

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25): С. 126–130.

Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25): 126–130.

Дискуссионная статья

УДК 338.14

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.14

Механизмы и ошибки масштабирования ресторанного бизнеса

Сергей Владимирович Захаров

Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия
Serginio_1987@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3807-6062>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена многосторонним рассмотрением выбранной темы. В связи с этим, данная статья направлена на выявление или раскрытие основных механизмов масштабирования ресторанного бизнеса. Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является анализ и систематизация изученной литературы и опыта компаний, позволяющий комплексно рассмотреть ошибки при масштабировании в ресторанном бизнесе. В последние годы инновации существенно изменили индустрию общественного питания, поэтому для получения высокой прибыли важно узнавать о последних нововведениях в ресторанном бизнесе. В статье представлен опыт управляющих ресторанного бизнеса, раскрыты механизмы масштабирования ресторанного бизнеса. Масштабирование бизнеса означает создание условий для стимулирования и поддержки роста вашей компании. Это означает возможность беспрепятственного роста. Это требует планирования, некоторого финансирования и правильных систем, людей, процессов, технологий и партнеров. Правильное расширение бизнеса дает необходимый рост и дополнительный доход без дополнительных усилий. Таким образом, масштабирование помогает малому бизнесу стать крупным без дополнительных затрат, сложности и разочарований, которые обычно возникают при простом органическом росте. Материалы статьи представляют практическую ценность для управляющих бизнесов и людей, интересующихся менеджментом и маркетингом.

Ключевые слова: бизнес, ресторан, масштабирование, разорение бизнеса, продвижение.

Для цитирования: Захаров С. В. Механизмы и ошибки масштабирования ресторанного бизнеса / С. В. Захаров // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 126–130. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.14

JEL: M21

Discussion article

Scaling mechanisms and mistakes in the restaurant business

Sergei V. Zakharov

Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.
Serginio_1987@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3807-6062>

Abstract. The relevance of the research is due to the multifaceted consideration of the selected topic. In this regard, this article is aimed at identifying or disclosing the main mechanisms for scaling the restaurant business. The leading approach to the study of this problem is the analysis and systematization of the studied literature and the experience of companies, which makes it possible to comprehensively consider the errors in scaling in the restaurant business. In recent years, innovation has fundamentally changed the food service industry, therefore, in order to obtain high profits, it is important to learn about the latest innovations in the restaurant business. The article presents the experience of restaurant business managers reveals the mechanisms for scaling the restaurant business. Scaling a business means creating the conditions to spur and support your company's growth. This means the ability to grow without hindrance. It requires planning, some funding and the right systems, people, processes, technology, and partners. The right business expansion yields the necessary growth and additional income without additional work. In this way, scaling helps small businesses become big businesses without the added cost, complexity, and frustration that usually comes with simple, organic growth. The materials of the article are of practical value for business managers and people interested in management and marketing.

Key words: business, restaurant, scaling, business ruin, promotion.

For citation: Zakharov S. V. Scaling mechanisms and mistakes in the restaurant business. S. V. Zakharov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25): 126–130. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.14

JEL: M21

Одним из наиболее динамично развивающихся секторов рынка услуг является ресторанный бизнес, который по динамичному росту опережает многие отрасли экономики. Инновации — одна из главных движущих сил ресторанного бизнеса. Качество еды и обслуживания больше не являются единственными факторами, влияющими на развитие ресторанного бизнеса.

Когда бизнес приносит стабильную прибыль, перед предпринимателем встает вопрос, можно ли масштабировать его бизнес. Где найти точки роста? Вот несколько вариантов:

- увеличение среднего чека (небольшое повышение цены на товар);
- продажа сопутствующих услуг наряду с основным видом деятельности;
- расширение ассортимента продукции и товаров;
- вести учет постоянных клиентов;
- внедрение программы лояльности, чтобы клиент возвращался;
- снижение бизнес-затрат;
- оптимизация затрат;
- точки открытия в регионах;
- партнерство со смежными сферами бизнеса — отличный вариант, который может привести вас к лидерам всей отрасли в вашем регионе за счет масштабирования компании;
- разработка принципиально новых услуг или продуктов.

Первое, что приходит в голову при принятии решения о масштабировании ресторанного бизнеса — это открытие новой точки продаж. Одним из положительных моментов этого метода является то, что нет необходимости делиться прибылью с партнерами. Однако это, скорее всего, потребует внешнего финансирования.

Масштабирование бизнеса через франчайзинг означает продажу идеи бизнес-модели, бренда. При таком методе масштабирования бизнеса важно получить контроль над франчайзи. Широко используется метод введения ежемесячных выплат «роялти». Франчайзинговая сеть — это эффективный и популярный способ масштабирования успешной концепции ресторана. Кроме того, продажа франшизы более рентабельна с

точки зрения вложенных средств и времени².

