ИНСТРУКЦИЯ

РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

имитационно-игровая модель

Авторы: Д. Каталевский, А. Давыдов

О ПРОЕКТЕ

Можете ли Вы эффективно масштабировать успешный бизнес в динамичной среде с высокой неопределенностью? Испытайте свои управленческие навыки на имитационном тренажере «Ресторанный бизнес».

Имитационный игровой тренажер «Ресторанный бизнес» продолжает традицию известных зарубежных обучающих управленческих симуляторов – White Label Restaurants, LoFare Airlines, People Express и других – которые уже много лет с успехом используются в подготовке слушателей программ MBA/ Executive MBA ведущих зарубежных бизнес-школ.

В основе управленческого симулятора лежит комплексная системно-динамическая модель, воспроизводящая ключевые бизнес-процессы масштабирования компании. Это позволяет участникам за 2-3 часа игрового времени получить опыт принятия управленческих решений на горизонте нескольких лет. Особую динамичность процессу обучения придает эффект конкуренции двух команд, вынужденных искать баланс между тактикой конкурентной борьбы и долгосрочной стратегией роста. В игре присутствуют нелинейные обратные связи и эффекты запаздывания, без понимания и учета которых невозможно добиться успеха.

Имитационный тренажер способствует формированию навыков принятия управленческих решений, системного анализа, стратегического планирования, работы в команде в условиях сжатого времени и высокой неопределенности.

Имитационный игровой тренажер «Ресторанный бизнес» может быть полезен:

- слушателям программ MBA / Executive MBA, курсов по стратегическому и инновационному менеджменту, микроэкономике, организационному проектированию;
- менеджерам среднего и высшего звена;
- предпринимателям, запускающим новый бизнес;

а также широкому кругу специалистов, интересующихся вопросами управления.

ОБ ИГРЕ

Перед вами игра, основанная на экономической модели: два ресторанных бизнеса соперничают за место на рынке. Начав всего с одного ресторана, Вам нужно построить свою сеть, развиваясь в высоко конкурентной среде.

Управление быстрорастущей компанией требует гибкой комбинации стратегических решений по развитию бизнеса с тактическими задачами.

12 раундов в игре / **1** раунд = **12** недель

ХОД ИГРЫ

Ваши инвесторы заинтересованы в высокой выручке, а посетители хотят отличный сервис – сможете ли вы удовлетворить запросы и тех, и других?

Вы – руководители новой амбициозной сети ресторанов

В вашем распоряжении 5 видов управленческих решений:

Реклама и маркетинг
рекламные кампании привлекают посетителей, но стоят денег

Стоимость меню
дорогое меню приносит прибыль, но высокие цены могут отпугнуть клиентов

Найм персонала
следите чтобы сотрудников было достаточно, иначе качество сервиса упадет

Зарплата сотрудников
сотрудники будут работать лучше, если им хорошо платить

Количество точек
если в вашем ресторане все места заняты – время открывать новый!

ВАШИ ПОСЕТИТЕЛИ

Ваша сеть развивается в городе, в котором проживает 50.000 потенциальных посетителей. Часть из них станут Вашими клиентами, другие уйдут к вашему сопернику.

Каждый посетитель проходит три состояния:

Первый визит	⟷	успешно проведенная рекламная кампания
Нерегулярные посетители	⟷	стоимость меню и уровень сервиса
RESERVED Лояльные клиенты	⟷	любовь к вашему заведению

- посещают регулярно,
- менее чувствительны к стоимости меню,
- могут простить небольшие недостатки сервиса

Посетители первых двух типов, хотя и приносят прибыль, ненадежны — многие из них перейдут к вашему сопернику, если цены у него будут ниже, а сервис лучше. Лояльные посетители покинут вашу сеть только в случае значительного ухудшения сервиса.

Чем больше ваши затраты на рекламу, тем больше первых посетителей выберут ваш ресторан.
Только небольшая доля посетителей проходит путь от первого посещения до лояльности. Покинув ваш ресторан или ресторан вашего соперника, посетители ненадолго окажутся в состоянии выбора. То, какой ресторан они выберут, зависит от стоимости меню и качества сервиса.

