餐饮企业市场定位及产品策略存在的问题及对策

某火锅餐饮企业属提供餐饮产品的企业,而不是服务企业,故其市场定位和产品策略应牢牢围绕产品这个核心来提升和创新重塑。

3.1 某火锅餐饮企业在火锅市场遭遇前所未有的挑战

据市场信息,2018年某火锅餐饮企业的翻台率为5.0次/

天,2019年降为4.8次/天,到了2020年上半年则进一步下滑到3.3次/天。如此大降幅下滑与突发事件期间整体停业有直接关系。但从2018、2019年度数据看,销售下滑不是突发事件所致。该火锅餐饮企业需要梳理外部环境分析、内部环境与资源均衡分析来确定业绩下滑的综合原因。

3.2 某火锅餐饮企业遭遇市场挑战的原因

3.2.1 消费者群体变化

鲜明的店面服务特色是某火锅餐饮企业根据其市场定位,从创业之初确定的战略,消费者提到该企业通常会联想到其鲜明、甚至有点夸张的服务特色,服务特色已是该企业口碑营销的重点。随着消费者群体的变化,如今“80后”“90后”“00后”已成为消费主力军。他们有更多个性化消费模式,很多年轻消费者对线下过多接触式服务呈回避态度,一些有“社恐”的年轻人甚至会因为其热情服务放弃去该火锅店用餐。过度服务会给消费者带来一定压力,该火锅餐饮企业经常收到的评论是服务过度。

该火锅餐饮企业消费人群跨度较大,有家庭消费、朋友聚餐、公司聚餐团建等多种需求和功能,消费能力、自主性和主观性都达到了一定程度。作为智能互联网时代的消费者,很大一部分年轻消费者需要有隐私、更舒适、不被打扰、差异化且突出个性的服务方式,该火锅餐饮企业服务需主动适应新消费群体多元化的消费场景需求。

3.2.2 激烈的市场竞争

(1)服务特色易被效仿。火锅行业是餐饮行业中竞争激烈的红海,而四川火锅作为火锅中最重要、消费者基础最好的一个大类,同质化产品竞争更为突出。某火锅餐饮企业重服务一直是一个经营特色,但随着火锅经营者实力增强,他们同样加强了对服务的重视和打造,也非常重视员工的布局和店内服务培训,这种“服务特色”很容易被竞争者效仿甚至超越。

(2)强有力的市场挑战者。对某火锅餐饮企业形成强有力的竞争的,不得不提市场挑战者巴奴毛肚火锅。2012年,巴奴一句“服务不是巴奴的特色,毛肚和菌汤才是”的广告语面市,不难发现,巴奴的定位直接对准了火锅市场主导者某火锅餐饮企业,主打产品品质而不是服务,毛肚和菌汤是其拳头产品,多年来深耕毛肚、菌汤,用产品抓住顾客的胃,赢得顾客的喜爱。

双方展开竞争,巴奴采用积极的进攻战略,有不少城市店

面的选址与某火锅餐饮企业距离很近,最远相隔只有几百米。巴奴更加追求火锅食材的鲜美和品质,通过味道、品质吸引消费者。除巴奴火锅外,某火锅餐饮企业火锅还有刘一手火锅(大多店面是加盟店,但总店面数已有500多家店)、小龙坎、呷哺呷哺等有力的竞争者,都在蚕食某火锅餐饮企业的市场份额。

(3)某火锅餐饮企业自身对于市场定位的执行有所偏离

虽然某火锅餐饮企业有一套标准化店内服务流程,但由于服务的易变性、不稳定性,服务水平很难保持一致。有不少消费者认为某火锅餐饮企业的服务过于刻板,缺乏灵活性。从进店到离店,都是标准化服务,无法体现现场的观察与沟通。随着消费者心理需求的变化,过于机械的服务营销将无法有效地执行市场定位。此外,特色服务也无法保障到位,在用餐高峰时间,店内人流量增加,服务人员人手相对短缺,如消费者提出的需求不能及时满足,会引起消费者不满。店员在用餐高峰期忙不过来,更不用说执行好标准化服务,这对于以店内服务为特色的某火锅餐饮企业来说,是非常严重的问题。很多接受甚至偏好店内服务的消费者因此可能会转换到其他品牌。

3.3 某火锅餐饮企业市场定位及产品策略的调整与重塑

综上,鲜明的服务特色是某火锅餐饮企业根据其市场定位,从创业之初确定的竞争战略,服务特色已深入人心。目前叠加当前形势,客观上也会限制某火锅餐饮企业店内服务的广度和深度。总体看,基于消费者群体的变化、激烈的市场竞争、社会环境变化,某火锅餐饮企业的市场定位及产品策略(尤其是附加产品-服务体系)亟需尽快调整创新、提升重塑。