Будет полезно привлечь внешние силы, особенно если необходимо активизировать деятельность компании, чтобы вывести ее из состояния застоя.

Как правило, рестораны среднего класса продолжают развиваться по мере роста, с низким средним счетом, услугами которых можно пользоваться несколько раз в день — посещение просто не подразумевает конкретной причины. Например, это заведения с концепцией «близко к дому», где можно посидеть с друзьями или отметить отпуск с семьей. Однако при выборе стратегии развития нужно быть очень осторожным. То, что подают в ресторане возле дома, могут не принять гости заведения в людном месте. Например, предположим, что белые скатерти, поданные в двух стаканах, выглядят странно во время обеда в бизнес-центре.

Наиболее успешными и популярными являются компании, формат которых универсален с точки зрения целевой группы: они предлагают качественную посуду в хорошем интерьере с высоким уровнем обслуживания без лишних изысков, но при этом придерживаются определенной концепции. Концептуальность есть во всем — в интерьере, в блюдах, в меню, в обслуживании и даже во внешнем виде персонала. Такие рестораны любят обедающие любого уровня подготовки, они относятся к формату заведений, где перекусывают в обеденное время, и тех, где отмечают семейные торжества. В этих заведениях нет дресс-кода и фейс-контроля. Например, кофейни хороши для «роста» и предлагают гостям возможность расслабиться после работы или поболтать за чашкой чая или кофе.

Стоимость аренды квадратного метра в жилом районе позволяет вам переехать в более просторное помещение, где вы можете создать кухонную фабрику для всех следующих объектов в цепочке. В этом случае вы значительно сэкономите на производственной площади в будущем.

Не существует единого решения для всех брендов. Например, Starbucks посчитала правильным открывать дополнительные кафе рядом с самыми популярными заведениями вместо того, чтобы

искать более просторные заведения. При этом расстояние между кафе зависит от региона — это может быть квартал или несколько километров. Для большого густонаселенного мегаполиса и небольшого города концепции должны быть разными. Кроме того, существуют разные привычки потребления — от нескольких чашек кофе в день до одной чашки в неделю.

Открытие нового заведения в новом районе или даже в городе — хороший повод для тщательного пересмотра меню. Клиенты ценят рестораны, которые соответствуют их вкусам. Внесите несколько изменений в меню нового заведения с учетом предпочтений публики.

Аналитика продаж также поддерживает на этом этапе. Например, через некоторое время после открытия можно заметить, что клиенты нового ресторана предпочитают более ранний завтрак, а клиенты первого ресторана — более поздний завтрак. На новой локации больше востребованы совершенно другие позиции, чем на старой и т. д.

Важный аспект при масштабировании — это «умное» управление всей сетью, за счет внедрения цифровых инструментов. С помощью терминалов самообслуживания и столов для подбора столов вы можете оптимизировать штат сотрудников, принимающих заказы от клиентов. Кухонные дисплейные системы (KDS) направляют заказы непосредственно от официанта или гостя на кухню, чтобы вам больше не приходилось переносить заказы вручну.

Электронные кассовые системы (EPOS) значительно упрощают размещение и оплату заказов. Эти системы можно использовать для программирования рутинных рабочих процессов, чтобы повысить скорость и точность обработки заказов при одновременном снижении затрат на рабочую силу. Внедряя такие системы, возможно легко масштабировать свою компанию и создавать полноценные сети: общие решения должны применяться во всех точках, которые работают под одним брендом. Качество и последовательность — ключи к созданию стандартизированного меню, которое максимально соответствует установленным стандартам качества. Это увеличивает количество гостей во всех точках сети и положительно влияет на узнаваемость бренда и общие продажи.

Более 70 % рестораторов считают, что подбор

персонала — одна из важнейших задач успеха. Колебания и высокая конкуренция между компаниями за квалифицированных сотрудников — серьезный вызов для каждого ресторатора.

При масштабировании ресторанного бизнеса необходимо тщательно продумать все нюансы, чтобы не допустить ошибок, которые могут привести к «провалу».

Ошибки масштабирования, могут быть следующими [Зубченко, 2018]:

1. Ошибка первая: масштабирование без расчетов

Расчеты — важный фактор успеха в масштабировании компании. Трудно представить себе успешную сеть, которая игнорирует отчеты о доходах, потоках денежных средств и балансы. Без стратегии невозможно определить, какой регион и в какой степени расширяться. Можно ресурсы впустую и инвестировать в неправильное место, объем и порядок. Есть риск упустить хорошие регионы или города для роста бизнеса. Расчеты по безграмотности приводят к инвестиционным потерям. Это огромный риск при масштабировании бизнеса. В конце концов, у крупных компаний больше опыта, у них есть подушки безопасности, и они могут дольше ждать возврата инвестиций.

2. Неправильное место или выбор точки, где аренда дешевле.