Поэтому лучший способ накопить лояльных посетителей — постоянно поддерживать привлекательные по сравнению с конкурентами цены и высокий уровень сервиса.
Если Ваш ресторан всегда полон, то инвестируйте в открытие новых точек и расширяйте сеть. Больше ресторанов — больше выручка, а соответственно, и выше оценка акционерами вашей работы.

СТОИМОСТЬ МЕНЮ

Посетители чувствительны к разнице в цене — большинство перейдёт туда, где значительно дешевле. Чтобы повысить привлекательность вашей цены, добейтесь того, чтобы она была привлекательнее, чем у соперника. Когда цены соперников равны, посетители распределяются поровну.

3 раунда убытков ⟷ проигрыш

Однако слишком низкая стоимость меню повлияет на Вашу финансовую устойчивость. Будьте осторожны: демпинг может закончиться банкротством!

КАЧЕСТВО СЕРВИСА

Качество сервиса определяется тем, насколько загружены ваши сотрудники. При увеличении количества посетителей возрастает и загрузка сотрудников. Не все Ваши сотрудники способны работать на пределе загрузки — некоторые примут решение уволиться, особенно, если зарплата у них невысокая. Помимо этого, небольшое количество сотрудников постоянно будет покидать вашу компанию в силу обычной текучки.

Средняя зарплата	60$	100$	150$	200$	300$
Скорость найма	очень низкая	низкая	обычная	высокая	очень высокая
Скорость увольнений	очень высокая	высокая	обычная	низкая	очень низкая

Подбор персонала требует времени на поиск и адаптацию сотрудника. Планируйте найм заранее: хороших поваров и официантов найти непросто, а потерять легко! Решение по найму принимается перед каждым следующим раундом. Чем выше размер зарплаты, тем быстрее Вы сможете находить людей, и тем дольше они будут у вас работать. Помните, что в промежутке между размещением вакансий и наймом персонала проходит несколько недель.

Нагрузка персонала	<50%	100%	120%	150%	200%
Уровень сервиса	9-10 баллов	7-8 баллов	6-7 баллов	3-4 баллов	1 балл
Скорость увольнений	очень низкая	низкая	обычная	высокая	очень высокая

Нехватка сотрудников быстро сказывается на уровне сервиса. Следите за этим показателем, так как низкий сервис вызывает быстрый отток клиентов. Лояльные клиенты чуть менее чувствительны к перепадам уровня сервиса, но и их терпению есть предел!

НОВЫЕ РЕСТОРАНЫ

Когда количество ваших посетителей превысит вместимость ресторана, ваши продажи перестанут расти – посетители начнут выстраиваться в очереди и уходить необслуженными. Это значит, что самое время расширять сеть!
Открытие нового ресторана стоит 50.000$. После накопления на счете данной суммы становится возможным открыть новый ресторан. Чем больше ресторанов, тем больше обслуженных клиентов, выше доля рынка и выручка!

Стартовые параметры

1
ресторан

45 000$
стартовый капитал

8
сотрудников

150$ в неделю
средняя зарплата

4$
себестоимость меню

Постоянные параметры

1000$ в неделю
размер аренды одного ресторана

125 чел./нед. на 1 сотрудника
при 100% загрузке персонала

55 000 чел.
размер рынка
(потенциальные клиенты)

1000 чел. в неделю
Макс. количество обслуженных клиентов в 1 ресторане

РАСХОДЫ

Значительная часть прибыли от ваших продаж уйдёт на покрытие различного рода издержек – себестоимости продуктов, аренду помещения, зарплату сотрудникам, расходы на рекламу и маркетинг. Старайтесь держать положительный баланс.

ВЫ ПОБЕДИЛИ

если у вас

выше текущий баланс и **больше посетителей**

как расчитать ваш рейтинг:

$$\text{Рейтинг А} = 50\% \frac{\text{баланс А}}{\text{баланс А + баланс Б}} * 50\% \frac{\text{посетители А}}{\text{посетители А + посетители Б}}$$

12 недель
продолжительность раунда

10-12 раундов
продолжительность игры

УДАЧИ!

