

# РЕС- ТО- РАН

СЕРГЕЙ  
ГОРБУНОВ



ОТ ОДНОГО  
ДО СЕТИ

ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ

**СИЛА СЕТИ** / ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ / РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ /  
МАКСИМИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ / **ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ** /  
**ПРОДАЖА ФРАНЧАЙЗИНГА** / УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ /  
УСИЛЕНИЕ БРЕНДА / СНИЖЕНИЕ СТАВОК АРЕНДЫ /  
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЗАКУПОК / **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ** /  
**СТАНДАРТЫ СЕРВИСА** / ИТ ИНФРАСТРУКТУРА / МАРКЕТИНГ

Сергей  
**ГОРБУНОВ**

# **РЕСТОРАН: ОТ ОДНОГО ДО СЕТИ**

## **ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Глава 1.</b> От домашнего ресторана к сети .....	7
<b>Глава 2.</b> Франчайзинг .....	17
<b>Глава 3.</b> Департамент развития .....	23
<b>Глава 4.</b> Контроль работы сети .....	32
<b>Глава 5.</b> Департамент качества и соблюдения стандартов .....	40
<b>Глава 6.</b> Управляющая компания .....	51
<b>Глава 7.</b> Персонал .....	86
<b>Глава 8.</b> Маркетинг .....	122
<b>Глава 9.</b> Автоматизация ресторанной сети .....	160



**Алексей Васильчук,**  
**совладелец ресторанов «Чайхона №1»**  
**(более 35 заведений в Москве и Московской области,**  
**Санкт-Петербурге и Воронеже),**  
**«ОбедБуфет», Plovberry, «Пиццелов»,**  
**Burger Heroes и 354 Exclusive height**

*Плох был бы тот ресторатор, который не ставил бы перед собой амбициозную цель — создать собственный сетевой известный проект. Однако реализовать это могут только по-настоящему сильные, в каком-то смысле даже одержимые энтузиасты. У любого представителя ресторанного мира есть цель — поднять качество индустрии в России за счет обмена опытом. Потому как в долгосрочной перспективе от этого выиграют все. Данная книга — хорошее настольное пособие о том, как грамотно выстроить бизнес от одного ресторана до сети, преодолев все трудности роста.*

*По себе знаю, как сложно «выстрелить» на рынке в условиях жесточайшей конкуренции. В свое время в начале 2000-х, когда я стал заниматься ресторанным бизнесом, конкурентов почти не было. Рынок только-только зарождался, и для посетителей заведений была важна атмосфера, но в гастрономических изысках мало кто что понимал. Сейчас же публика искушена — социальные медиа сделали свое дело. В таких условиях проблем у начинающих рестораторов в разы больше.*

*В книге Сергея Горбунова пошагово раскрываются все аспекты управления современными ресторанными сетями — от выбора места до выстраивания работы с персоналом и применения современных маркетинговых технологий.*

*Хочу пожелать читателям этой книги, чтобы изложенные в ней знания помогли в воплощении задуманного и послужили источником вдохновения на пути создания системного сетевого бизнеса.*



**Игорь Бухаров,  
президент Федерации  
рестораторов и отельеров**



*Книга Сергея Горбунова посвящена инструментам управления ресторанным сетевым бизнесом. Опыт построения успешных, популярных и прибыльных сетей Сергей иллюстрирует конкретными примерами из собственной практики.*

*Стоит ли тиражировать свой бизнес и с чего следует начинать? Как стать лидером? Какие шаги ведут к успеху? Какие типичные ошибки подстерегают новичка? Впервые эти вопросы стали предметом детального изучения и анализа.*

*На мой взгляд, книга будет полезна не только начинающим сетевикам, но и состоявшимся управленцам, каждый найдет в ней идеи, мысли и наработки, которые помогут сделать рестораны еще более привлекательными для гостей.*

**Алексей Гисак,  
управляющий партнер сети  
лапшичных «Воккер», автор книги  
«Как заработать на фастфуде.  
Сделаем это по-быстрому»**



*Отстроить работу одного ресторана — кропотливая задача-вызов. Сделать так, чтобы успешно функционировала целая сеть, — несоизмеримо сложнее. В этой книге поэтапно рассказано о том, как структурировать сетевой бизнес, развить его в международную сеть и научиться оптимизировать затраты заведений, оборачивая масштабность такого бизнеса себе на пользу. Сергей Горбунов повествует о роли маркетинга, продукта, системного подхода в построении эффективной ресторанной сети и о том, какую роль в развитии компании играют сотрудники и команда. Как совладелец сети заведений общественного питания могу заверить, что советы Сергея жизненные и действительно ценные для тех, кто решил связать себя с ресторанным делом и имеет в планах сетевое развитие.*

## ОТ ИЗДАТЕЛЯ

*О том, как преуспеть в ресторанном бизнесе, написано, пожалуй, немало. Но эта книга особенная, ведь в ней впервые речь идет о современных технологиях управления сетью, а не единичными ресторанами. По сути, перед вами — практическое пособие, своего рода учебник, где подробно рассказано обо всех этапах развития сетевого ресторанного бизнеса с максимальным вниманием к деталям.*

*Книга будет интересна в том числе начинающим рестораторам, поскольку многие модели сетевого развития могут быть применены и к отдельным заведениям, более того, стратегию будущего развития следует продумывать уже на этапе вхождения в этот бизнес. Читатель узнает о том, как это сделать, чтобы в дальнейшем существенно минимизировать расходы. До сих пор рестораторы, открывшие больше двух заведений, на собственных ошибках учились действовать наиболее эффективно. Теперь же, изучив предложенный материал, читатели не будут «набивать шишки» и попадать в ловушки, зачастую расставленные на одних и тех же местах.*

## **Глава 1**

### **ОТ ДОМАШНЕГО РЕСТОРАНА К СЕТИ**

#### **Плох тот ресторатор, который не мечтает создать сеть**

Пожалуй, нет такого предпринимателя, который не хотел бы открыть собственный ресторан. Хотя бы маленький, в формате «семейный бизнес» — для друзей, для души, чтобы было где вкусно поесть. Целей создания своего заведения у начинающего ресторатора может быть великое множество, но рано или поздно он приходит к пониманию того, что его детище — бизнес, задача которого извлечение дохода и прибыли.

Как известно, прибыль — это доходы минус расходы, но так происходит в эталонной ситуации, когда оборот по неизвестной причине стремится к бесконечности, а расходы сами собой сокращаются. В жизни обычно все иначе: доход стремится к снижению, а затраты, наоборот, растут. Задумываясь над такой ситуацией, мы обнаруживаем, что для прибыли имеет значение огромное количество факторов — известность бренда, качество кухни, удобство расположения, наличие парковки, правильный интерьер и атмосфера, ценовой диапазон меню, уровень сервиса. Вроде бы все факторы очевидны, понятны и даже на первый взгляд легко поддаются измерению и управлению. Но это в общем, а в частности...

Имея семнадцатилетний опыт работы в этой сфере, я не перестаю удивляться, насколько тонкий и, не побоюсь этого слова, нежный механизм — ресторан, какого пристального внимания он требует, как сильно зависит от так называемого человеческого фактора, то есть от людей, на вас работающих. Ведь каждый из них в любой момент может существенно повлиять на ваш бизнес, и вы всегда должны помнить об этом, выстраивая рабочие процессы в заведении.

Как и любое дело, ресторан требует системности. Важно построить работу всех подразделений таким образом, чтобы влияние человеческого фактора на бизнес-процессы было минималь-

но. Это очень сложно и требует разработки системы контроля ключевых показателей работы заведения — в случае достижения ими критических значений необходимо немедленно реагировать.