作为火锅行业的市场主导者,面对复杂的竞争市场,某火锅餐饮企业目前最大的挑战是在现有规模基础上,如何针对市场定位及产品策略进行调整及重塑,从而解决市场占有率下降、消费者偏好下降等现实问题。可考虑以下重点方向:

(1)调整市场定位,从以服务为核心特色调整为以核心产品(餐饮产品本身)与附加产品(服务特色)并重的策略。此前因某火锅餐饮企业的市场定位专注于附加产品(服务特色),口味上较竞争者无明显优势,很多消费者对于其底汤及食材口味的评价属正常级别,不认为有明显的味道优势。然而,作为餐饮企业,必须要将核心产品的质量作为最重要的事,因此,有必要充实调整其目前的市场定位。首先,将“味道好”即核心产品(餐饮产品本身)的质量,持续提升餐饮产品品质作为首要市场定位。某火锅餐饮企业目前也意识到先前“以服务为核心”不够适应未来发展,燃眉之急是如何更加提升产品质量,建立以餐饮产品质量为导向的内控体系。

同时,某火锅餐饮企业也不能放弃其服务特色定位,而应该“扬弃”,加强服务体系创新,变革服务。在个性化、重体验的消费趋势下,打造服务模式升级,提升到店体验,进而达到持续拉动业绩的目的。消费者进店前对周围环境、受打扰的程度有较确定的预期,可以最大程度地满足不同消费者的个性化需要。可以考虑在原有服务特色的基础上,适当收敛服务,避免过度服务给消费者心理上造成压力。要满足消费者的个性需求,不同情况下采取不同的方式去服务。

某火锅餐饮企业已意识到此变革的重要性,于2019年12月试行“请勿打扰”服务,在店里进行规划分区设置,改造店面形象,试图及时抓住对过度服务感到困扰、可能不会复购的人群。

笔者近日随机电话采访了北京市几家门店得知,“请勿打扰”服务目前已覆盖该火锅餐饮企业全国门店,但是同店内无“请勿打扰”区的专门分区。如果在店内进行专门分区,消费者各取所需,相信比目前效果更好。笔者近日在北京门店体验而言,服务生也不会主动询问进店消费者是否需要“请勿打扰”服务,因此对此项服务的员工培训也有提升空间。

(2)根据改造的市场定位,加强服务创新,实践中不断调整。充分了解消费者的评价动态并及时创新服务。对消费者点评反应强烈的项目应尽快推出或加强。在服务创新的过程中,需要根据消费者的反应和适用性,适时增减。

(3)根据改造的市场定位,对员工进行重新培训。该火锅餐饮企业董事长认为,该企业之所以强大、所向披靡,核心竞争力是能激发员工创意、热情、积极性的一套企业人力资源体系。由于此前过于注重标准服务,在调整后新的市场定位下,需要对员工整体进行重新培训,以保证新市场定位和产品策略的实施,继续发挥人力资源体系核心竞争力。

4 结束语

在火锅行业,某火锅餐饮企业拥有调味品、食材、供应链、技术、外卖、装修和培训几大领域的优势,形成了全产业链闭环,仍具有市场主导者的实力。然而,面对激烈的市场竞争和消费者群体的变化,某火锅餐饮企业亟需结合以上思路调整及重塑市场定位与产品策略,以面对实力强大的竞争者,保护市场占有率,巩固市场主导者地位,为消费者提供口味更佳、服务更适宜的美食火锅。

参考文献

- [1]李飞,李达军,马燕.服务型品牌好服务定位点的形成机理——海底捞和胖东来的双案例研究[J].管理案例研究与评论,2017(6).
- [2]邓隽,赵婷婷.基于定位模型的服务型品牌研究——以海底捞为例[J].中国集体经济.
- [3]代英东.海底捞服务营销策略优化研究.2019.
- [4]刘嘉昀,周政威.服务创新对餐饮企业盈利与发展的影响及其原因分析[J].中国市场,2020(2).
- [5]叶瑶,李勇泉.餐饮服务创新评价研究——以海底捞网络点评数据为例[J].餐饮服务创新评价研究,2017(2).
- [6]李倩.海底捞—从服务创新到内部控制[J].企业管理,2017(5).

作者简介:陈斐(1975,5-),女,汉,籍贯:青海省,学历:研究生,职称:中级,工作单位:中央电视台,研究方向:企业管理。