

18+

Александр Серебро

СКОРАЯ ПОМОЩЬ РЕСТОРАТОРАМ

УНИКАЛЬНЫЕ
АНТИКРИЗИСНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ



Александр Серебро

**Скорая помощь
рестораторам. Уникальные
антикризисные инструменты**

«Издательские решения»

Серебро А.

Скорая помощь рестораторам. Уникальные антикризисные инструменты / А. Серебро — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-602706-0

Нужна ли ресторану служба доставки, как ее организовать и что при этом обязательно учесть? Насколько важна IT-инфраструктура? Как связана мотивация персонала с инвентаризационным контролем? Развитие любимого дела: что нужно ресторатору для масштабирования предприятия? Стоит ли внедрять новый бренд и когда это делать? Ответы и личный опыт — в книге Александра Серебро, владельца ресторана «Ролл Хаус», эксперта и автора уникальных методик ведения ресторанного бизнеса.

ISBN 978-5-00-602706-0

© Серебро А.
© Издательские решения

Содержание

От автора	6
Доставка	7
IT-инфраструктура	11
Формирование структуры затрат в ресторане и мотивация персонала	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Скорая помощь рестораторам Уникальные антикризисные инструменты Александр Серебро

© Александр Серебро, 2023

ISBN 978-5-0060-2706-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Меня зовут Александр Серебро, я явлюсь владельцем сети ресторанов высокой кухни «Ролл Хаус». Первый из моих ресторанов был открыт в 2011 году и по сегодняшний день сеть продолжает успешно развиваться. Кризисы последних лет привели к росту курса доллара, падению доходов населения, снижению спроса на продукцию ресторанов высокой кухни. А геополитический кризис 2022 года вообще не сравнится по своей силе ни с одним из предыдущих. Всё это не сулит рестораторам ничего хорошего. Но перспективы развития бизнеса зависят прежде всего от его владельца. От его спокойствия, уверенности, открытости любым идеям и скорости принятия решений. Поэтому первое, что нужно срочно сделать, это перейти от вопроса «Кто виноват?» к вопросу «Что делать?». В этой книге я поделюсь своим опытом и дам несколько практических советов о том, как ресторатору не оказаться за гранью выживания и сохранить свой бизнес.

Доставка

В этой главе я подробно расскажу, как организовать службу доставки в своём ресторане, про плюсы и минусы штатной доставки и курьерского аутсорса. Потому что, если вы до сих пор не доставляете блюда вашего ресторана на дом клиентам, то сейчас настало самое подходящее время чтобы это сделать. Действительно, до 2019 года не перед всеми рестораторами остро стояла необходимость организации службы доставки. Теперь же, когда пандемия спровоцировала повышенный спрос на доставку и бизнес встаёт на новые рельсы, вопросами организации доставки интересуются многие рестораторы, особенно владельцы ресторанов высокой кухни. Ведь самое главное преимущество, которое даёт сервис доставки – это возможность расширить свою клиентскую базу, не ограничиваться только теми клиентами, которые находятся в шаговой доступности от вашего ресторана, а начать ориентироваться на весь город, что в конечном итоге приведёт к росту доходов.

Давайте посмотрим, как увеличился спрос на доставку в период с 2019 по 2020 гг. По данным «Анализа рынка доставки готовых блюд и продуктов в России», подготовленного BusinesStat в 2022 г., наибольший прирост объема рынка доставки продуктов и готовых блюд пришелся на 2020 г. – первый год пандемии (225%). Такой быстрый рост был связан с закрытием заведений общественного питания и общим режимом самоизоляции в течение нескольких месяцев. По итогам 2021 г. объем рынка достиг 613 млрд рублей.

То есть, если когда-то услуга доставки была просто дополнительной опцией, выгодно отличающей одного ресторатора от другого, то сейчас это уже часть клиентского сервиса. За время пандемии люди привыкли получать необходимые продукты, не выходя из дома, они перестали воспринимать доставку как какую-то импульсивную, вынужденно-экстренную меру или каприз.