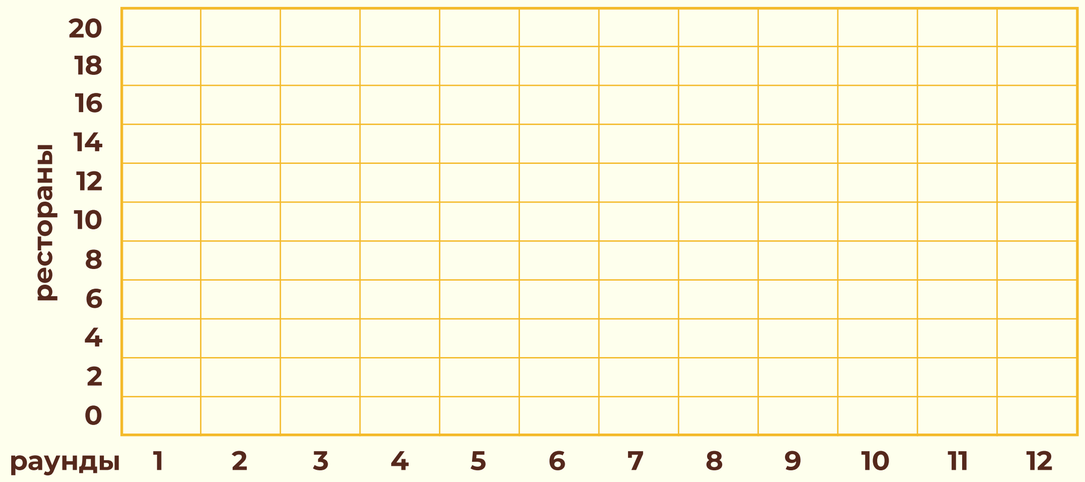
Поле решений

1. Внести данные в поле принятия решений для каждого игрока
2. Нажать кнопку «Следующий раунд»
3. Подождать пока раунд кончится и модель встанет на паузу
4. Снова внести данные в поле принятия решений

