

# План увеличения выручки сети ресторанов быстрого питания «У Мака»

Лиза Мартьянова  
Константин Павлов  
Роман Семенцов  
Игорь Сонин



Betschinger

26 марта 2012

# Сеть ресторанов «У Мака» может обеспечить себе 28-процентный средний рост выручки ежегодно до 2015 года

- Внутренние проблемы ресторанов «У Мака» не позволяют сети захватывать быстрорастущий рынок фастфуда Москвы
- Повышение уровня обслуживания клиентов приведет к росту выручки на 10,3% в год
- Изменение политики корпоративного центра обеспечит рост выручки в 17,5% в год
- Открытие новых ресторанов по франчайзингу увеличит выручку на 8% в год



# Чтобы обеспечить рост выручки, необходимо улучшить работу персонала, изменить политику корпоративного центра и начать использовать экстенсивный рост

## Список предлагаемых инициатив....

- ✓ Влияние предлагаемой инициативы
- ✓ Влияние рассматриваемой инициативы

## ...и их влияние на составляющие выручки

Подробнее на слайде 6

### Развитие персонала

- Мотивация персонала
- Обучение персонала
- Должностные инструкции и стандарты

Подробнее на слайде 7

### Изменение политики корпоративного центра

- Единые рекламные кампании
- Изменение часов работы ресторанов
- Изменение ценовой политики
- Улучшение меню

Подробнее на слайде 8

### Экстенсивный рост

- Франчайзинг
- Открытие новых точек

Влияют на выручку сети ресторанов					
Влияют на выручку текущих ресторанов				Влияют на выручку новых ресторанов	
Влияют на выручку в отстающих ресторанах		Влияют на выручку в лидирующих ресторанах			
Влияют на средний чек	Влияют на число заказов	Влияют на средний чек	Влияют на число заказов		
✓ ✓	✓ ✓ ✓				
	✓ ✓ ✓ ✓		✓ ✓ ✓ ✓		
✓ ✓		✓ ✓			
				✓ ✓	

- Предлагаемые инициативы направлены на улучшение работы персонала, изменение политики корпоративного центра и экстенсивный рост
- Большинство мер приведут к увеличению числа заказов в ресторанах, а часть – к росту среднего чека

Предлагаемые инициативы будут подробнее рассмотрены в рамках следующей структуры презентации:

Определение проблемных зон

Развитие персонала

Изменение политики корпоративного центра

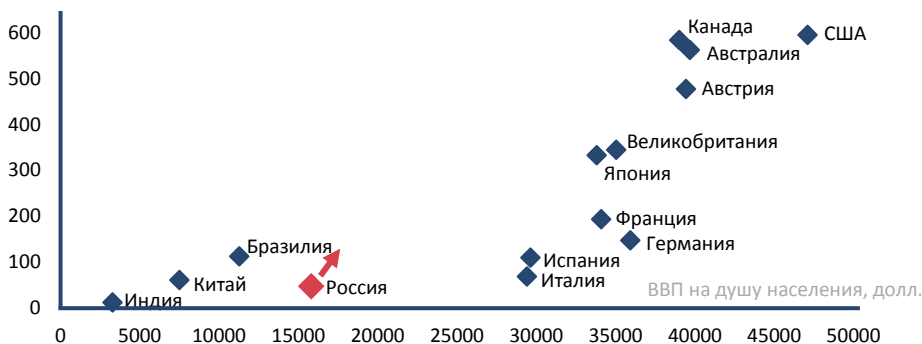
Экстенсивный рост

# Ухудшение финансовых показателей сети ресторанов «У Мака» связано не с проблемами рынка в целом, а с проблемами самой компании

## 1 Расходы на фастфуд в России пока далеки от уровня развитых стран, но быстро растут...

Расходы на фастфуд на душу населения, долл.

