

Панфилова Елена Евгеньевна

канд. экон. наук, доцент

Петракова Полина Константиновна

магистрант

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

г. Москва

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы эффективной организации деятельности предприятия, функционирующего в сфере сервисного обслуживания. Уделено внимание механизмам и способам повышения доходности бизнеса за счет ротации меню, тестирования новых рецептур блюд, а также сбору точных данных об операционной деятельности компании. Уточнены возможности внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) на предприятии сферы обслуживания, позволяющей увеличить выручку от проведения рекламных мероприятий.

Ключевые слова: доходность, классификация затрат, ключевые факторы успеха, прибыльность, ресторанный бизнес, сервисное предприятие.

Современные условия динамично развивающегося рынка предъявляют жесткие условия к уровню конкурентоспособности и доходности любого предприятия, функционирующего как в сфере реального сектора экономик, так и сервисного обслуживания. Уровень доходности предприятия связывается с решением вопросов оптимизации доходов, позволяющей предприятиям в определенных отраслях использовать ключевые факторы успеха для получения дополнительных доходов. Доходность предприятия важна как для собственников бизнеса, так и менеджеров предприятия, поэтому принятие решения о выборе методологии управления доходами, принципов классификации затрат и подходов к оценке эффективности операционной деятельности чрезвычайно актуально для реалий современного бизнеса [8].

Изучением проблемы управления доходами занимались многие отечественные и зарубежные ученые. Среди них можно выделить Дж.М. Кейнса, П. Самуэльсона, М. Мескона, А. Шеремета, Е.Стойнова, Е.Федорова и других. Однако, до настоящего времени для российских предприятий общественного питания (ресторанов и кафе) не разработана четкая методика управления доходами. Дилемма между увеличением продаж и снижением затрат актуальна для любого предприятия, работающего в сфере ресторанного бизнеса.

Проведенное исследование деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса свидетельствует, что одним из условий эффективного управления доходностью бизнеса является наличие точных данных о сформированном расписании работы обслуживающего персонала, перерывах в работе, количестве полных отработанных смен и т. д. Получение точных данных связывается с внедрением в должностное расписание такой позиции как Data Scientist. Решение о массовом внедрении технологии больших данных на российских предприятиях разной профильности сдерживается в РФ отсутствием большого опыта внедрений и квалифицированных кадров.

Для повышения доходности предприятия в сфере ресторанного бизнеса технологии большой аналитики нацелены на food-ритейл и работу с товарными позициями, у которых истекает срок годности. Возможные варианты оказания услуг клиентам – это введение продаж по дням с ручным регулированием скидок, с автоматическим регулированием скидок, с конверсией покупок в зависимости от месторасположения ресторана.

Использование инструментов технологии больших данных при проведении сегментации в режиме реального времени позволит сервисным организациям:

- создать профиль типичного потребителя услуги и использовать в дальнейшем для таргетирования рекламы;
- прогнозировать время удержания отдельного сегмента постоянной клиентской базы.

подавляющее большинство ресторанов не склонно часто обновлять меню, поскольку это может быть достаточно длительным и дорогостоящим процессом.

Несмотря на это, практика свидетельствует о том, что ротация меню и постоянное тестирование новых рецептов блюд является обязательным на протяжении всего года (с учетом сезонности).

Проблема повышения доходности предприятия в ресторанном бизнесе напрямую связана с эффективным составлением расписаний сотрудников, поскольку именно менеджеры являются одними из самых высокооплачиваемых лиц и задача оптимального планирования их рабочего времени занимает львиную долю трудовых / временных затрат [1].

Одним из способов решения повышения доходности ресторанного бизнеса является внедрение системы управления взаимоотношениями клиентами (CRM), позволяющей управлять взаимодействием предприятия как с текущими, так и будущими клиентами. CRM может предоставить руководству ресторанов ценные данные о клиентах, включая конкретные предпочтения при ранее сделанных заказах, контактную информацию о потребителях. Владея данной информацией, руководство предприятия может сформировать программы лояльности, откорректировать систему продаж, бронирования мест. Аналитические данные при пилотном внедрении системы управления взаимоотношениями с клиентами свидетельствует о том, что приобретение новых клиентов для сферы ресторации обходится на 500% дороже в сравнении с затратами на удержание постоянных клиентов.

Следующим ключевым фактором успеха предприятия в борьбе за «своего» клиента является ротация меню, определение перечня блюд, наиболее часто заказываемых в период и сезонности, и анализ возможности повышения цен именно на установленные блюда или их комбинацию. Дополнительной возможностью для повышения доходности предприятия в сфере ресторанного бизнеса становится использование мобильных сервисных планшетов, позволяющих упорядочить получаемые заказы от клиентов и повысить операционную эффективность на 15% и более.

