

Od restauratora do menedżera firmy sieciowej

Czyli jak rozwijać sieć restauracji

Część 1

- Decyzja o tworzeniu sieci
- Korzyści i trudności w tworzeniu firmy sieciowej
- Strategia firmy gastronomicznej
- Struktura organizacyjna

Gdy otworzymy nasz pierwszy lokal gastronomiczny i odniesiemy sukces, mamy powody do zadowolenia. Nie możemy jednak spocząć na laurach, bo szybko pojawia się pytanie: co dalej? Czy dalej rozwijać działalność w istniejącym lokalu i próbować osiągać z niego większe zyski, czy spróbować rozwinąć naszą koncepcję gastronomiczną w sieć restauracji?

Pierwszym i najszybszym rozwiązaniem są **zabiegi marketingowe** bez dokonywania większych zmian w działalności. Zmiana karty menu, wprowadzanie dań o większej marży, dostosowanie polityki cenowej do sytuacji (na przykład podwyżki cen, redukcja zniżek i promocji) mogą przynieść dodatkowe zyski. Należy jednak pamiętać, że tego typu działania wymagają dobrego wyczucia rynku i klienta, bo w tym przypadku może być prawdą powiedzenie „lepsze wrogiem dobrego” – należy uważać aby nie stracić klientów.

Innym rozwiązaniem jest **dywersyfikowanie działalności w istniejącym lokalu**, oferując coraz to nowe usługi, na przykład:

- Rozszerzenie działalności bankietowej (wesela, chrzciny, itp...)
- Pozyskiwanie grup zorganizowanych w godzinach niskiego natężenia ruchu w restauracji
- Catering wyjazdowy, w tym obsługa pikników firmowych
- Prowadzenie stoisk gastronomicznych podczas wystaw, zjazdów, zawodów sportowych, koncertów na świeżym powietrzu, itp...
- Wynajem sali na konferencje i zjazdy
- Rozbudowa lokalu, dokupując, wynajmując lub dobudowując pomieszczenia, w celu otwarcia hotelu przy restauracji, stworzenia centrum konferencyjnego, itp...

Lista może być długa, zależy od kreatywności i możliwości finansowych właściciela.

Jednak w praktyce często spotykamy się z ograniczeniami lokalowymi, brakiem możliwości rozbudowy lub zbyt małą kuchnią do obsługi rosnącej działalności gastronomicznej. Lokalny rynek też ma swój potencjał i swoje ograniczenia. Trudno jest zorganizować więcej przyjęć weselnych niż jest nowożeńców w okolicy, nawet jeśli nie istnieje żadna konkurencja..

Dlatego też wielu restauratorów, po wyczerpaniu wszystkich możliwości lokalnych zaczyna zastanawiać się nad otwarciem następnego lokalu, czyli nad rozpoczęciem budowy **firmy sieciowej**.

Zanim zdecydujemy się rozwijać sieć restauracji, należy odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań:

- Czy sieć ma być całkowicie naszą własnością, czy planujemy stworzenie **franczyzy**?
- Czy sukces naszego lokalu gastronomicznego jest łatwo powtarzalny w innej sytuacji – innych lokalizacjach? Co jest główną siłą naszego pomysłu: atrakcyjny produkt, niskie ceny, świetna obsługa, uwarunkowania lokalne, niskie koszty produkcji, profesjonalna załoga?
- Czy nas stać na **rozwój sieci**?
- Jeśli myślimy o franczyzie – czy mamy wystarczające zaplecze finansowe na otwarcie kilku własnych restauracji, aby tam doszlifować koncept i móc pokazać go potencjalnym franczyzobiorcom?
- Czy nasza koncepcja restauracji jest w **zgodzie z panującymi trendami na rynku**? Czy będzie atrakcyjna za kilka lat?