➔ Ожидаемый вектор развития в среднесрочной перспективе

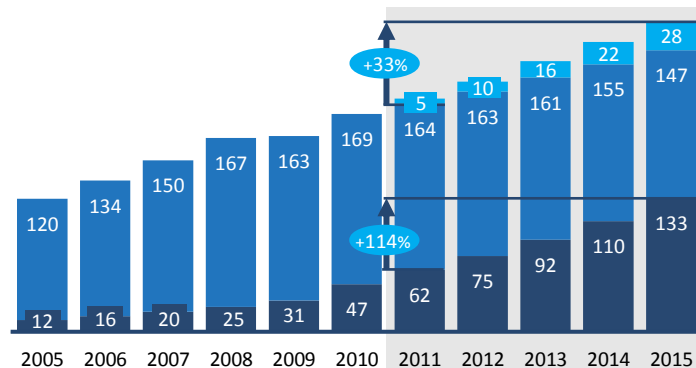


## 2 ...и рынок фастфуда в Москве растет быстрее рынка в России в целом<sup>1</sup>

1. Определение проблемных зон

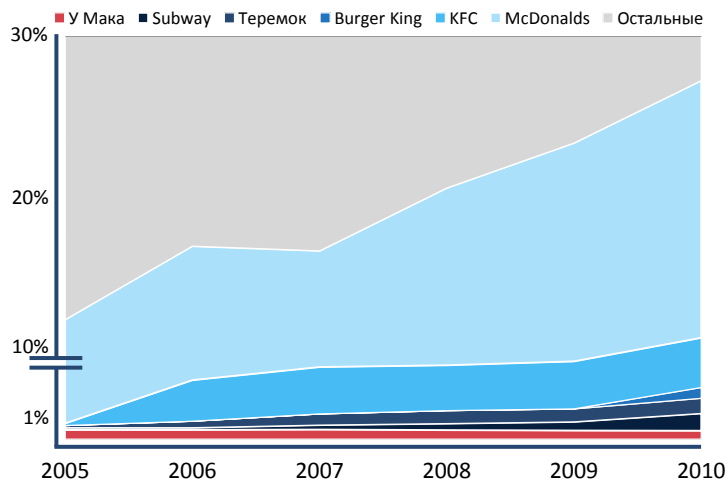
Прогноз роста рынка фастфуда Москвы и России, млн. долл

■ Москва ■ Остальная Россия ■ Возможный потенциал роста<sup>2</sup>



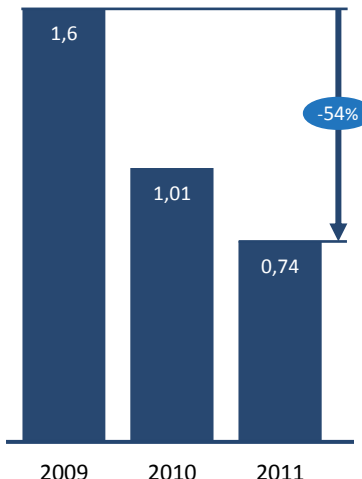
## 3 Крупные сетевые игроки быстро захватывают растущий рынок...<sup>3</sup>

Доля рынка России «У Мака» и конкурентов, %



## 4 ...а «У Мака» теряет свою долю на рынке Москвы

Доля рынка «У Мака» в Москве, %



- Рынок Москвы далек от насыщения и продолжает расти высокими темпами
- Доля рынка «У Мака» в Москве стремительно снижается, тогда как главные конкуренты, McDonalds и Burger King, быстро захватывают расширяющийся рынок

<sup>1</sup> Данные о размере рынка России были взяты из отчетов Euromonitor, хотя его также можно было рассчитать на основе данных кейса о рыночных долях конкурентов.