Зачем мне это, скажете вы, если у меня один ресторан, хороший управляющий и дела идут нормально. Да, сегодня вывеска сияет, хостес встречает гостей с улыбкой, скатерти и приборы безупречны, а еда вкусна. Но все ли у вас работает максимально эффективно? Посмотрите внимательно, нет ли на вывеске пыли или грязи, в каком состоянии урна на входе, легко ли открывается дверь, во что одета хостес, как подают меню, чем пахнет в зале, насколько уместна музыка, оптимально ли освещение, натерты ли приборы, наполнены ли специями перечница и солонка, как разговаривают официанты... Перечислять эти детали можно долго, и каждая из них так или иначе влияет на конечный результат. В этом смысле владелец одного или двух заведений, по сути, является заложником своего персонала. У него нет стандартов обучения, нет системы адаптации новичков, нет аттестаций, нет тренинг-менеджеров, а значит, практически не существует самой возможности контролировать ключевые показатели работы ресторана. Все это возможно только в сети. Развитие бизнеса через сеть позволяет выстроить систему обучения и контроля персонала, направленную на минимизацию влияния человеческого фактора. И это первый аргумент в пользу создания сети.

### **Преимущества сети**

Сеть позволяет при прочих равных условиях выбирать более качественный персонал ввиду перспективности работы для соискателя. Ведь сетевой бизнес предоставляет своим сотрудникам больше возможностей. Это касается и удобства расположения, и престижности, и стабильности, и карьерного роста. Сотрудник, пришедший в сетевую компанию без опыта и начавший с низшей ступени, может вырасти до высшей позиции, а иногда даже стать партнером. Это важный бенефит, так как вероятность такого исхода в сетевых ресторанах гораздо выше,

чем в единичных. И это второй аргумент в пользу создания сети. Есть и другие.

Сеть дает возможность значительно оптимизировать любые затраты за счет экономии на масштабе. Я часто сталкиваюсь с тем, что начинающие рестораторы совершенно не принимают во внимание вопрос поставок качественных продуктов, которые в будущем станут ингредиентами блюд, по оптимальным ценам. Не все на начальном этапе отдают себе отчет в том, что это способно решить судьбу заведения и бизнеса в целом. Общение с поставщиками обычно происходит уже на этапе открытия ресторана, и тут-то встает выбор: либо качественно и вкусно, но дорого, либо приемлемо по цене, но с посредственным вкусом. Видя в сетевом ресторане схожее блюдо на 10—20 процентов дешевле, ресторатор понимает, что такое возможно благодаря экономии на масштабе. Именно за счет объемов поставщик дает привлекательную цену, что в свою очередь позволяет управлять ценовой политикой ресторанов и, не повышая цены, увеличивать доходность бизнеса. Это актуально не только для продуктов и напитков, сюда входят абсолютно все затраты: на хозтовары, на пошив формы, на посуду и стекло, на ремонт, на работы по обслуживанию оборудования, на транспортные расходы, на бензин и даже на рекламу.

Наконец, благодаря сети можно снизить расходы на аренду. Как войти в лучшие помещения по низким ставкам, будет подробно рассмотрено далее, в главе «Департамент развития».

Все это в итоге существенно увеличивает доходность. Именно поэтому предприниматель, у которого получилось создать один успешный ресторан, рано или поздно задумывается о расширении своего дела.

### **Сеть или не сеть?**

Принципы развития ресторанного бизнеса через сеть зависят прежде всего от концепции заведений. Несмотря на всю привлекательность такого тиражирования, не все типы заведений примут его благодарно.

С этой точки зрения, например, практически бесперспективны эксклюзивные рестораны, отличительной особенностью которых является именно неповторимость интерьера, посуды, услуг, блюд и расположения. Такие концепции нельзя масштабировать в рамках одного города, даже если они очень популярны, так как в этом случае ресторан потеряет свою эксклюзивность. Впрочем, если бренд ресторана становится узнаваемым далеко за пределами одного города, возможно тиражирование таких заведений в мегаполисах мира.

Другой плохо поддающийся масштабированию тип — так называемые рестораны *fine dining*, предлагающие качественный интерьер, иногда известного повара, вкусные блюда и популярные у гостей разного уровня. Эти рестораны имеют чек выше среднего и постоянную аудиторию. В принципе, заведения *fine dining* можно объединить в сеть, но их не разместишь, что называется, на «каждом углу», поскольку гостей, способных осилить чек выше среднего, на большое число ресторанов просто не хватит. Такие заведения лучше развивать как эксклюзивные через крупные города.

Как правило, путем масштабирования стабильно развиваются рестораны для среднего класса, с невысоким средним чеком, услугами которых можно пользоваться несколько раз в день — их посещение попросту не предполагает определенного повода. Это, например, заведения с концепцией «рядом с домом», где можно посидеть с друзьями или отметить праздник в кругу семьи. Однако надо быть очень внимательным к выбору стратегии развития. То, что прощается ресторанчику у дома, может быть не принято гостями заведения, расположенного в многолюдном месте. Скажем, белые скатерти с сервировкой в два бокала будут странно смотреться на ланче в бизнес-центре.

С наибольшей вероятностью успеха и популярности масштабируются заведения, формат которых с точки зрения целевой аудитории универсален: они предлагают качественные блюда в хорошем интерьере, с высоким уровнем обслуживания без дополнительных изысков, но в то же время подчиняясь определенной концепции.

Концептуальность здесь есть во всем — в интерьере, в блюдах, в меню, в сервисе и даже во внешнем виде персонала. Такие рестораны любимы гостями всех уровней, они попадают и в формат таких мест, куда заходят перекусить в обеденный перерыв, и тех, где празднуют семейные торжества. Эти заведения не предполагают дресс-кода и фейс-контроля. Например, вполне пригодны для «размножения» кофейни, предлагающие гостям возможность отдохнуть после работы или пообщаться за чашкой чая или кофе.

К концепции развития таких мест необходимо подходить с учетом их целевой аудитории. Кофейня с тысячей сортов кофе и пирожных в глубоко спальном районе будет выглядеть по меньшей мере странно — там совсем другая модель потребления. Если в центре всегда найдутся желающие выпить чашечку кофе с сэндвичами, то на окраинах люди в основном приходят в рестораны, чтобы отметить день рождения и прочие семейные праздники или просто посидеть с друзьями.

Предприятия общепита, что называется, ноунейм, направленные исключительно на офисное и корпоративное питание, также отвечают основным принципам масштабирования: они очень демократичны и предоставляют гостям привычную концепцию в любом своем заведении. Столовые и рестораны развиваются по принципу наличия мест, подходящих по критерию доходности. Бренд здесь — возможный, но не обязательный атрибут: в бизнес-центрах, например, много ресторанов, принадлежащих одним и тем же владельцам, но не имеющих единого фирменного стиля. Для клиента это просто место, где можно быстро поесть, но с точки зрения управления — полноценная сеть. Обычно она объединяет по 35–40 столовых и имеет свои стандарты подбора персонала, свои правила инкассации и закупок, свой учебный центр, централизованное меню.

А как же фастфуд, спросит внимательный читатель. К сожалению, его придется оставить за рамками этой книги, поскольку в отношении него невозможно развитие бизнеса по принципу, сформулированному в заголовке этой книги. Один ресторан

быстрого обслуживания нежизнеспособен, такой бизнес заведомо убыточен. Заведения фастфуда создаются сразу как сеть, причем ее открытие требует другого подхода и принципиально иных методов и стандартов абсолютно во всем, начиная от найма персонала и заканчивая системой контроля и стандартами обучения.

### **Принципы развития сети по локальному признаку**

Если вы приняли решение развивать сеть ресторанов под одним брендом, вы обязательно столкнетесь с выбором стратегии, который зависит от ваших инвестиционных возможностей.

Если вы не обладаете значительным финансовым запасом и понимаете, что сила вашего бренда и концепции недостаточно велика, чтобы однозначно гарантировать приемлемую окупаемость, у вас есть возможность развиваться посредством франчайзинга. Продажа франчайзинга позволит сделать основную работу по популяризации бренда без существенных инвестиций. Но важно понимать, что без контроля все ваши попытки развития бизнеса могут сойти «на нет»: плохой сервис или низкое качество блюд способны убить самое главное — доверие гостей к вашей концепции и бренду. В то же время постоянный контроль над франчайзингом может занимать все ваше рабочее время.