Как организовать доставку из ресторана, что нужно учитывать в первую очередь при организации доставки?

Для начала необходимо создать IT-инфраструктуру, которая будет регулировать все бизнес-процессы и обеспечит взаимодействие всех служб магазина или ресторана. В следующей главе я подробно расскажу о том, что такое IT-инфраструктура, о её функциях и задачах, сейчас же разберём лишь одну из её функций – обеспечение «торговых площадей» в сети интернет. То есть, она даёт возможность покупателю выбрать и заказать товар. Самыми популярными площадками являются сайт или мобильное приложение. Далее, необходимо определиться с форматом доставки – будет ли это собственная (штатная) курьерская служба или сторонняя.

Штатную курьерскую службу внедрять лучше тем владельцам ресторанов, кто имеет большой объём заказов, это обеспечит быструю окупаемость. Штатная курьерская служба, как и всё остальное, имеет свои плюсы и минусы, их нужно учесть при принятии решения. К достоинствам штатной службы доставки можно отнести следующие:

- Брендирование собственного автопарка для дополнительной рекламы
- Возможность оперативно регулировать или использовать стоимость доставки в различных акциях (например, при заказе от 2000 рублей – доставка бесплатно)
- Собственный контроль за службой доставки: полный контроль расчётных операций, корпоративные стандарты (приветствие клиента, фирменный стиль одежды, для ресторанов обязательное наличие термосумок, причём брендированных)

Все перечисленные пункты являются больше имиджевыми, ведь если рассматривать их с точки зрения расходов, то они легко могут превратиться в минусы, но тут ресторатор сам должен расставить для себя приоритеты, не забывая при этом, что имиджевые вложения помогают быстрее получать лояльность клиентов, повышают узнаваемость бренда, формируют пре-

стижность компании, что облегчает набор персонала. Минусами штатной службы доставки, является увеличение издержек, которые никак не отражаются на имиджевой составляющей: увеличение фонда заработной платы и налогов, приобретение мобильных кассовых аппаратов и брендированной одежды для каждого курьера, приобретение, амортизация и обслуживание транспорта (автомобили, велосипеды, самокаты). При найме курьера с личным транспортом, владелец ресторана избавляется от транспортных издержек.

При небольшом объёме заказов, когда нет необходимости в постоянном присутствии курьера на рабочем месте, целесообразно рассмотреть вариант делегирования задач по доставке сторонней организации – аутсорсинг курьеров. Также, аутсорсинг курьеров помогает решить проблемы сезонных всплесков спроса, в данном случае собственную курьерскую службу усиливает аутсорсинговая. Несомненный плюс аутсорсинга курьеров заключается в том, что это несколько дешевле собственной курьерской службы, но ни о каких имиджевых моментах в этом случае уже говорить невозможно. Не будет однозначного отношения и к параметру контроля курьеров: кто-то из рестораторов будет рассматривать это как лишние трудозатраты, следовательно, в этом случае предпочтительнее остановиться на аутсорсе, а для кто-то при принятии решения о выборе формата доставки критичным станет как раз возможность собственного контроля курьеров.

Ещё один вариант – это комбинированный формат службы доставки. Он оправдан тогда, когда имеется филиальная сеть, представленная в нескольких городах, среди которых есть и небольшие. Рентабельность бизнеса в городах с небольшой численностью населения ниже, чем в крупных городах с высокой населённостью, поэтому в рамках одной сети для «нерентабельных» городов можно использовать формат курьерского аутсорса, а в «рентабельных» – организовывать штатную службу. Также, в малонаселённых городах имеются проблемы с набором персонала, поэтому комбинированный формат поможет решить и этот момент.

Существует ещё один вариант, но он касается не столько непосредственно организации службы доставки, сколько в целом бизнеса по доставке. По данным исследования сервиса [yandex.ru](https://www.yandex.ru/maps/) от 23.06.2022 доставкой готовой еды и продуктов питания регулярно пользуются 70% россиян. Наиболее популярна доставка фастфуда (57%), продуктов питания (54%), готовых блюд из кулинарии (49%) и блюд из ресторанов (39%).