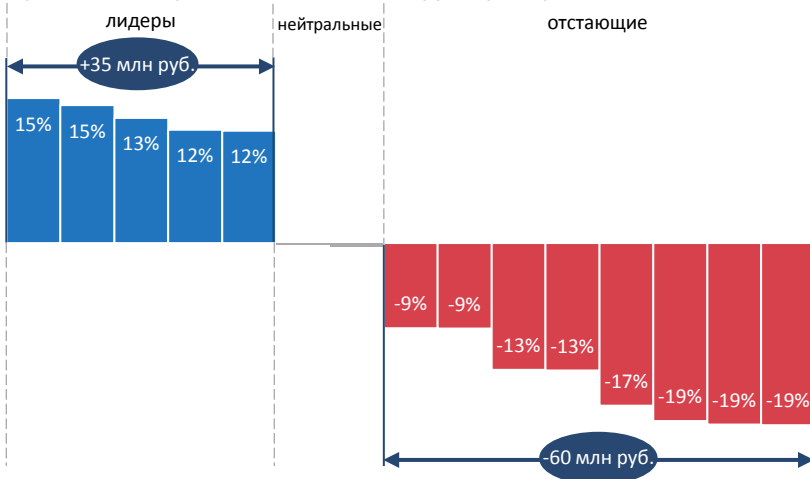
<sup>2</sup> Прогноз из отчетов Euromonitor был достаточно консервативен, потому командой Betschinger был рассчитан возможный потенциал роста рынка.

<sup>3</sup> Данные по России из кейса.

# Проблемы группы отстающих ресторанов вызывают падение общей выручки сети «У Мака», при этом причина скрывается не в расположении ресторанов

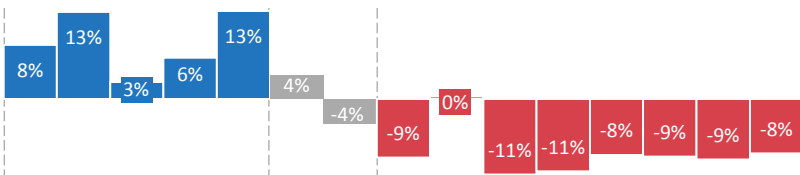
## 1 Падение выручки в группе отстающих ресторанов значительно сильнее роста выручки лидирующих точек

Среднее геометрическое изменение выручки ресторанов сети «У Мака»

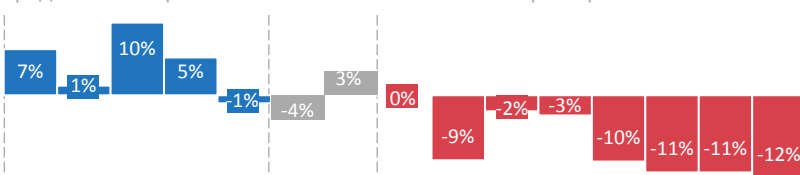


## 2 Проблема носит комплексный характер: снижаются как размер среднего чека, так и число заказов на точку

Среднее геометрическое изменение среднего чека ресторанов сети «У Мака»



Среднее геометрическое изменение числа заказов ресторанов сети «У Мака»



<sup>1</sup> Достопримечательности, торговые центры, вокзалы, учебные заведения, крупные офисы и т.п.

<sup>2</sup> В радиусе 500 м

## 3 Причины проблем ресторанов могут скрываться в трех ключевых местах...

Ключевые элементы, определяющие эффективность работы ресторанов сети



## 4 ...при этом и лидирующие, и отстающие рестораны в среднем расположены одинаково удачно

Параметры, определяющие выгодное расположение ресторанов сети

	Близость к метро	Человекопоток	Наличие популярных мест <sup>1</sup>	Отсутствие конкурентов <sup>2</sup>
Средняя точка из лидеров	●	●	●	○
Средняя точка из нейтральных	●	●	●	●
Средняя точка из отстающих	●	●	●	●

- Есть группа ресторанов, падение выручки в которой сводит на нет рост выручки в других ресторанах
- Самыми значимыми причинами проблем ресторанов могут быть политика корпоративного центра, неудачное расположение ресторанов или плохая работа персонала
- Расположение ресторанов сети «У Мака» не является причиной падения выручки, а значит проблема может быть в политике корпоративного центра или персонале ресторанов