- Jakimi zaufanymi ludźmi dysponujemy, aby nam pomogli w rozwoju sieci – zupełnie samemu będzie nam bardzo ciężko.
- Czy jest miejsce na rynku na więcej takich lokali jak nasz?
- Poprzednie pytanie związane jest bezpośrednio z decyzją o **położeniu geograficznym** naszej sieci. Czy tylko lokalnie, w województwie, w Polsce, a może też poza jej granicami?
- Jak trudno jest **skopiować nasz koncept** – jak będziemy się bronić przed konkurencją?

Przy rozwoju sieci należy pamiętać o tym, że zarządzanie pięcioma restauracjami to nie to samo, co zarządzanie pięć razy jedną restauracją. Pierwszym problemem, z którym spotyka się restaurator, tworzący sieć PS (punktów sprzedaży) jest smutny fakt, że nie można być w wielu miejscach w tym samym momencie. Przyzwyczajenie do bezpośredniego i stałego nadzoru działalności restauracji musi być zastąpione umiejętnością zaufania pracownikom odpowiedzialnym za poszczególne lokale. Oczywiście zaufanie nie przychodzi samo, należy na nie zapracować odpowiednim systemem rekrutacji i selekcji pracowników, szkoleniem i rozwojem kadr, dobrą komunikacją, systemami kontrolnymi i motywacyjnymi. **I aby móc ufać, samemu trzeba być godnym zaufania!**

Dlatego, przy zarządzaniu siecią nie wystarczy dobra intuicja i chęć do pracy. Aby stworzyć sprawną organizację niezbędna jest, oprócz wiedzy gastronomicznej wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Oczywiście nikt nie oczekuje od restauratora, aby był alfą i omegą. Lecz umiejętność stworzenia dobrego zespołu, pracującego w dobrze przemyślanej strukturze, otoczenia się właściwymi ludźmi jest kluczem do sukcesu.

Rozwój sieci restauracji niesie ze sobą wiele korzyści. Najważniejsze z nich to:

- Nieograniczona możliwość rozwoju przedsiębiorstwa
- Powstawanie efektu synergii, dodatkowych korzyści wynikających z zarządzania większą firmą:
 - Synergia **zaopatrzenia**. Przy większych zamówieniach możemy negocjować większe zniżki u dostawców. Osiągając pewną masę krytyczną, możemy zastanowić się nad bezpośrednim importem lub zorganizowaniem zaopatrzenia poprzez platformy logistyczne
 - Synergia **know-how**(wiedzy). Umiejętne zarządzanie wiedza w sieci pozwala na szerokie wykorzystanie najlepszych koncepcji i pomysłów. Otwierając nowy lokal, korzystamy z poprzednich doświadczeń, popełniamy mniej błędów.
 - Synergia **zasobów ludzkich**. Dysponując personelem wszechstronnie przeszkolonym i dyspozycyjnym geograficznie, mamy większą elastyczność i możliwości rozwiązywania braków personelu (przesunięcia między restauracjami)
 - Synergia **marketingowa**. Nie trzeba tworzyć oddzielnej reklamy i akcji promocyjnych dla każdej restauracji, można tworzyć typowe akcje dla wszystkich lokali (zajmuje się tym dział marketingu oraz zewnętrzne agencje reklamowe). Koszty jednostkowe są niższe (ulotki, materiały reklamowe), więc mogą być bardziej profesjonalne. Osiągając masę krytyczną w reklamie może okazać się opłacalne korzystanie z „drogich” mediów: prasa o wysokim nakładzie, radio, telewizja lokalna czy ogólnokrajowa.
- Lepsze **odpieranie ataków konkurencji**. Działając bardziej efektywnie w sieci, korzystając z nabytej wiedzy i mając niższe koszty – **jesteśmy silniejsi**.
- **Rozłożenie ryzyka**. Jeśli, mając 1 lokal, musimy go zamknąć ponieważ (niezależnie od powodów) przestał być zyskowny, nasza firma plajtuje. Jeśli natomiast lokali mamy wiele, pomyłka w wyborze lokalizacji, zamknięcie 1 czy 2 PS jest do zaakceptowania. Zamykanie lokali też ma swoje dobre strony – zawsze dużo uczymy się na własnych błędach