Из представленного графика видно, что доставкой продуктов, готовых горячих блюд и напитков население охотно пользуется. И те предприниматели, которые находятся на старте и только планируют заняться подобным бизнесом, или уже существующие предприятия, не имеющие финансовой возможности на создание или покупку готовой ИТ-инфраструктуры, на первых порах могли бы воспользоваться услугами торговых агрегаторов. Существуют агрегаторы и маркетплейсы. Разница здесь в функционале: агрегатор – это, по сути, готовая торговая онлайн-витрина, а на маркетплейсе, кроме этого, можно ещё совершать торговые сделки. Хотя в последнее время и агрегаторы расширяют свой функционал, и многие теперь позволяют заказать товар на месте, не переходя на сайт конкретного продавца.

Примеры самых известных и крупных торговых агрегаторов известны всем – это «Сбер Маркет», с которым может заключить договор и магазин (и не только продуктовый) и ресторан, «Delivery Club», «Яндекс Еда» и подобные. После заключения договора достаточно загрузить свои товары на уже готовую торговую площадку. Помимо предоставления онлайн-витрины торговые агрегаторы сами осуществляют доставку товара клиенту.

Как уже говорилось, в первую очередь рассмотреть сотрудничество с торговыми агрегаторами стоит начинающим, а также мелким и средним владельцам ресторанов. Но и здесь при принятии решения нужно учитывать преимущества и недостатки. Среди преимуществ можно перечислить следующее:

- Начинающему бизнесмену можно обойтись на первом этапе не только без вложений средств в создание ИТ-инфраструктуры и её сопровождение, но и без финансовых вложений

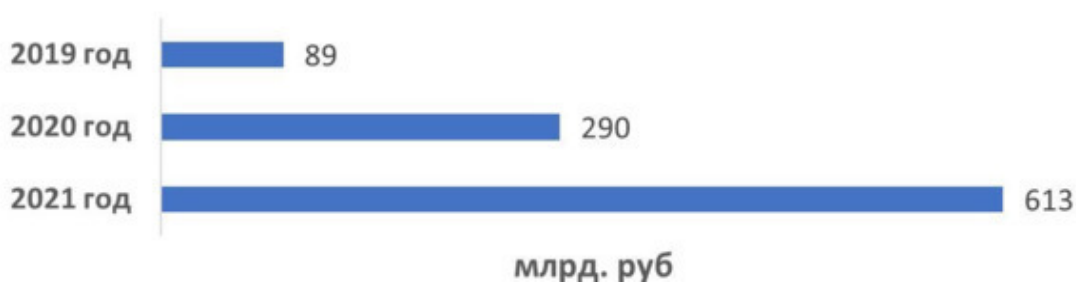
в такую значимую статью затрат, как реклама и продвижение. Кроме того, торговые агрегаторы дают возможность быстрее привлечь более широкую аудиторию покупателей.

- Внутренние инструменты продвижения (размещение на первых позициях, баннерная реклама, размещение информации о продавце), а также различные аналитические инструменты (отслеживание количества кликов по объявлениям, динамики продаж, коррекция стратегии продаж, анализ остатков на складе)