# Повышение уровня обслуживания в группе отстающих ресторанов остановит падение выручки и приведет к ее росту в среднем на 10,3% в год

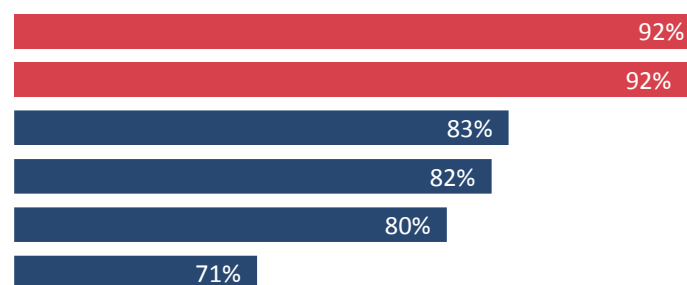
## 1 Отстающие рестораны значительно уступают лидирующим по всем оценкам mystery shopping...

Средние оценки mystery shopping по группам ресторанов

	Отстающие	Нейтральные	Лидеры	McDonalds
Скорость обслуживания	2,3	4,5	5,0	4,5
Вежливость персонала	1,8	4,0	4,6	4,8
Внимание к клиенту	2,0	4,0	4,4	4,0
Всегда горячая еда	2,9	4,0	4,4	4,4
Чистота ресторана	3,9	4,0	5,0	4,8
Всегда вкусная еда	2,9	4,0	4,6	4,5

## 2 ...при этом нужно сфокусироваться на показателях, в наибольшей степени влияющих на изменение выручки

Степень влияния оценок на темпы изменения выручки<sup>1</sup>



## 3 Решением проблемы станут непрерывный мониторинг и развитие персонала

Текущая ситуация

Предлагаемые изменения

Получаемый эффект

Подбор персонала

Набор сотрудников осуществляется директорами ресторанов на местах

Корпоративный центр подбирает персонал для точек по единым стандартам

Рост квалификации кадров и эффективности работы

Обучение и развитие

Обучение новых сотрудников осуществляется инструкторами на местах

Менеджмент обучается управленческим навыкам в КЦ  
Тренинги на местах для остальных сотрудников

Повышение качества обслуживания клиента  
Рост продаж и среднего чека благодаря навыкам продаж

Система мотивации и контроля

Менеджмент ресторана имеет только низкий фиксированный оклад. Работники ресторана – оклад + возможная премия

Повышение фиксированной части зарплаты менеджмента  
Переменная часть зарплаты основана на показателях эффективности (план продаж, удовлетворенность клиентов и др.)  
Премия по результатам точки относительно других точек

Структура зарплаты стимулирует продавать больше  
Менеджмент заинтересован в тщательном контроле  
Персонал стремится улучшать качество обслуживания

- Причина падения выручки отстающих ресторанов – плохое обслуживание
- Качественный подбор персонала, обучение и развитие, а также развитая система мотивации и контроля помогут минимизировать различия в персонале в точках-лидерах и отстающих
- Средний рост выручки сети по итогам мероприятий составит 10,3% в год<sup>2</sup>

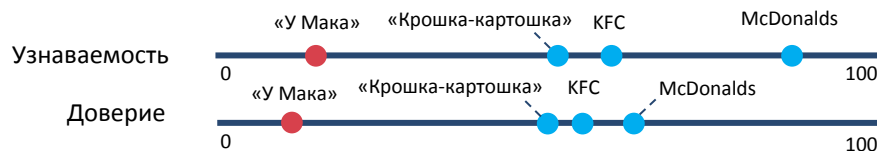
<sup>1</sup> На основе расчета корреляции темпов изменения выручки с оценками mystery shopping

<sup>2</sup> Предположения: лидирующие рестораны растут теми же темпами, что и раньше, нейтральные рестораны выходят в группу лидеров в 2013 году, отстающие становятся нейтральными в 2012, лидерами - в 2013 году