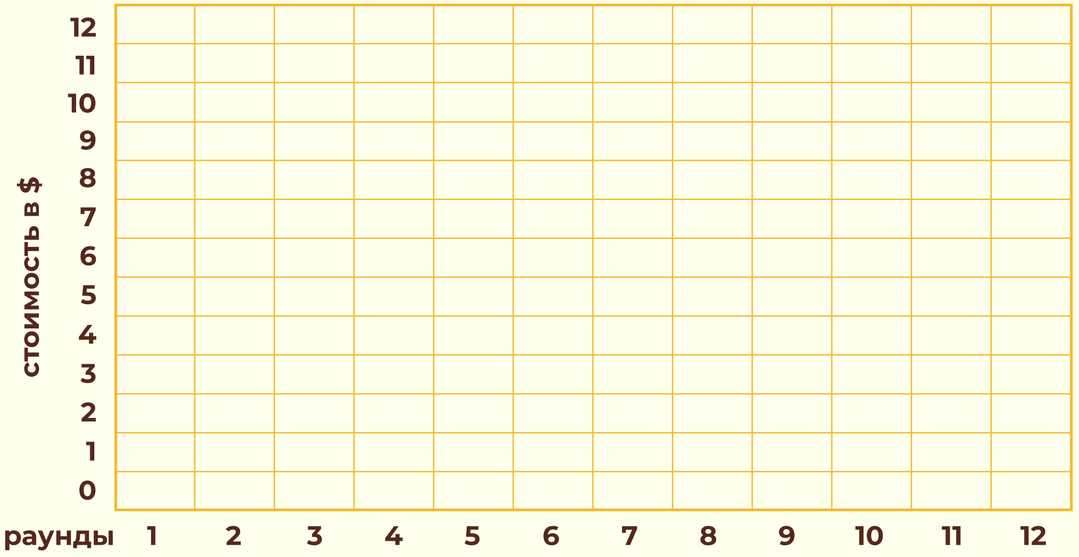
Таблица результатов

БИЗНЕС-ПЛАН

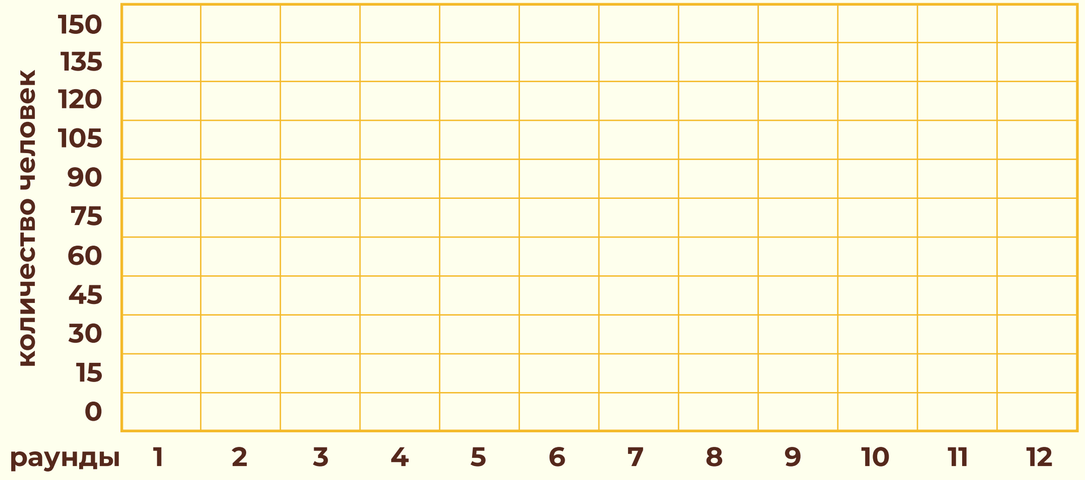
Динамика открытия новых точек



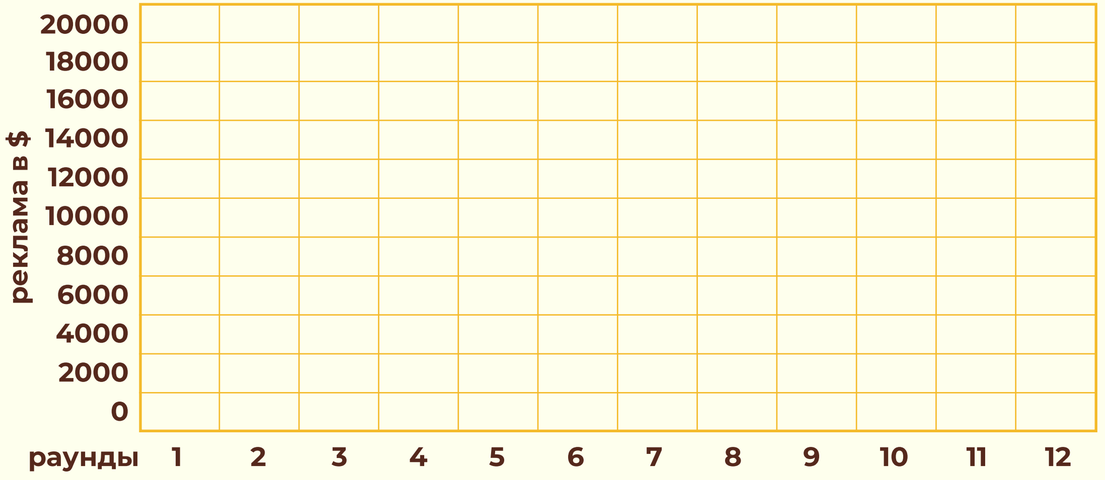
Стоимость меню



Динамика найма персонала



Затраты на рекламу



РЕЗУЛЬТАТЫ

команда

Решения/Раунд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стоимость меню												
Средняя зарплата												
Затраты на рекламу												
Найм персонала												
Открытие ресторана												
Закрытие ресторана												

Результат/Раунд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Посетители, чел. всего												
Выручка, $												
Количество ресторанов												
Текущий баланс, $												

ОБ АВТОРАХ

Дмитрий Каталевский

MPA, к.э.н. – специалист по теории и практике управления, системного анализа, управленческого мышления

Автор популярного учебника «Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении» (2015), статей в ведущих российских и зарубежных научных журналах, глав в зарубежных монографиях по управлению (“Evolving Toolbox for Complex Project Management”, Taylor & Francis Group, 2019), имитационных экономических моделей и бизнес-тренажеров (“Стартап: пределы роста», «Ресторанный бизнес»). Преподаватель курсов в области системного анализа, имитационного моделирования, управления сложными системами, прикладной поведенческой экономики.

Антон Давыдов

специалист в области имитационного моделирования

Разработчик продуктов в средах Anylogic и Vensim, программист Java.

Photos by Louis Hansel, Spencer Davis, Caylal, Jonathan J. Castellon and STIL from Unsplash
icons from flaticon.com