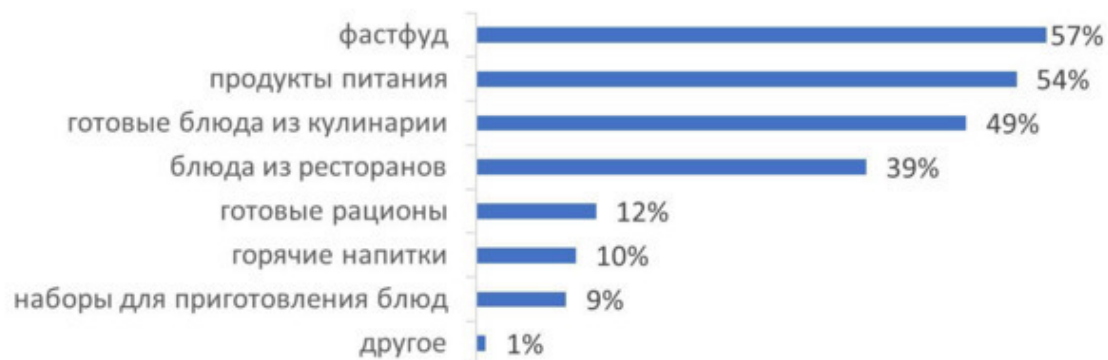
Существенным недостатком торговых агрегаторов является наличие высокой конкуренции, поскольку здесь представлены тысячи продавцов и покупатель чаще отдаёт предпочтение крупным брендам, плюс невозможность выстроить полноценную коммуникацию с клиентом (полноценно отработать жалобу или прислать личное поздравление в день рождения и т.д.). Но самый главный недостаток торговых агрегаторов – это высокие комиссии, которые являются значительными для маленьких ресторанов.

Как видим, организовать доставку начинающему бизнесмену достаточно просто, начать можно с сотрудничества с агрегаторами еды или маркетплейсами, а по мере наращивания объемов продаж, можно озаботиться развитием собственной ИТ-инфраструктуры и далее организовать свой отдел доставки с собственным или наёмным транспортом. Минусы и плюсы подобных видов описаны выше. Какой путь организации доставки товаров покупателям выбрать – решать вам.

Оборот рынка доставки продуктов и готовых блюд в России (2019-2021)



Оценка популярности доставки разных видов еды



IT-инфраструктура

В этой главе я расскажу о том, что такое IT-инфраструктура и какие цели на предприятии реализуются при её помощи, а также о том, с чего начать её создание и какие пути выбрать.

IT-инфраструктура – это совокупность информационных ресурсов организации. Условно её можно разделить на три уровня: физические цифровые устройства, программные решения и база данных предприятия. Сюда же можно отнести и все ресурсы на обслуживании всех трёх уровней системы. Рабочие компьютеры, личные телефоны, кассовые аппараты, серверы – относим к первому уровню. Приложения на телефоне, сайты, CRM-системы, операционные системы, навигаторы и прочее – относим ко второму. Информация (данные), которая создаётся, записывается, хранится и предоставляется в случае необходимости – это третий уровень.

Простой пример работы IT-системы. Руководитель ресторана в телефоне (физическое устройство) открывает приложение (программное решение) и знакомится с отчетом по продажам за текущий день (база данных).

Еще один пример: клиент дома используя планшет (физическое устройство) заходит на сайт ресторана (программное решение) и делает заказ. Заказ сохраняется на сервере (база данных) и доступен для печати.

Каждый уровень независим друг от друга. Одна и та же задача на предприятии может выполняться любым сочетанием, например:

- можно сделать заказ с телефона под операционной системой Android на Web-сайте и данные будут сохранены в сообщении Telegram бот
- можно сделать заказ в iOS приложении через планшет и данные заказа сохранятся в CRM-системе компании
- можно позвонить менеджеру и данные заказа будут записаны на листочке бумаги

С физическими устройствами все понятно. Они помогают нам взаимодействовать на расстоянии и обмениваться информацией. У каждого есть по телефону, а то и по два.

Что касается программ, то на предприятии их может быть множество. Например, бухгалтер использует 1С, маркетолог работает с сайтом, водитель с навигатором, менеджер с CRM-системой AmoCRM. И вопрос выбора здесь всегда актуален. Решений много. Ситуация меняется очень быстро. Одни программы устаревают, на смену приходят новые, поэтому нужно держать руку на пульсе.

И, наконец, что же такое база данных организации. В идеале, это хранилище всех данных предприятия, которые только можно себе представить. Такие данные должны быть четко структурированы, связаны между собой и надежно защищены. Наличие такой базы позволяет в цифрах видеть, как живет компания. Например, по номеру телефона клиента можно сказать, когда он делал последний заказ, и какие блюда в этом заказе были по скидке, кто из поваров готовил, кто из водителей доставлял, во сколько была совершена доставка. Можно узнать на какую сумму обычно заказывает этот клиент, какой у него любимое блюдо. Консолидированные данные позволяют формировать любые необходимые отчеты для принятия решений. Для решений не только руководителя, но и маркетолога, менеджера и водителя. Это важный аспект.