Одной из ключевых проблем для большинства предприятий, функционирующих в сфере ресторанного бизнеса, является организация эффективной

системы инвентаризации, позволяющей получить четкое представление об уровне и структуре запасов. Наряду с этим многие рестораны внедряют приложения для регистрации рабочего времени сотрудников, включая перерывы, временные отсутствия на рабочем месте.

Оценку эффективности проведения рекламных мероприятий в сфере торговли можно осуществить путем умножения среднемесячной выручки до начала рекламного периода на ее прирост и количество месяцев учета. Для определения экономического эффекта от проведения рекламной компании рассчитывают величину дополнительной выручки, полученной под воздействием рекламы, корректируя на рентабельность продаж (в процентах к выручке) и величину расходов на рекламу / дополнительных издержек по обеспечению прироста выручки от реализации [2].

Отправной точкой при открытии ресторанного бизнеса является правильный выбор организации, обеспечивающей доступ к системе франчайзера по созданию, открытию и эксплуатации ресторана по стандартам выбранной сети, включая:

- условия предоставляемого франчайзинга;
- консультации по вопросам подбора помещений для ресторана;
- консультации по вопросам строительства и оформления разрешительной документации;
- технологический проект и спецификацию оборудования;
- выезд команды специалистов под запуск ресторана;
- рекомендации экспертов по осуществлению предпринимательской деятельности в сфере общественного питания;
- осуществление на постоянной основе поддержки по управлению и продвижению ресторана после открытия.

Зарубежный опыт повышения доходности бизнеса оперирует к таким категориям, как стратегия ценообразования, прогнозирование стоимости бизнеса и контроль движения товарно-материальных ценностей. В качестве эффективного инструмента повышения доходности бизнеса рассматривается стратегическое

управление по различным каналам распределения и выявление клиентов с разной степенью ценовой чувствительности.

В качестве методических рекомендаций по повышению доходности бизнеса можно отметить следующие: определение целевой функции для оптимизации и инструментария для ее проведения. В качестве целевой функции может быть выбрана маржинальная прибыль, объем продаж услуг, количество месяцев удержания постоянного клиента, цена на комплексный пакет услуг.

Российская практика управления доходностью бизнеса рассматривает доходы как некоторое увеличение экономических выгод в результате поступления активов и погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала организации. Соответственно, источниками дохода может являться предпринимательская деятельность, собственность, средства предприятия, трудовая деятельность персонала.

Для мониторинга влияния объемов продаж, коммерческих расходов и себестоимости на величину доходности бизнеса можно использовать метод точечной эластичности, при этом функция спроса демонстрирует зависимость между ростом цены на услуги в один рубль и спросом. Оценить доходность бизнеса возможно через коэффициенты доходности, уровень рентабельности собственного капитала, внутреннюю норму доходности инвестиций, а также норму маржинального дохода с учетом влияния различных факторов.

Для повышения доходности предприятия, функционирующего в сфере ресторанного бизнеса, используются преимущественно два направления: «управление затратами» и «управление наценкой». В рамках первого осуществляется управление прямыми / косвенными расходами, фондом заработной платы, заемными средствами; в рамках второго направления – формируется система ценообразования, программы по повышению лояльности покупателей, мероприятия по продвижению и рекламе.

Темп роста инвестированного капитала может являться признаком увеличения доходности бизнеса и для этой цели используются такие показатели, как внутренний темп роста бизнеса (определяемый через финансирование бизнеса

нераспределенной прибылью) и внешний рост (вычисляемый через деление нераспределенной прибыли на величину инвестированного капитала).

В случае продажи предприятия, функционирующего в сфере ресторанного бизнеса, неизбежно возникает вопрос об адекватной оценке нематериальных активов методом освобождения от роялти или же многопериодных избыточных доходов. Доходность рассчитывается по группе активов, участвующих в хозяйственной деятельности, включая оборотный капитал, основные средства, нематериальные активы и т. д. Методики, используемые для оценки доходности зрелого бизнеса и стартапов, будут существенно отличаться в силу учета износа, скорости возмещения стоимости и используемой при расчетах ставок средне-взвешенной стоимости капитала.

Таким образом, перспективными направлениями повышения доходности предприятия в сфере ресторанного бизнеса служит клиентоориентированный подход, внедрение технологий больших данных, системы управления взаимоотношениями с клиентами, системы управления остатками товарно-материальных ценностей с параллельным выбором франчайзинговой схемы и политики ценообразования.

Список литературы

1. Дуфала В.П. Инструментарий для формирования стратегии предприятия / В.П. Дуфала // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №1. – С. 34–42.
2. Kovalyov V.V. Financial Management: theory and practice / V.V. Kovalyov. – М: ТК Velbi, Prospekt, 2006.