Если же средств для открытия новых заведений достаточно и нет необходимости развивать франчайзинг, можно наращивать бизнес, чтобы получить быструю максимальную прибыль или занять долю рынка, которая в будущем, безусловно, даст высокий доход.

Вашей целью также может быть создание сильного и мощного предприятия для выхода на IPO. Принимая решение развивать бизнес посредством масштабирования ресторанов, прежде всего вам необходимо понять для себя основные стратегические задачи. Они определяют многое — от выбора месторасположения для открытия пилотных заведений до принципа подбора помещений.



### **От центра к окраинам или наоборот?**

Все сетевые рестораны развиваются по принципу шаговой доступности, они должны «преследовать» гостя на всем его пути. Тогда, оценив качество вашего заведения и полюбив его, человек не захочет рисковать и будет лоялен вам постоянно. Он знает ресторан, ему нравятся атмосфера, кухня и уровень обслуживания, для него предсказуемы траты и ему не нужно ехать на другой конец города. Где бы гость ни находился, сеть должна предложить ему свои услуги. Поэтому выбирайте для своих ресторанов места с наибольшим трафиком, максимально удобные для подхода и подъезда, особенно на начальном этапе, когда ваш бренд еще не в полную силу работает на привлечение гостей.

Определяя стратегию развития ресторанов как сети, вы обязательно столкнетесь с дилеммой, открывать вам пилотные проекты в центре, постепенно завоевывая окраины, или, наоборот, начать со спальных районов, чтобы, окрепнув, выйти в центр. У каждой из этих стратегий есть как плюсы, так и минусы.

Начав развитие сети с центра, с его максимальным трафиком, вы получаете возможность в короткий срок познакомить гостей со своим брендом и концепцией и затем наращивать доходность пропорционально открытым ресторанам. Но в этой стратегии есть существенный риск, связанный со стартовой доходностью точек. Обычно стоимость аренды помещений в центре на проходных местах очень высока, и нужно быть готовым к значительным инвестициям не только в момент открытия, но и на весь период знакомства гостей с брендом и концепцией (как правило, 6–8 месяцев в зависимости от времени года). Я говорю не об инвестициях в рекламу, что само собой разумеется, а о затратах на поддержание работы: зачастую на начальном этапе оборот не позволяет перекрыть даже операционные затраты.

В таких случаях инвестору нужно вкладывать в развитие бизнеса дополнительные средства, иначе есть риск не вывести его на желаемый уровень. Если же вы угадали с концепцией и ресторан понравился гостям, то, выйдя на плановую рентабель-

ность в центре, можно начинать развивать бизнес в спальных районах и городах-спутниках. Именно по такому принципу развивалась в Москве известная сеть «Япоша». Сначала за три года были открыты более десятка ресторанов на проходных местах в центре, и только затем началось движение в более отдаленные районы.

Принимая решение о развитии сети через спальные районы, вы снижаете риск того, что ресторан не окупится, но у вас появляется необходимость дополнительных инвестиций в рекламу для продвижения не только вашего заведения, но и бренда в целом. Ведь в спальных районах нет такого людского трафика, когда сама вывеска работает на известность и узнаваемость бренда.

Пока еще люди относятся с опаской к новодамам, им проще доехать до центра, чтобы отметить какое-то событие или встретиться с друзьями в знакомых и проверенных местах. Но в то же время развитие через спальные районы нельзя недооценивать. На окраинах люди не избалованы вниманием рестораторов, и качественных заведений, претендующих на хороший уровень, здесь очень мало. Поэтому гости с удовольствием посещают новые достойные рестораны, которые пока не завоевали широкую известность. Своей любовью и лояльностью гости постепенно превращают название ресторана в бренд, создавая тем самым фундамент для дальнейшего развития.

Открывшись в спальном районе, вы также получаете возможность отточить все технологии работы перед «взятием» центра. Именно так и произошло с сетью «Тануки», обкатавшей в спальном районе все нюансы концепции, что впоследствии позволило им успешно «захватить» центр города.

Еще один важный момент. Стоимость аренды квадратного метра в спальном районе позволяет брать помещения большего размера, где вы сможете поместить фабрику-кухню для всех следующих заведений сети. В таком случае в будущем вы существенно сэкономите на производственных площадях, что, как следствие, снизит риски по окупаемости новых точек.

Конечно, можно комбинировать эти две стратегии и подбирать места для открытия с точки зрения их максимальной эффективности и окупаемости. Но и тут есть свои риски: пока вы будете выбирать наиболее привлекательные помещения, ваши менее разборчивые конкуренты обойдут вас по показателю доли рынка, что напрямую связано с популярностью и лояльностью гостей.

### **Бесконечное масштабирование невозможно**

Доля рынка в ресторанном бизнесе не всегда гарантирует доход в краткосрочном периоде. Скорее наоборот. Нарастив темпы развития сети в рамках одного города, вы рано или поздно столкнетесь с так называемым ресторанным каннибализмом, когда близлежащие рестораны не только не позволяют доходности вновь открытым заведениям выйти на плановый уровень, но и сами существенно теряют в доходах. Проблема в том, что, перехватывая гостей конкурентов, вы в то же время перехватываете и своих собственных клиентов, которые раньше ходили в заведение вашей же сети, но на соседней улице.

Открывая бизнес, нельзя забывать о емкости рынка: в какой-то момент предложение превысит спрос. Так случилось с одной из известных сетей кофеен, чьи владельцы приняли решение наращивать долю рынка, чтобы впоследствии выйти на IPO и развиваться через продажу своих акций. Они открывались везде, невзирая на стоимость аренды, и тем самым, кстати, сильно подогрели рынок недвижимости. Арендодатели говорили: «Если для вас это дорого, нет проблем — вот эта сеть возьмет». Рестораторы считали так: если кофейни под их брендом будут на каждом углу, то уровень входа для последующих конкурентов окажется слишком высоким. Это действительно было правдой. Однако вскоре оказалось, что половина вновь открытых ими предприятий попросту нерентабельна. Хозяева создавали все больше точек, вкладывали все больше денег, а прибыли получали все меньше. Тогда недоходные рестораны выставили на продажу по франчайзингу, причем продавали их только по стоимости активов, чтобы вернуть хотя

бы вложенные инвестиции. В тот момент любой человек, обладающий суммой примерно в 200 тысяч долларов, мог стать ресторатором под хорошим брендом. Правда, без прибыли. Удивительно, но убыточных точек продали немало. Видимо, покупатели думали, что хозяева что-то неправильно сделали, а вот они-то сейчас все наладят и дела быстро пойдут в гору. Однако проблема крылась не в плохом сервисе или в неправильном управлении. Просто наступил момент, когда потоки клиентов стали пересекаться и заведения сети начали отбирать гостей у самих себя. Доля рынка конкретного бренда была исчерпана.

Так что бесконечное масштабирование невозможно. Надо уметь вовремя остановиться.

## **Глава 2**

### **ФРАНЧАЙЗИНГ**

#### **Планируйте с первого дня**

Продажа франчайзинга — действительно эффективный способ развития сети, позволяющий вашему бизнесу расти без значительных инвестиций. Решая развиваться посредством франчайзинга, необходимо основательно подготовить для этого свой бизнес. Кажется, чего проще: установить цену первого взноса, прикинув роялти и рекламный пай, разместить в профильных изданиях рекламу и ждать покупателя. Но это только на первый взгляд. Сначала необходимо убедиться в том, что ваш бренд привлекателен для рынка. Действующие предприятия должны показывать максимальную эффективность и перспективность развития. Операционные показатели — учитывать не только доходность конкретного ресторана, но и формат заведения, рекламную активность, стабильность компании на рынке. Также очень важно, насколько профессиональна команда, управляющая бизнесом. Ведь потенциальные франчайзи будут судить о вас не только и не столько по операционной прибыли конкретных предприятий, сколько по общей стабильности, профессионализму и адекватности компании — держателя бренда.