К разным объектам применяются разные правила выбора места. Для ресторанного бизнеса вы можете добавить определенные критерии, такие как: удовлетворенность местных потребителей услугами или территорией объекта. Если открыть заведение «не в том месте», посетителей просто нет или этого недостаточно, чтобы вложения окупились, а проект приносил прибыль. Тысячи магазинов закрываются каждый год из-за неправильного расположения. Предприниматели теряют самообладание и репутацию, а владельцы недвижимости теряют время и деньги. В результате, если выбрано неудачное местоположение, это означает, что-либо произошла ошибка на одной из фаз, либо (чаще) неточности и незначительные ошибки произошли на каждой фазе, вызывая серьезную погрешность в результате.

После сбора данных начинается фаза интерпретации. Ошибки, связанные с методом оценки, можно свести к минимуму, отказавшись от экспертных оценок и используя математические модели, которые предсказывают будущие результа-

ты бизнеса. Лучший способ протестировать работанную модель — оценить точки, над которыми уже работают, и сравнить их с реальными показателями. Традиционные методы и экспертные обзоры обеспечивают точность 60–70 %, а использование машинного обучения и геомаркетинга дает точность до 90 %. Чем больше сеть, тем больше вероятность того, что математические модели уже используются для повышения качества обнаружения новых объектов.

3. Игнорирование маркетинга. При выходе на рынок владелец ресторана может привлечь небольшую аудиторию без затрат на маркетинг. Однако если ресторан заинтересован в росте, ему не обойтись без вложений в рекламу. Чем раньше менеджер вложит деньги в рекламу, тем легче будет привлечь новых клиентов [Кириллова, 2018]. Закладывая прочную основу для своей маркетинговой деятельности, вы можете превратить свой маркетинговый отдел в команду, которая реагирует на меняющиеся потребности клиентов и тенденции рынка.

Чтобы масштабировать свой онлайн бизнес, вам необходимо исследовать новые рынки и привлекать новых людей, которые потенциально могут стать клиентами.

4. Плохой персонал. Одна из самых распространенных ошибок стартапов во время масштабирования — плохой набор персонала. Безграмотный набор сотрудников может свести на нет любые усилия по построению команды. Чтобы этого не происходило, нужно больше внимания уделять своим задачам и развивать у сотрудников лидер-

ские качества. Если вам нужны новые сотрудники, независимо от срочной задачи, выбирайте внимательно и не экономьте на качественных специалистах. При разработке бизнес-стратегии опишите профиль будущих сотрудников. Во время собеседования задавайте конкретные вопросы, которые помогут раскрыть потенциал кандидата. Если нет возможности нанять специалистов в команду, нанять любителей и энтузиастов: понаблюдайте за результатами их работы в первые несколько месяцев и при необходимости найдите время на адаптацию и обучение. Когда друзья и знакомые становятся вашими коллегами, вы всегда работаете в рамках договорных отношений.

Ресторанный бизнес сегодня отличается активным развитием и динамизмом. В сфере ресторанного бизнеса успешно работают только те компании, которые вносят изменения в организацию своей деятельности, улучшают продукты, их качество и пищевую ценность, повышают уровень обслуживания с целью привлечения новых клиентов и удержания постоянных клиентов, ищут наиболее перспективные сегменты и стараются удовлетворить потребности потребителей.

В бизнесе развитие — залог успешной работы. Если компания остановится, более крупные конкуренты быстро привлекут всех клиентов. Чтобы этого не происходило, компанию расширяют, то есть масштабируют бизнес. Чтобы не совершать очевидных ошибок, необходимо знать сами ошибки и стратегии их решения или предотвращения.

Список источников

1. Зубченко, 2018 — Зубченко О. Поворот не туда: 5 ошибок при расширении бизнеса // *Laba* : [сайт]. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/230>. Дата публикации: 18.05.2018.
2. Кириллова, 2018 — Кириллова Н. Через тернии — к «звездам»: пять ошибок в ресторанном бизнесе // *Biz360* : [сайт]. URL: <https://biz360.ru/materials/cherез-ternii-k-zvyezdam-pyat-oshibok-v-restorannom-biznese/>. Дата публикации: 08.11.2018.

References

1. Zubchenok O. Povорот ne tuda: 5 oshibok pri rasshirenii biznesa [Turning the wrong way: 5 mistakes when expanding business]. *Laba* : [website]. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/230>. Date of publication: 05/18/2018.
2. Kirillova N. Cherez ternii – k "zvozdam": pyat' oshibok v restorannom biznese [Through hardships – to the "stars": five mistakes in the restaurant business. *Biz360* : [website]. URL: <https://biz360.ru/materials/cherез-ternii-k-zvyezdam-pyat-oshibok-v-restorannom-biznese/>. Date of publication: 08.11.2018.

Информация об авторе:

Захаров Сергей Владимирович — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия.

Information about the author:

Zakharov Sergei V. – graduate student, Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia.

*Статья поступила в редакцию 15.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.
The article was submitted 12/15/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.*