# Изменение политики корпоративного центра и централизация важных функций обеспечит 17,5-процентный средний рост выручки в год

## 1 «У Мака» увеличит узнаваемость бренда и обеспечит рост выручки за счет активной имиджевой кампании

Рейтинг узнаваемости сетей быстрого питания и доверия к ним



Применение маркетинговых инструментов сетями фастфуда

	«У Мака»	Конкуренты
Единый слоган и имидж	✗	✓
Наружная реклама	✓	✓
Социальные сети	✗	✓
Мобильные приложения	✗	✓
Благотворительность и спонсорство	✗	✓

Применение передовых практик увеличит выручку на 4,2% в год<sup>1</sup>

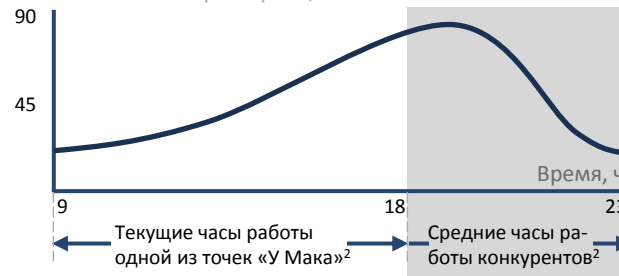
## 2 Обеспечить рост выручки можно также изменением ассортиментной и ценовой политики

Сравнение количества блюд в ассортименте и расценок сетей фастфуда

Ассортимент	McDonalds	Burger King	Subway	KFC	У Мака	Цель	Рост выручки
Комплексные предложения	3	2	2	7	0	5	+2,6%
Завтраки и обеды	17	7	1	4	0	8	+1,8%
Основное меню	29	34	50+	34	18	18	✓
Напитки и десерты	32	28	15	28	18	18	✓
Цены							
Относительный уровень цен							+7,4%

## 3 Целесообразно увеличить время работы некоторых ресторанов

Заполненность ресторана, %



Увеличение часов работы до 23:00 в ресторанах «Таганский», «Павелецкий» и «Пречистенка» увеличит выручку на 2,2% в год

## 4 Все эти изменения должен определять и проводить корпоративный центр

Корпоративный центр

- КЦ определяет и контролирует
  - Маркетинг
  - Ассортимент и цены
  - Режим работы точек
  - Обучение и мотивацию
  - Корпоративные стандарты

Рестораны

Основа для развития франчайзингового бизнеса

- Совокупность инициатив по применению единой имиджевой кампании, изменению меню и увеличению времени работы ресторанов приведут к росту выручки на 17,5% в год
- Централизация и стандартизация функций маркетинга, ассортиментной и ценовой политики, определения режима работы точек, обучения и мотивации станет основой для развития франчайзингового бизнеса

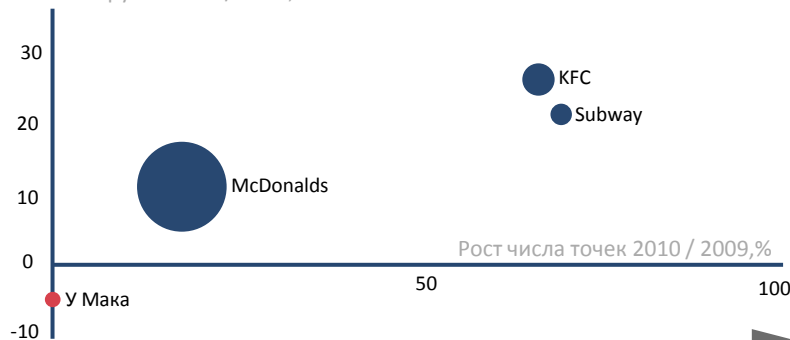
<sup>1</sup> Расчет уровня роста произведен на основе среднеотраслевого отклика (обзор Интернет, 2-4% в зависимости от типа кампании), целевой аудитории (экономически активная молодежь Москвы, Росстат) и среднего чека (данные кейса), периодичность кампаний – 2 раза в год