Открывая первый ресторан, мало кто просчитывает глобальные перспективы, но в идеале хорошо бы учитывать возможность развития посредством франчайзинга с первого дня создания бизнеса. Если вы откроете точки в местах максимального трафика в своем городе, то доходность их клонов будет совсем неочевидна. Даже если ваши предприятия окажутся суперуспешными, риск, что данная концепция не приживется в спальном районе или в другом городе, будет очень велик. Поэтому при планировании необходимо выбирать места для открытия своих ресторанов с учетом возможных перспектив для потенциальных франчайзи. Это позволит сделать бренд более привлекательным для покупателей, которые смогут убедиться в популярности ваших заведений в самых разных местах города.

## **Выбор потенциального франчайзи**

Выставив свой бренд на продажу, важно понимать, что купить его теперь может любой, кто имеет желание и возможность инвестировать деньги в ресторанный бизнес. Но продажа франчайзинга — не просто продажа бизнеса, после которой вы, получив деньги, имеете полное право забыть о нем. По сути, вы выбираете одного из управляющих партнеров вашего бренда. Прежде чем доверить кому-то (человеку или организации) его судьбу, желательно изучить потенциального партнера, выяснить, насколько он ответствен, держит ли слово, есть ли у него опыт успешной работы в бизнесе (в частности, ресторанном), узнать, какая у него репутация на рынке и т.д. И вообще способен ли он вкладывать свои силы в его развитие или будет просто эксплуатировать ваш бренд. Для него, возможно, покупка франчайзинга — всего лишь рискованные инвестиции, а для вас — это дело жизни.

Есть несколько видов финансовых отношений с покупателями бренда. Самый простой — фиксированная сумма, получив которую, вы отдаете право на использование своей торговой марки. Здесь есть плюс — вы сразу получаете деньги, но есть и минус — если франчайзи не выполнит обязательств по договору, повлиять на него будет крайне трудно.

Наиболее распространенный и привлекательный для обеих сторон вариант предусматривает как разовый платеж, так и роялти — ежемесячные проценты от оборота (обычно в размере 5–7), а также ежегодный рекламный пай. При продаже франчайзинга с роялти входной барьер ниже, риски меньше.

В ресторанном бизнесе много вопросов, ответы на которые приходят только с опытом. Вступая в тесные партнерские отношения с держателем бренда, покупатель бизнеса имеет возможность в любой момент получить совет профессионала. Для головной компании, позволяющей использовать свой товарный знак, преимущества тоже очевидны: чем более прозрачна работа франчайзи, тем проще следить за выполнением всех стандартов.

Третий вариант предполагает только роялти. Он применяется тогда, когда нужно активное развитие бизнеса здесь и сейчас. Но какой бы ни была система взаимодействия, контроль обязателен всегда.

### **«Библия» ресторатора**

Во франчайзинговом договоре нужно прописать очень многое. По сути, чем больше параметров вы сумеете отразить, тем спокойнее сможете работать в будущем. Но в договоре будут только юридические аспекты, защищающие ваш бренд и технологии. Сами же технологии и описание бренда должны быть собраны в приложении к нему. Брендбук и книга стандартов — это два важных документа, регламентирующих работу вашего бизнеса. В брендбуке отражаются требования к бренду, начиная с цветов и стилистики логотипа и заканчивая форматом макетов наружной рекламы и вывески. В книге стандартов подробно описаны все внутренние процессы и требования к формату работы сети. Чем больше стандартов вы вместите в эту книгу, тем проще будет франчайзи понять ваши требования. Несмотря на кажущуюся сложность, разрабатывать книгу в любом случае необходимо. Кстати, она окажется очень полезной и сотрудникам ваших ресторанов. Это своего рода «бренд-библия», где можно найти ответ на любой вопрос, возникающий в процессе работы. Когда у меня спрашивают, что должно быть в этой книге, я отвечаю — все! Буквально все, что вы видите и с чем сталкиваетесь в повседневной жизни ресторана. Форма персонала, сервировка стола, чек-листы с инструкцией по заполнению, формат подачи блюд и напитков, тип и ассортимент посуды, а также места, где это можно купить, стандарты бара, положения и инструкции, мини-тренинги по обучению официантов, подробно демонстрирующие, как надо носить подносы и какой тряпкой натирать стаканы, и многое-многое другое.

### **«Убить» бренд**

Обычно, перерезая ленточку в новом заведении франчайзи, вы радуетесь тому, что все практически идеально: новая вывеска,

свежая форма, красивые папки меню, чистая сантехника и полные рулоны туалетной бумаги в держателях. Но, поверьте, это ненадолго. В меню начнут сбиваться углы, а листы «украсят» пятна от пива и кофе, на сантехнике появится водный камень, а на вывеске — потеки. Таких мелких недочетов, влияющих на восприятие гостями заведения, может быть множество: перегоревшие лампы, застиранная униформа, пыль на решетках вентиляции, треснутое стекло витрины, шатающиеся столы, сколы на плитке и т.д. Все это требует постоянного контроля и внимания с вашей стороны. Минимум раз в месяц вы должны проверять административно-техническое состояние заведения. Это застрахует вас от возникновения серьезных проблем.

Есть еще несколько ключевых параметров, требующих особого контроля работы франчайзи. Это качество кухни, сервиса, деятельности персонала, а также рекламная и бренд-активность.

Большинство потенциальных франчайзи рассматривают открытие ресторана под известным брендом исключительно как финансовый инструмент для приумножения своего капитала. В связи с этим прибыль и ROI (окупаемость инвестиций) стоят на первом плане. В ресторанном бизнесе, впрочем, как и в любом другом, доход получают, либо увеличивая оборот, то есть визиты гостей, либо снижая затраты. В идеале, работая сразу в двух направлениях, мы получаем доходный бизнес. Но в реальной жизни оборот обычно стремится к снижению, а затраты — к повышению. Большое везение, если франчайзи мыслит в том же направлении, что и вы. А если нет?

Попытки поскорее окупить свои вложения, не заботясь о долгосрочной стратегии развития бренда, могут «убить» ваш бренд или исказить его идею до неузнаваемости. Когда видишь в меню своего «детища» такие немыслимые сочетания, как суши с салом или роллы с селедкой, остается только удивляться фантазии новоиспеченного франчайзи, помноженной на острое желание заработать как можно больше. Если вовремя не позаботиться о системе контроля, тогда ждите котлету по-киевски и салат оливье в суши-



баре или, например, рекламную акцию crazy sale — все блюда по 100 рублей в русском ресторане. Еще начинающие рестораторы почему-то обожают анонсировать через билборды всевозможные маркетинговые акции типа «Десерт в подарок при покупке пива».

Отдельная тема — экономия на всем, начиная от зарплаты и заканчивая моющими средствами, не говоря уже о продуктах, которые попадают под оптимизацию в первую очередь. Например, для производства суши вы используете японский рис, он не разваривается и позволяет делать их не только вкусными, но и красивыми. Но этот рис в два раза дороже отечественного, из которого, если постараться, тоже можно слепить суши, точнее комок из белой разваренной массы, по вкусу отдаленно напоминающий оригинал. Точно так же можно поступить практически с любым продуктом: сыром моцарелла, фасолью и мясом, чаем и соками. Найти дешевый аналог можно всегда — получается на первый взгляд нереальная экономия. Тем более что гости редко будут жаловаться на ухудшение вкуса, так как далеко не все смогут понять, что именно стало не так. Но ощущение от качества блюд все равно будет совсем другим.

Конечно, хорошо, если различные гастрономические акции позволяют шеф-повару конкретного ресторана проявить себя в разработке блюд: проанализировав продажи, вы впоследствии сможете ввести интересные блюда в меню по всей сети. Однако, позволяя создавать локальные акции, необходимо требовать проведения обязательной дегустации и согласования продажных цен.