Oprócz niewątpliwych korzyści, jakie niesie ze sobą rozwój sieci, pojawiają się nowe aspekty działalności, Przy jednej restauracji nie były one tak istotne, lecz przy zarządzaniu siecią nabierają pierwszoplanowego znaczenia. Możemy do nich zaliczyć:

- Stworzenie strategii firmy
- Definicja struktury organizacyjnej, biorąc pod uwagę rozwój sieci
- Stworzenie odpowiednich standardów i procedur we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy
- Opracowanie metod efektywnej komunikacji, biorąc pod uwagę inercję przepływu informacji pomiędzy centralą a PS
- Wprowadzenie skutecznych i łatwych w obsłudze systemów kontrolnych
- Zapewnienie metod utrzymania jakości usługi na określonym w strategii firmy poziomie
- Zaprojektowanie i wprowadzenie w życie nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)
- Rola marki, praca nad jej wzmocnieniem i komunikowaniem

Strategia firmy gastronomicznej

Zanim otworzymy nasz następny lokal, należy, najlepiej na piśmie, zdefiniować najważniejsze cele, kierunki oraz strategię przyszłego przedsiębiorstwa sieciowego. W ten sposób powstaje Proces Planowania Strategicznego, który powinien przebiegać według następującego schematu:

- Określenie wizji i misji firmy
 - Wizja, czyli jak chcemy, aby nasza firma wyglądała za 5 lat, na przykład: „Posiadać zyskowną sieć 10 wyspecjalizowanych restauracji etnicznych w województwie warszawskim, wysoko cenioną przez klientów, z rozpoznawalną marką”
 - Misja, czyli, w szerokim zarysie, jak pragniemy do tego dojść, na przykład:
 - Poprzez niskie ceny, lub
 - Maksymalną jakość lub
 - Odróżnianie się od konkurencji lub
 - Fantastyczną obsługę,
 - Szybki rozwój małych PS,
 - Koncentrację na segmencie biurowym,
 - Wprowadzając franczyzę
 - Wprowadzając system współwłasności pracowniczej, itp..)
- Zdefiniowanie celów strategicznych, na przykład: „Wypracowane efektywne metody wygrywania przetargów na żywność zbiorową”
- Analiza rynku i jego trendów (*sytuacja rynkowa, klienci, dostawcy, konkurencja, produkty substytutu, siła robocza*)
- Wypracowanie strategii, która powinna uwzględniać:
 - *Aspekty finansowe*
 - *Aspekty rozwoju firmy*
 - *Aspekty operacyjne*
 - *Aspekty marketingowe*
 - *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*
 - *Relacje z Klientami i Konsumentami*
 - *Systemy zaopatrzenia*
- Określenie niezbędnych zasobów (*finansowych, materiałowych, ludzkich, wiedzy...*)
- Ocena ryzyka, stworzenie planów alternatywnych (*co robić, jeśli przyszłość okaże się inna niż sądzimy*)
- Stworzenie planu wprowadzenia strategii (*plany działania z określeniem terminów i odpowiedzialności*)

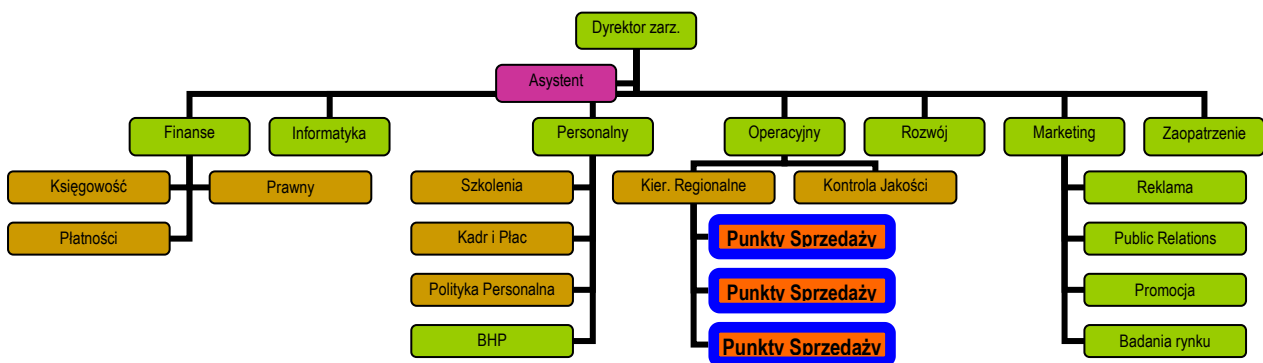
Strategia zobowiązuje. Dlatego tworząc ją, jesteśmy zmuszeni do zastanowienia się nad wszystkimi kluczowymi zagadnieniami. Pomaga to w lepszym zaprojektowaniu naszego przedsięwzięcia i uwzględnieniu wszystkich aspektów działalności, o których do tej pory być może nie pomyśleliśmy.