<sup>2</sup> В ресторанах «Таганский», «Павелецкий» и «Пречистенка»

# Использование франчайзинга является наиболее приемлемым вариантом и позволит увеличить выручку в среднем на 8% в год

## 1 Крупные игроки растут путем открытия новых точек

Рост выручки 2010 / 2009, %



## 2 Активно развиваются франшизы с коротким сроком окупаемости

1 2 3 4. Экстенсивный рост

Франшиза	Взнос тыс. долл.	Роялти процентов	Инвестиции тыс. долл.	Срок окупаемости месяцев	Рост числа точек 10/09 шт.
Sbarro	10	6	300	24	7
Subway	13	8	120	13,5	65
KFC	45	6	700	17	25
Burger King	50	5	600	21	н/д <sup>1</sup>
Предлагаемый вариант <sup>2</sup>					
У Мака	35	6,25	340	18	

## 3 Доступные варианты

### Преимущества

### Недостатки

### Инвестиции

### Потенциал

### Выручка с точки

### Рост общей выручки

✓  
Франчайзинг

- Быстрое расширение сети и продвижение бренда
- Стабильный доход при минимальных издержках
- Франчайзи заинтересованы в хороших результатах ресторанов

- Ослабление контроля над качеством

млн. руб.

-

ресторанов в год

15<sup>4</sup>

3

8

✗  
M&A<sup>3</sup>

- Есть истории результатов (успешность компании или местоположения)

- Переплата за бренд при покупке
- Сопоставимые с открытием новой точки инвестиции в ремонт и оборудование

25

1-2<sup>5</sup>

25

6,5

✓  
Собственные точки<sup>3</sup>

- Значительный прирост выручки компании
- Простота осуществления контроля и мониторинга

- Значительные первоначальные инвестиции
- Проблемы с поиском недвижимости

10,2<sup>2</sup>

3-6<sup>5</sup>

25

22

<sup>1</sup> Первый ресторан Burger King был открыт в России в 2010 году

<sup>2</sup> Консервативная оценка на основе лучших практик и средних диапазонов значений

<sup>3</sup> Возможность лимитирования бюджетными ограничениями

<sup>4</sup> В первый год предполагается открытие 7 ресторанов, в последующие -15 (анализ команды на основе лучших практик)

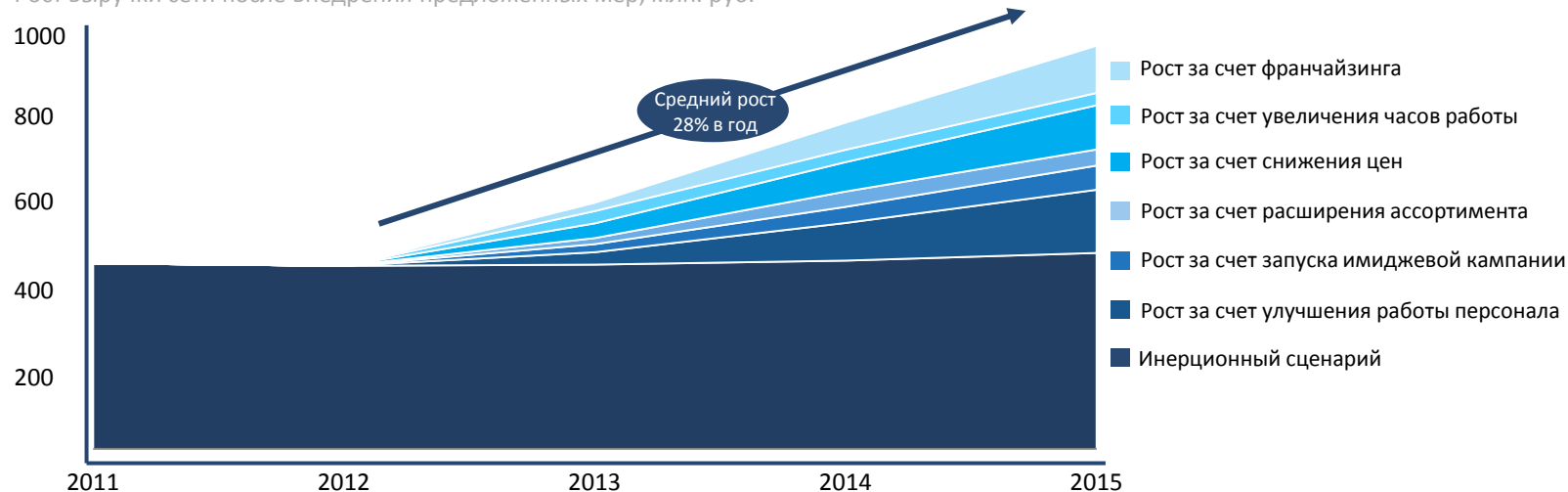
<sup>5</sup> Требуется значительных инвестиций