## **Персонал и его обучение**

Франчайзи тоже нужны квалифицированные кадры. Если у вас выстроена система обучения и дополнительного набора персонала, то франчайзи, как правило, не имеют таких возможностей. Это еще одна из зон контроля, которую ни в коем случае нельзя с себя снимать. Важны абсолютно все факторы, влияющие на персонал. Уровень зарплат и социальный пакет должны быть едиными по всей сети, включая франчайзинг (если, конечно, речь не идет о другом

регионе). Что характерно, с зарплатами франчайзи могут поступать диаметрально противоположно, но и в том, и в другом случае ваша сеть окажется в проигрыше. Порой в целях экономии франчайзи существенно занижают зарплату, выдерживают не все требования к соцпакету или в чем-то нарушают трудовой кодекс, что неизменно приводит к текучке, которая в ресторанном бизнесе и так велика. В итоге на предприятии может остаться низкоквалифицированный персонал, не способный к обучению. Не менее опасна и обратная ситуация, когда, желая набрать лучший персонал, франчайзи существенно завышает зарплаты. При этом свою проблему он решает, но вы сталкиваетесь с демотивацией собственных сотрудников, которые вполне обоснованно заявляют вам, что на соседней точке под тем же брендом платят больше. Это, конечно, недопустимо.

Желательно выстроить процесс обучения в вашей собственной компании таким образом, чтобы на нем периодически могли присутствовать и сотрудники франчайзи. Только так вы сможете научить их стандартам своей компании и «заразить» идеологией своего бренда. Обучение сотрудников франчайзи позволяет минимизировать риски некачественного сервиса.

### **Выбор места для ресторана**

Обычно развитие сети происходит одновременно и через франчайзинг, и через свои точки. Как правило, потенциальный франчайзи советуется с брендодержателем на предмет местоположения своего ресторана. Лучше, если ресторатор сам определит районы, в которые он отдает франчайзинг. Если этого не делать, может произойти так: вы открываете точку на выходе из метро, а в расположенном поблизости торговом центре начинает работать заведение франчайзи. Торговый центр обеспечивает ему хороший трафик: здесь можно припарковать машину, сделать покупки и заодно сходить в любимый ресторан. Гостям все равно, кто их обслуживает, — держатель бренда или франчайзи. В итоге франчайзинговая точка привлекает больше людей, а точка владельца сети стоит пустая. Такие казусы происходили не раз.

## **Глава 3**

### **ДЕПАРТАМЕНТ РАЗВИТИЯ**

#### **Структура департамента развития**

Если вы решили расширять бизнес, вам необходим департамент развития. Он будет заниматься всем спектром задач по открытию новых точек.

Сюда входят:

- анализ модели потребления гостя, его предпочтений и ожиданий, корректировка концепции с учетом этих данных;
- анализ стратегической активности конкурентов;
- поиск и подбор помещений;
- создание торговой карты территории;
- расчет окупаемости;
- выбор подрядчиков.

Важно помнить о том, что на период активного роста вашей сети блок развития должен быть значительно усилен. Внимательно подойдите к выбору сотрудников: от их профессионализма и увлеченности зависит успех вашего развития. Именно на начальном этапе совершается большинство ошибок, которые в будущем способны значительно затормаживать ваше движение.

В структуре департамента необходимы следующие отделы.

Отдел строительства, берущий на себя всю работу по проектированию, строительству, отделке и запуску заведения в эксплуатацию. Как правило, состоит из руководителя, главного инженера и технолога. При активном развитии могут потребоваться еще архитектор и дизайнер.

Отдел недвижимости занимается мониторингом предложений по аренде помещений и поддержанием в актуальном состоянии базы данных по недвижимости. Состоит из менеджеров по недвижимости.

Отдел согласований взаимодействует с контрольно-надзорными органами и получает от них все необходимые при открытии и

в процессе эксплуатации разрешения, включая лицензию на алкоголь.

Отдел франчайзинга предусматривает должности менеджера по продаже, тренинг-менеджера, который обучает персонал, и бренд-шефа, работающего с поварами и следящего за выполнением стандартов и технологий приготовления блюд.

Сюда же могут войти менеджер по маркетингу и менеджер по рекламе, отвечающий за полиграфию и рекламные материалы. Потом, когда вы примете решение не так активно развиваться, вы создадите отдел маркетинга. Главное в этот момент — не забыть сократить отдел строительства. Это бывает нелегко сделать: ведь люди обычно там работают профессиональные и все у них получается.

### **Как угодить гостю?**

Правильные управленческие решения, влияющие в том числе на стратегическое развитие, невозможны без анализа достаточного количества информации. В ресторанном бизнесе это прежде всего изучение потенциального потребителя. Доволен ли гость? В ресторанах от этого зависит многое, если не все. Поэтому так важно составить портрет гостя и его модель потребления, а также понять причины, почему он в данном конкретном месте выбирает именно ваш ресторан. Гости, на сто процентов лояльные вам в одном районе города, могут совершенно не отреагировать на ваше же заведение, открытое в другом.

Такой случай был в моей практике, когда я занимался кризис-менеджментом одной крупной сети, так называемым «разбором завалов». Первый ресторан, открытый в центре города, в месте хорошего трафика людей и сосредоточения бизнес-центров, пользовался бешеной популярностью и был битком набит с утра до вечера. По всем опросам удовлетворенность гостей концепцией, услугами, качеством кухни была на самой верхней планке. Единственным минусом, отмечаемым всеми гостями, было долгое ожидание столика в часы пик. Не об этом ли мы с вами мечтаем!

Почему бы не открыть еще одно такое же заведение, подумали собственники и создали точно такой же ресторан с увеличенными вдвое посадками, но не в самом людном месте. Удаление от основного трафика движения было небольшим, всего около 700 метров, но это, как и расположение второй точки в спальном районе, в корне поменяло отношение гостей. То, что было преимуществом в первом ресторане, стало недостатком во втором. Заведение из серии «быстро перекусить» превратилось в домашний стильный ресторан, куда гости приходят семьями и празднуют дни рождения. Первое время, не получив ожидаемой проходимости, создатели потратили большие бюджеты на продвижение ресторана, полагая, что, может быть, не все о нем знают. В пики рекламной активности гостей прибавлялось, но ненадолго. Когда стали подробно изучать ситуацию, увидели, что возраст посетителей в спальном районе значительно превышает возраст гостей в центре. Кроме того, разными оказались часы и дни загрузки ресторана, кардинальным образом различались средний чек и его структура. То есть при схожей выручке в центральной точке чек на 90 процентов состоял из разных блюд, соков и чая, в то время как в «спальнике» в чеке 50 процентов занимали алкоголь и дорогие блюда. В центре размер компаний гостей не превышал шести человек, а в спальном районе встречались банкеты на 25 персон. Несмотря на схожую выручку, налицо была совершенно иная модель потребления, которая влекла за собой абсолютно другой подход к концепции. Мы обнаружили, что посетители ресторана на окраине города недовольны быстрой музыкой от модного диджея, что являлось гордостью центральной точки, а жесткие лавки, уместные в центре с его большой проходимостью, не позволяли расслабиться и отдохнуть жителям спального района. Винная карта, составленная в основном из коктейлей, так любимых гостями в центре, в другом районе требовала корректировки — там пользовались популярностью несколько видов виски, шампанского и водки. Большой зал, рассчитанный на высокую проходимость, не годился для второго ресторана, где гости хотели уюта и уединения. Конечно, мы подкорректировали концепцию, но много време-

ни, денег и сил было потрачено, а самое главное — почти все жители района уже успели составить об этом ресторане свое представление. Чтобы поменять их мнение, впоследствии потребовалось предпринять немало усилий.

Таким образом, развитие сети всегда надо начинать с анализа актуальности концепции заведения для всех моделей потребления и корректировать задачи в соответствии с результатами мониторинга. Естественно, эту работу необходимо проводить совместно с отделом маркетинга.

### **Анализ активности конкурентов**

Моделей развития конкурентов может быть большое количество, и их необходимо учитывать, корректируя собственную стратегию. Нанесите функционирующие точки конкурентов на карту города, отметьте более или менее успешные, изучайте инсайдерскую информацию о планах открытий. Получить ее можно множеством способов — от общения на собеседованиях с сотрудниками из конкурирующих организаций до внимательного изучения объявлений о наборе персонала.