Strategia tworzona jest na okres 3 do 5 lat i przez ten czas powinna obowiązywać. Jednak, jeśli w tym czasie nastąpią ważne zmiany rynkowe, strategię powinno się modyfikować.

Najczęściej weryfikację planów strategicznych robi się w okresach rocznych.

Struktura organizacyjna

Aby sprawnie funkcjonować każda sieć powinna mieć dobrze zaprojektowaną strukturę organizacyjną. Klasyczna strukturę liniowo sztabową, dostosowaną do działalności sieciowej opartej na własności PS (bez franczyzy) przedstawiam poniżej:



Przy małej liczbie restauracji ta struktura jest oczywiście mniejsza, niektóre funkcje są łączone w jedno stanowisko. Ta przedstawiona powyżej jest odpowiednia dla silnie rozwijającej się sieci liczącej nie mniej niż 20 restauracji i nie więcej niż 100. Kierownicy Regionalni powinni zarządzać pomiędzy 6 a 12 PS. Liczba restauracji przypadająca na jednego kierownika regionalnego zależy od:

- Rozproszenia geograficznego, które bardziej niż w kilometrach, powinno być liczone w godzinach podróży od miejsca zamieszkania KR (Kierownika Regionalnego) do podległych mu PS
- Poziomu zawodowego kierownika regionalnego. Jeśli jest osobą wykwalifikowaną, potrafi organizować swój czas pracy, jest zaangażowany i zmotywowany do osiągnięcia celów firmy – może zarządzać większą liczbą PS
- Zakresu obowiązków kierownika regionalnego. Jeśli jest odpowiedzialny za szeroki zakres działań, na przykład rekrutację i szkolenie personelu restauracji, marketing, poszukiwanie nowych lokalizacji, ma dużo pracy biurowej, przygotowywania dokumentacji, często uczestniczy w nie zawsze koniecznych zebraniach – liczba restauracji powinna być mniejsza
- Poziomu zawodowego kierowników restauracji. Im niższy poziom, tym więcej kontroli i wspomaganie – większe zaangażowanie czasowe kierownika regionalnego.

Kierownicy regionalni mieszkają i pracują możliwie jak najbliżej zarządzanych restauracji, pozostała część struktury firmy zorganizowana jest zwykle w formie centralnego biura, zwanego potocznie centralą. Należy dbać o to, by w miarę możliwości centrala firmy znajdowała się przy jednej z naszych restauracji. Takie usytuowanie przeciwdziała alienacji pracowników biurowych, którzy często nie wiedzą jak wyglądają restauracje, dla których pracują ani jaka jest ich prawdziwa problematyka.

Zdefiniowanie strategii i określenie struktury organizacyjnej to pierwsze kroki ku dobrze prosperującej firmie. Należy je przeprowadzić przed rozpoczęciem budowania firmy sieciowej. W praktyce, wiele tematów, takich jak definiowanie standardów, systemów motywacyjnych czy kontrolnych tworzy się już po rozpoczęciu działalności. Choć teoretycznie nie jest to

prawidłowe działanie, wiele firm tak funkcjonuje i też osiąga sukcesy pod warunkiem, że na opracowanie potrzebnych systemów przeznacza się odpowiednie środki i czas i dzięki temu są wprowadzane szybko i efektywnie.