Разрозненные данные не позволяют работать эффективно. Важно с самого начала учиться правильно собирать и хранить данные. Постепенно, с развитием разных отделов предприятия, связывать все в единую сеть.

Мы используем MySQL базу данных с ежедневным резервным копированием. В базе около трёх сотен связанных между собой таблиц: от показателей годовой выручки, до координат широты и долготы места передачи каждого заказа клиенту. У нас собираются данные

по технологическим картам, продажам, маркетингу, сотрудникам, нашим брендам и сайтам, конкурентам, расходам и прочие. Данные позволяют делать ретроспективы и экспериментировать.

Как правило, создание IT-инфраструктуры начинается с автоматизации какой-то важной части предприятия. Например, это может быть отдел продаж. Затем автоматизация происходит еще где-то. И потом эти отдельные части связываются в единую структуру.

Процесс цифровой трансформации не быстрый, поскольку требует осмысления задач, создания бизнес-логики, разработки инструментов и их внедрения. А как мы понимаем, у каждого отдела предприятия свои задачи, своя логика и свои решения.

На пути создания IT-инфраструктуры есть два пути: первый, это создать свой IT-отдел (in-house) как структурную единицу предприятия и последовательно развиваться вместе с ней. Второй – найти компетентного подрядчика на долгосрочное сотрудничество. Сегодня на рынке не сложно найти компании, которые занимаются цифровой трансформацией и у которых уже есть успешные отраслевые решения.

Плюс первого в том, что свой отдел всегда рядом, в курсе всего, что происходит, и занимается задачами только своей компании. Надёжность в долгосрочной стратегии. Минусы: содержание отдела разработки, долгий процесс развития.

Плюсы второго пути – быстрое и часто более компетентное разворачивание инфраструктуры. Минусы: дорого и высокие риски, связанные с внешним контролем. В случае прекращения сотрудничества, дела должны быть переданы подобному подрядчику (так как внутри своей компании отсутствуют компетенции) иначе существует риск остановки всей IT системы. Процесс передачи не простой, часто – очень непростой, об этом необходимо помнить.

С чего начать? Автоматизируйте то, в чём вы сейчас видите необходимость. Доступными на данный момент средствами. Сделайте это хорошо. Когда первый шаг будет сделан, то точно появятся новые идеи. И это новые задачи для ваших IT-специалистов. Которые, возможно, еще и не знают, что надолго связывают свою деятельность с вашей компанией. И ещё – помните про важность данных! Собирайте и храните правильно. Первые версии баз данных начинаются с импорта ваших Excel документов. Так что это уже повод навести в них порядок.

Формирование структуры затрат в ресторане и мотивация персонала

Одна из серьезнейших проблем, из-за которых иногда даже заведение вынуждено закрываться – это воровство персоналом. Производители различных систем наблюдения гарантируют в своих рекламных материалах полное искоренение данной проблемы, но это не соответствует действительности. Как показывает практика, персонал всегда найдёт «слепые» зоны и будет активно их эксплуатировать. Да и сложно представить, чтобы владелец ресторана всё время проводил возле камер или просматривал записи в попытке установить факт кражи. Кроме того, системы наблюдения ещё хоть как-то позволяют бороться с прямым воровством, но большая беда – это воровство косвенное, если можно так выразиться. Я говорю о несанкционированном питании, и чем больше коллектив, тем большие объёмы сырьевых ресурсов поглощаются. Рестораторы, в попытке избежать этой проблемы, всегда организуют бесплатное питание персонала у себя на производстве, но это помогает не в той мере, в которой хотелось бы. Во всяком случае, в ресторанах высокой кухни. Потому что бесплатное питание персонала предусматривает в основном картофель, курицу, овощи и подобные недорогие продукты, но у работников всегда есть соблазн поесть сёмги, устриц, угря и прочие экзотические на их взгляд продукты. А учитывая высокую текучесть кадров, имеющую место быть в последние годы, эти экзотические продукты никогда им не надоедают, потому что как только наелся один работник, приходит новый и процесс запускается заново.