Как правило, такие объявления появляются задолго до открытия новой точки. При желании можно даже позвонить конкурентам под видом соискателя и расспросить их о планах на интересующий район. Кстати, часто подобную информацию могут дать риэлторы, ищущие арендаторов. Я, например, всегда задаю им вопросы, кому еще они показывали помещение и кто на рынке им интересовался. Таким образом, можно совершенно неожиданно узнать о выходе на рынок новых концепций и пр. Эта информация никогда не бывает лишней.

Понимание стратегии конкурентов позволит вам развиваться со значительно меньшими рисками. К тому же чужой успешный опыт может натолкнуть вас на мысли об открытии новых рынков для своей сети. Так, увидев, что ваш конкурент зашел на фуд-корт, немного скорректировав концепцию, вы можете улучшить его наработки, сделав бенчмаркинг и агрессивный захват ниши

фудкортов, используя свои преимущества в виде, например, хороших условий на аренду или сильной команды менеджеров по недвижимости, позволившей оперативно провести переговоры и заключить контракты.

### **Вход в лучшие помещения по низким ставкам**

Успех сети во многом зависит от правильного выбора помещений под заведения. Конечно, у каждого из нас есть свое представление об идеальном месте: расположение в соответствии с концепцией, небольшая удаленность от переходного трафика, удобная парковка минимум на 10 машино-мест, возможность открытия летней веранды, первый этаж, большие витринные окна, достаточное количество электрических мощностей. Параметры можно перечислять долго, но, пожалуй, главным является размер арендной ставки.

Чем лучше помещение, тем выше его цена и тем ниже шансы у ресторатора окупить вновь открытый бизнес. Уверен, каждый из вас неоднократно замечал, когда хорошее помещение, находящееся в правильном месте, меняет арендаторов каждый квартал. Вы уже «ставите ставки» на то, сколько продержится новая вывеска на этом месте, и, как правило, не ошибаетесь. Каждый раз, наблюдая за такой картиной, я понимаю, что в 99 случаях из 100 виной этих провалов является стоимость аренды — печальная ситуация, когда потенциальные инвесторы на начальном этапе не рассчитали свои силы, не смогли спрогнозировать свои доходы и соотнести их с затратами. Порой арендодатели этим пользуются, но, к счастью, все больше собственников хотят получать доход от своей недвижимости стабильно, без перерывов. Они ищут в арендаторы компании с предсказуемым бизнес-планом и профессиональным управлением.

Когда владеешь сетью, многие экономические параметры бизнеса легко прогнозируемы и позволяют быть более уверенными на переговорах по аренде. Если вы оперируете четкими параметрами, то сможете существенно снижать стоимость аренды, а если ваш бренд способен создать дополнительный трафик (например,

находясь в торговом центре), то даже получить эксклюзивные условия по аренде. В моей практике был случай, когда мы договорились об аренде за 1 рубль плюс коммунальные платежи на целый год, так как собственникам было необходимо привлечь посетителей в только что открытый торговый центр.

### **Главная фобия арендодателя**

Если вы заглянете в сводку агентств недвижимости, то увидите помещения по очень высоким ставкам. Пусть вас это не пугает. Помните, что все хорошие помещения уходят очень быстро и, чтобы найти их одним из первых, базы контактов по ежедневной рассылке от агентств недостаточно (хотя порой там и бывают интересные предложения). Ваши менеджеры по недвижимости должны знать собственников и мониторить освобождающиеся помещения раньше агентов из фирм по недвижимости, изучать проекты девелоперских компаний еще на этапе закладки фундамента будущего дома или торгового центра, иногда даже общаться с собственниками работающих объектов. Например, зачастую бывает, что помещение занимает арендатор, заключивший договор на эту площадь по хорошей ставке очень давно и выплачивающий аренду с задержками (например, ввиду невысокой успешности бизнеса). Собственник и рад бы сменить его, но не хочет нести убытки в виде недополученного дохода во время поиска нового арендатора. Последнее, кстати, одна из фобий арендодателя и может быть хорошим аргументом при торговле за сниженную арендную ставку или при переговорах о снижении аренды (например, если ваш оборот не позволяет выйти на плановую прибыль).

В моей практике был случай, когда мы заинтересовались помещением на Мясницкой улице в Москве. Когда мне озвучили стоимость аренды, я даже не поехал его смотреть, так как понимал, что такие деньги в ресторанном бизнесе никогда не отработать. Было непонятно, о чем думают собственники, рассчитывая на такие деньги. Прошел год, и, проезжая по этой улице, я увидел, что площадь по-прежнему сдается в аренду. Я позвонил риэлто-



рам и назначил встречу с собственником. Оказалось, что весь год помещение стоит под замком, но предложение по стоимости аренды тем не менее повысилось, так как теперь собственник пытался компенсировать потери от неполученной прибыли за счет увеличения последующей аренды, то есть фактически проводил индексацию виртуальных доходов. Таким образом, и без того крупная сумма выросла до невероятных размеров, которая отличалась от среднерыночных цен примерно в 1,5 раза. Было видно, что собственник сам впал в логический казус и ежемесячно нес убытки. Это стало моим основным аргументом при переговорах в пользу снижения аренды. Он вынужден был согласиться, так как каждый месяц без арендатора вгонял его в еще большие убытки.

### **Торговая карта территории**

Выбирая помещение для ресторана, необходимо составить карту окружающей его торговой территории. Туда следует занести всех конкурентов, в том числе потенциальных, торговые предприятия, места отдыха будущих клиентов, самые оживленные точки, где большое движение. Кстати, сюда же я всегда наношу наиболее интересные рекламные носители, чтобы в будущем бронировать под рекламу именно эти места. Карта торговой территории позволит вам понять потенциал района. Если место неоднозначное, я составляю SWOT-анализ, чтобы изучить вопрос через дополнительные параметры: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Порой, когда собирается слишком много противоречивых входных данных, для принятия решения приходится использовать даже косвенные параметры, такие как, скажем, наличие стеклопакетов и кондиционеров в соседних домах, оценивая уровень достатка потенциальных гостей.

### **Расчет окупаемости**

Планируемая окупаемость ресторана — один из основных параметров при принятии решения о его местоположении. Если у

вас уже есть заведения, работающие по схожим входным параметрам (район, аренда, средний чек, количество гостей в день и т.д.), вы берете за основу показатели по затратам и обороту этого ресторана и получаете срок окупаемости. Для первоначальных расчетов можно составить элементарную табличку в Excel, в которой необходимо отразить три временных периода. Первый — этап начального становления ресторана (я обычно беру полгода), когда выручка совершенно непредсказуема и статьи расходов также малопонятны. Второй этап — следующие шесть месяцев, к концу которых выручка должна выйти на плановый уровень. Третий — весь остальной период, когда оборот стабилен. Эти данные вы вносите в верхнюю часть таблицы. Я бы не рекомендовал вносить только параметр оборота, правильнее формировать оборот из количества гостей и из среднего чека, а также из числа посадочных мест и оборачиваемости. Таким образом, вы формируете плановую доходную часть. В вашем бизнесе есть постоянные затраты, такие как аренда, зарплата, коммунальные платежи, и переменные, зависящие от оборота, — закупки, «хозка», налоги и пр. Соответственно, эти данные вы также вносите в таблицу, но уже в расходную часть: постоянные затраты — в виде фиксированных сумм, переменные — в виде процента от оборота. Также в эту таблицу нужно ввести данные о планируемых инвестициях. Заполнив все поля, вы получите плановый срок окупаемости.

Выбирая данные для анализа, важно взять два варианта — оптимистичный и пессимистичный — и понять перспективы своего бизнеса в первом и во втором случаях. Это позволит принять правильное решение.

