

Більше клієнтів — більше проблем?

Як масштабувати бізнес без пропорційного зростання команди

За роки розвитку Ribas Hotels Group я зрозумів: вирости простіше, ніж зробити так, щоб разом із бізнесом не виріс хаос.

На старті компанія тримається на людях. Засновник контролює ключові процеси, команда швидко приймає рішення, багато питань вирішуються особисто. Але коли бізнес зростає, ця модель починає давати збій. Більше клієнтів означає більше запитів, більше об'єктів — більше операційних процесів, а більше людей — більше комунікацій і точок контролю.

Тому одне з головних питань, яке я ставлю собі під час масштабування: якщо завтра бізнес виросте на 30%, чи потрібно нам буде на 30% більше людей і управлінської уваги? Якщо так — компанія просто стала більшою. Якщо ні — вона почала масштабуватися.

У готельному бізнесі це особливо помітно. Кожен об'єкт — це десятки щоденних процесів: бронювання, заселення, прибирання, технічне обслуговування, ресторан, робота з гостями та контроль сервісу. Сьогодні під управлінням Ribas Hotels Group 13 проєктів різних форматів і в різних локаціях. Кожен новий запуск перевіряє не лише команду, а й систему, яку ми будуюмо роками.

Mandra Petrichor — хороший приклад такого тесту. У липні комплекс прийняв понад 790 гостей, отримав 180 нових бронювань та опрацював 655 звернень гостей. В окремі дні команда готувала до заїзду 16 із 20 будинків.

Для мене цінність цих цифр не в самому обсязі. Вони показують, які процеси вже витримують навантаження, а де команда досі витрачає ресурс на те, що можна стандартизувати або автоматизувати.

Саме ці висновки ми закладаємо в операційну модель другої та третьої черг Mandra Petrichor, які зараз будуються та вже [доступні для інвестування](#). Перша черга при цьому вже працює й демонструє реальний попит.

Це важливо і з точки зору інвестора. У готельній нерухомості він купує не лише квадратні метри. Він інвестує в бізнес-модель, яка має генерувати дохід роками.

Тому перед інвестицією я радив би дивитися не тільки на локацію, ціну юніта та прогнозовану дохідність. Варто запитати: хто управлятиме об'єктом, скільки проєктів уже запущено, які процеси стандартизовані, як оператор працює із сезонністю та чи здатна його система витримати зростання без пропорційного збільшення витрат.

Для мене масштабування — це коли кожен наступний проєкт запускається ефективніше за попередній, тому що компанія перетворює накопичений досвід на стандарти.

У власника завжди є спокуса рахувати лише виручку, кількість об'єктів чи клієнтів. Але я б додав ще одне питання: Якщо завтра клієнтів стане на 30% більше, наш бізнес стане на 30% сильнішим — чи просто на 30% завантаженішим? Відповідь на нього добре показує, наскільки компанія насправді готова до масштабування.