В связи с этим в какой-то момент я был поставлен перед необходимостью решить эту задачу во что бы то ни стало и самым действенным методом на этом пути оказалась разработанная мной система мотивации персонала при проведении инвентаризационного контроля. Дело в том, что обычно по итогам инвентаризации выявленная недостача в пересчёте на рубли расписывается на работников. Это наказание. А наказание, как известно, негативно воздействует на психику: создаёт у работника впечатление, что сам он ни на что не влияет, является всего лишь маленьким винтиком, он теряет лояльное отношение к предприятию, а сам рабочий процесс превращается для него в суровую и неприятную неизбежность, которую он не в силах изменить, поскольку нуждается в заработке. Таким образом, у работников накапливается стресс, часть которого может переноситься в семьи, могут ухудшиться отношения в коллективе, пропадает желание ставить и добиваться целей. Всё это приводит к существенному снижению производительности труда, а часто и к увольнению, поскольку человек пытается искать лучшей доли. Текучесть кадров в ресторане – это тоже одна из наиболее серьёзных проблем сегодняшнего дня, но разработанный мной подход к мотивации, помогает улучшить психологический климат в коллективе и существенно снизить текучесть кадров. Его суть заключается в том, чтобы наказание превратить в поощрение. Как это сделать – подробно описано в этой главе.

Итак, система мотивации персонала – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, которые помогают сотрудникам хорошо себя чувствовать в организации, раскрывать потенциал и работать с максимальной эффективностью.

Разработка системы мотивации персонала в ресторанах и предприятиях сферы доставки готовых блюд должна осуществляться с учетом особенностей их деятельности, а они заключаются в следующем:

- Во-первых, такие организации обладают весьма ограниченным объемом финансовых ресурсов, которые они могут направлять на собственное развитие и другие статьи расходов, выходящие за рамки финансирования своей повседневной деятельности (ФОТ, расчёты с поставщиками, оплата рекламы и пр.). Чаще всего рестораны и предприятия доставки гото-

вых блюд относятся к категории малого бизнеса и не достигают высоких годовых показателей выручки, что во многом ограничивает финансовые возможности организации и определяет перечень доступных инструментов в области мотивации персонала

- Во-вторых, рестораны и предприятия доставки готовых блюд являются небольшими и не требуют привлечения большого количества работников, которые к тому же подвержены довольно высокому уровню текучести

Исходя из этого, мотивация персонала должна строиться не на стратегической основе, а с использованием тактического подхода, который обеспечит удержание квалифицированных кадров как можно дольше и в то же время нужно учитывать привлекательность подобных организаций для непродолжительной работы студентов. Это два основных фактора, которые необходимо учитывать организациям сферы доставки готовых блюд, поскольку они выставляют определенные границы для системы мотивации персонала.

Вообще, система мотивации персонала в ресторанном бизнесе довольно хорошо изучена в работах различных авторов, которые в основном фокусируются на особенностях мотивации, отличных от подходов для крупных организаций.

Так, А. А. Удовиченко выделяет некоторые особенности мотивации персонала в сфере ресторанного бизнеса. Эти особенности сводятся к следующим положениям: в основе стимулирования лежит материальный аспект; отсутствие «прозрачности» всей системы мотивации (довольно часто она непонятна даже самим работникам); использование традиционных, годами существующих, методов стимулирования. В итоге автор приходит к выводу, что система мотивации персонала в сфере ресторанного бизнеса нуждается в повышении объективности и использовании больших инструментов нематериального стимулирования. И действительно, первое положение невозможно оспорить, система мотивации должна быть полностью открыта, иметь объективные параметры, которые понятны и доступны для восприятия каждому сотруднику. В противном случае, мотивация персонала будет только снижаться, поскольку сотрудники не будут понимать, для чего они работают.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.