### **Выбор подрядчиков**

Каждый из нас делал ремонт и покупал технику для дома. Этот незамысловатый процесс почти всегда превращается в долгую эпопею с переносом сроков сдачи и изменениями в проекте в связи с тем, например, что не нашлось обоев нужного цвета. И это в квартире, где в приоритете в основном отделочные работы и

нет необходимости строго учитывать множественные пожелания и требования санитарных, пожарных и прочих норм. При строительстве же ресторана параметров и требований — огромное количество. Поэтому так важен грамотный выбор подрядчиков на отделку, на строительство, на слаботочную сеть и кассовые системы, на вентиляцию и оборудование. Конечно, с учетом использования как аргумент планов развития своей сети у вас есть возможность значительно снизить стоимость на все виды работ, материалы и оборудование, ведь очевидно, что заказчик, способный обеспечить подрядчика работой на протяжении длительного времени, всегда интересен для сотрудничества. Неважно, каким принципом вы руководствуетесь при выборе подрядчика — проводите тендер, ищите «по знакомству» или в интернете, — в любом случае необходимо помнить, что низкая входная цена не всегда главный аргумент для принятия решения о начале совместной работы.

Если подрядчика, скажем, по слаботочке вы сможете поменять в любой момент, то сменить подрядчика по вентиляции или по технологическому оборудованию гораздо сложнее. Ведь оборудование необходимо не только смонтировать, но и впоследствии обслуживать, что требует особых навыков и умений. Кроме того, выбрав для разных ресторанов различное оборудование, вы столкнетесь с необходимостью ремонтировать его в нескольких организациях. При таком подходе экономии на масштабе не получится, поскольку она достигается исключительно за счет снижения затрат и оптимизации работы.

## Глава 4

### КОНТРОЛЬ РАБОТЫ СЕТИ

#### Чем опасны нарушения стандартов

Создав сеть ресторанов, вы неизбежно подойдете к вопросу контроля качества работы своих заведений. Возможно, вы начнете объезжать их в течение дня, но в какой-то момент поймете, что всюду успеть невозможно. Да и другие дела отнимают время... Словом, этот путь не слишком эффективен. Как бы вы ни старались мотивировать персонал на самодисциплину и порядок, как бы вы ни тренировали сотрудников, все равно, когда начальства нет на месте, люди расслабляются. Что действительно важно, так это выработать систему контроля таким образом, чтобы персонал всегда был в состоянии «перед проверкой».

Любой ресторан требует постоянного мониторинга технического состояния, качества сервиса, зала и кухни. Когда вы управляете сетью, помимо обычных параметров добавляется еще соблюдение стандартов. Важно понимать, что гость в числе прочего ожидает от сети стабильности во всем — в форме официантов, в формате сервиса, в качестве блюд. Именно за это гости и любят сетевые заведения — за предсказуемое качество услуг, полученное за предсказуемые деньги.

Допустим, в одном из заведений вашей сети гостю понравился салат оливье, приготовленный с применением хорошего майонеза. Значит, в другой точке он закажет именно этот салат, предвкушая «тот самый» вкус. Но предположим, что проходимость здесь не очень высока и для экономии директор с шеф-поваром решили закупать другой майонез, более жидкий и с другим вкусом (а может быть, директору майонез, положенный по стандарту, просто самому не нравится). Представьте разочарование гостя, когда он получит не то, что ожидает! Вы потеряете его не только для этого ресторана, но и для сети в целом — вызвать недоверие клиентов легко, избавиться от него гораздо сложнее. Выявить такие нарушения стандарта — сложная задача, тем бо-

лее в сети, ведь сфер, где нарушения могут возникнуть, здесь слишком много.

### **Система оценки «тайный гость»**

«Тайный гость» — специально выстроенная система посещений ресторанов незаинтересованными лицами с целью фиксации качества сервиса и блюд. На сегодняшний день это, пожалуй, одна из самых эффективных методик, позволяющих системно изучать ситуацию с сервисом в сети. Как встретили гостя, как подали меню, как обслужили, сколько пришлось ждать блюда и счет, были ли в час пик мыло и полотенца в туалете, выглядело ли блюдо так же, как в меню (в случае если оно у вас визуализировано), соответствовало ли вкусовым ожиданиям? Все эти и многие другие параметры требуют ежедневного системного контроля.

Важно помнить, что вы не можете вводить систему «тайный гость» в ресторане, пока у вас не разработаны четкие стандарты работы для персонала, ведь в анкете, которую заполняет ваш агент, оцениваются именно они.

По сути анкета представляет собой список требований, которые являются пошаговыми стандартами работы вашей сети. Каждый из этих вопросов имеет свой вес в баллах, влияющий на общий результат. С помощью увеличения баллов того или иного вопроса вы можете выставлять приоритеты в обслуживании. Например, вам важно, чтобы официант проговорил спецпредложение, и вы на этот период увеличиваете вес этого вопроса. Обычно суммой всех баллов является 100. Анкета заполняется по принципу выполнено/не выполнено, то есть в ней проставляется максимальное по данной позиции количество баллов, либо — в случае невыполнения стандарта — 0 баллов. Это правило является неотъемлемой частью функционирования данной системы, иначе вам придется погрузиться в изучение нюансов ситуации и связанных с ними проблем персонала. Допустим, вас к столу проводила не хостес, как предписано, а охранник. Формально стандарт по провожанию выполнили, но фактически он нарушен, поэтому он оценивается в

0 баллов, а, например, не в 3 балла при максимальных 5. Вам неважно, что хостес в это время была занята, поверьте, объяснение невыполнения установленных правил всегда найдется. Главное, чтобы стандарты были действительно продуманы и предусматривали все возможные в процессе работы ситуации. В идеале я рекомендую проводить не менее четырех проверок каждого ресторана в месяц и по итогам составлять рейтинг всех ресторанов сети.

Обычно анкета состоит из 30–40 вопросов (больше не рекомендуется, дабы не перегружать агента). Чтобы не выдать себя, «тайный гость», как правило, отмечает основные вопросы в блокноте, а далее, уже после проверки, переносит их в анкету.

### **Плюсы «тайных гостей»**

«Тайный гость» — очень эффективная система, так как с ее помощью вы одновременно решаете сразу несколько вопросов. Прежде всего в режиме реального времени вы видите уровень сервиса и степень удовлетворенности гостей. Анализируя ситуацию по месяцам, вы можете своевременно обнаружить проблемные зоны в каком-то конкретном ресторане или по сети в целом. Так, однажды мы поменяли систему обучения для официантов, что позволило нам сократить штат тренеров и выиграть немного денег. Однако, анализируя ситуацию с помощью «тайных гостей», мы увидели падение качества сервиса в наших заведениях. И хотя в каждом конкретном случае директора находили этому объяснение, изучая проблему в рамках всей сети, мы поняли, что решение об изменениях было поспешным и мы не взвесили всех рисков.

Следующий плюс системы оценки «тайный гость» — возможность использовать рейтинг как ключевой показатель работы директора и менеджмента ресторана. Определив критические значения баллов, при достижении которых директор премируется или депремируется, вы формируете основы для системы мотивации по ключевым показателям. При достижении высших баллов вы можете материально поощрить линейный персонал, участвовавший в обслуживании гостя. Это дополнительное стимулирование

показывает сотрудникам прозрачность их работы и реальную возможность зарабатывать деньги благодаря качественному сервису. Достижение высоких баллов по анкете «тайного гостя» — хороший повод похвалить персонал на пятиминутках и тем самым мотивировать их к отличной работе. Рейтинги по сети также позволяют вам проводить квартальные соревнования между разными точками. Это создает не только атмосферу позитивного соперничества, но и командный дух у персонала каждого заведения.

К сожалению, есть и минусы, влияющие на эффективность метода «тайный гость». Пожалуй, основной заключается в том, что персонал способен вычислить агента по косвенным признакам — сумме счета, времени посещения, выбору блюд, по тому, как он рассматривает меню, когда идет в туалет, и т.д. «Тайного гостя», как правило, раскрывают, если у него недостаточно денег на заказ. Так случается, если компания, стремясь сэкономить, выделяет на расходы своему агенту небольшую сумму, желая, чтобы он не слишком увлекался дегустацией блюд, а прежде всего работал, то есть наблюдал и оценивал.