- «У Мака» необходимо использовать франчайзинг, поскольку он обеспечит 8-процентный рост выручки при отсутствии необходимости инвестирования в новые рестораны
- Открытие собственных точек может обеспечить еще больший рост выручки, но потребует значительных инвестиций

# В результате всех преобразований рост выручки составит 28% в год с 2012 до 2015 года, однако потенциал роста еще не исчерпан

Рост выручки начинается уже в текущем году и продолжается минимум до 2015 года, составляя в среднем 28% в год

Рост выручки сети после внедрения предложенных мер, млн. руб.



## Наши следующие шаги

- Обсудить возможность открытия новых точек собственными силами
- Исследовать необходимость и возможность оптимизации пространства ресторанов
- Детализировать предложения по расширению ассортимента и внедрению единой имиджевой кампании
- Обсудить предложенные инициативы с руководством сети «У Мака»

# Разнообразный опыт и сильные стороны участников команды Betschinger позволяют нам решать задачи любой сложности

Игорь Сонин

i.sonin@betschinger.com



Студент магистратуры менеджмента НИУ ВШЭ и ESCP Europe

Работал главным редактором журнала про интерактивные медиа

В 1% лучших в мире по результатам и GMAT, и TOEFL  
Знает японский язык на уровне N5 экзамена JLPT

Лиза Мартьянова

l.martyanova@betschinger.com



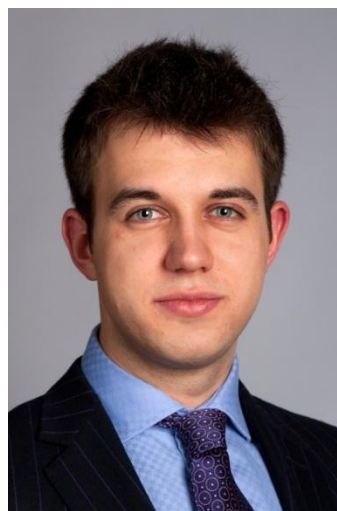
Бакалавр экономики и студент магистратуры менеджмента НИУ ВШЭ

Опыт работы в BCG: разработка стратегии для сети супермаркетов; интеграция финансовых институтов

Опыт работы в сфере услуг: организация страйкбольных мероприятий и корпоративного отдыха

Роман Семенцов

r.sementsov@betschinger.com



Выпускник магистратуры менеджмента НИУ ВШЭ

Двухлетний опыт работы в консалтинге (PwC)  
Проводил mystery shopping розничной сети банка в трех городах России

Обучался на летней программе в университете Беркли (США, Калифорния)

Константин Павлов

k.pavlov@betschinger.com



Студент магистратуры менеджмента НИУ ВШЭ

Организатор Кейс Клуба ВШЭ, организовывал и проводил занятия с Goldman Sachs, McKinsey и другими компаниями

Победитель чемпионата P&G Product Supply Case Study  
Лучший студент курса «Функциональный менеджмент» Виталия Клинцева