Кстати, когда я вижу в отчете идеально высокие показатели анкеты «тайного гостя» в каком-либо ресторане, я именно здесь либо модернизирую систему проверок, либо провожу их чаще, чтобы получить более объективную оценку ситуации. Чтобы минимизировать возможность обнаружения агента, чаще меняйте структуру заказа, количество гостей, время прихода и формат общения с персоналом.

Бывают и обратные ситуации, когда «тайный гость» находит те нарушения, которых, по уверениям персонала, не было. Если он фиксирует что-то, чего официант или менеджер не делал, необходимо пересматривать видеозаписи с камер (в случае если они есть) или применять при проверках диктофон. Ваши агенты могут ошибаться из-за невнимательности: например, не заметить менеджера и написать в отчете, что его не было на месте, или забыть о каких-то деталях. Ведь «тайные гости» в силу специфики этой работы, при которой множество нюансов и мелочей им приходит-

ся держать в голове, порой просто не имеют возможности что-то записать.

Поэтому в каждой ситуации разбираться надо досконально, так как очень важно, чтобы этот инструмент был объективным. Только тогда он будет по-настоящему эффективен.

Неважно, будете вы создавать службу «тайного гостя» самостоятельно, набирая студентов, или обратитесь к сторонней компании. Неважно, как часто вы будете делать проверки. Главное — помните, что сеть в обязательном порядке нуждается в контроле и система оценки посредством «тайного гостя» — один из самых эффективных его инструментов.

### **Дайте «Жалобную книгу»!**

Гостевую оценку можно получить не только посредством активного контроля. С развитием интернета у нас появляется все больше возможностей контроля пассивного — блоги и социальные сети, скажем, страничка в Facebook, позволяют гостям давать быструю обратную связь, причем напрямую руководству сети. Важно лишь незамедлительно реагировать на замечания. Интересный формат этой работы — «полицию качества» — ввела сеть «Япоша». Любой гость мог отправить sms-сообщение руководству сети с жалобой или предложением по работе. Система работала таким образом, что сообщения в режиме реального времени рассылались всем ответственным людям и менеджер ресторана мог отреагировать прямо в процессе обслуживания гостя, не откладывая разбор в долгий ящик. По итогам месяца выстраивался рейтинг по количеству sms и их содержанию. Посетитель же, имеющий возможность высказать свои пожелания руководству сети напрямую, тем самым чувствовал себя ближе к сети, а лояльность гостей, как известно, это именно то, к чему мы все стремимся.

Еще дальше пошли в сети «Планета суши», где на тейбл-тенте поместили мобильный телефон управляющего. Конечно, у этого типа обратной связи есть свои минусы, например, в виде периодических звонков от пьяных гостей в четыре утра на тему, что долго



несут пиво. Но если для вас это не проблема, можете взять на вооружение и данный способ. Последний аргумент для гостя, оставшийся еще с советских времен, но до сих пор не потерявший своей актуальности, — «Книга жалоб и предложений». Она обязательно должна быть на торговой точке и подаваться гостю по первому требованию. Тщательно изучайте записи в книге! Зачастую за эмоциональным текстом можно рассмотреть реальные проблемы на предприятиях, требующие вашего вмешательства или системных решений.

### **Очень важные мелочи**

Ваш ресторан — живой организм, в котором постоянно что-то происходит. Чем выше в нем поток гостей, тем большего внимания он требует.

Давайте пройдем по вашему предприятию, начиная со входа. Посмотрите на вывеску: часто бывает, что одна из букв горит менее ярко — пленка на буквах выгорает, после дождя на ней остаются потеки грязи. Проверьте, насколько чисты дверные стекла (в случае если они есть), легко ли поворачивается ручка, плавно ли закрывается дверь, не загнулись ли углы коврика при входе, подметен ли пол, в каком состоянии номерки и вешалки в гардеробе, по стандарту ли заполнена стойка для прессы, есть ли визитки. Как выглядят встречающие вас люди, вплоть до того, в порядке ли форма и не сбиты ли каблуки на обуви у хостес, каков внешний вид обслуживающего вас официанта, в каком состоянии его руки, как он пахнет, не переборщил ли с парфюмерией или, не дай бог, наоборот, забыл принять душ. Обратите внимание на стул и стол, за который вы сели, нет ли на стуле (диване) прожженных точек от сигарет или углей кальяна, нет ли пятен, поглажена ли скатерть, достаточно ли салфеток, заполнены ли солонка с перчаткой. Кстати, они могут быть заполнены, но соль оттуда сыпаться не будет, так как закупщик случайно купил соль крупного помола. Оглянитесь вокруг, висят ли ровно картины, все ли телевизоры работают, не раздражают ли освещение и громкость музыки...

Словом, вы поняли: перечислять все, на что необходимо обратить внимание только в зале, можно очень долго, а еще есть служебные помещения, требующие не меньшего, а даже большего контроля. Если в зале вы на все смотрели глазами требовательного гостя, то в служебных помещениях вы просто обязаны увидеть все глазами придирчивого хозяина, не терпящего компромиссов. От вашего взора не должны ускользнуть никакие детали и мелочи, вас здесь интересует абсолютно все — от гостевой посуды, хранящейся на полках, до товарного соседства и температуры в холодильных камерах. Необходимо все проконтролировать, включая наличие актуального прейскуранта на доске потребителей и состояние раздевалок и уборных для персонала.

Для контроля по этим показателям существует административно-техническая оценка (АТО) предприятия. Формат проверки — визуальный контроль выполнения требований и фиксация фактов в специальном бланке. Вопросы в бланке АТО разбиты на подразделы, в каждом из которых есть критический вопрос, невыполнение которого обнуляет весь раздел. Например, в раздел «гостевой вход» входят вопросы внешнего вида входной группы: урны, стойки для прессы, вывески и даже наличие тепловой завесы и ее состояние. В разделе «зал» есть вопросы о том, насколько ровно установлены столы в зале, о состоянии плитки, мебели, скамеек, аквариумов, зеркал и стекол, а также вопросы о горящих и перегоревших лампах, яркости освещения, температуре в зале, громкости музыки, туалетах, служебных помещениях, баре, персонале, посуде, доске объявлений и др. Важно отразить все параметры, которые требуют контроля, а многие из них можно разбить на подразделы с глубиной детализации в зависимости от ваших задач. Скажем, в разделе «туалет» можно поставить пункты о состоянии смесителей, зеркал, унитазов и на этом закончить. А можно расписать этот раздел максимально подробно: «замки на дверях исправны», «лист контроля чистоты заполняется вовремя», «стены протерты», «таймер в освежителе выставлен на 10 минут», «смесители натерты и без признаков водного камня» и т.д. Deta-

лизировать нужно ровно до той глубины, которая требуется вам для контроля. Все зависит от вас, но я рекомендую детализировать максимально подробно, так как бланк оценки АТО помимо выполнения контрольных функций служит некой шпаргалкой для персонала, показывая те зоны, которым нужно уделять приоритетное внимание. Для проведения АТО в сети на системной основе необходимо создание специального отдела, задачами которого должны стать разработка и проведение проверок.

В бланке АТО, так же как и в системе «тайного гостя», каждому пункту присваивается балл, который в итоге, после суммирования всех баллов, показывает рейтинг исполнения стандартов в ресторане, а также оценку технического состояния. Этот рейтинг является одним из ключевых показателей при оценке эффективности работы директора предприятия: чем ниже балл, тем хуже состояние заведения.

При правильном применении вышеперечисленные инструменты не только выполняют контрольную функцию, но и помогают развивать сеть. Если у вас их до сих пор нет на вооружении, пришла пора их внедрять!

## **Глава 5**

### **ДЕПАРТАМЕНТ КАЧЕСТВА И СОБЛЮДЕНИЯ СТАНДАРТОВ**

#### **Бренд-шеф — бог на кухне сети**

Шеф-повар есть в любом ресторане, вне зависимости от размера кухни и количества работающих в ней поваров. На первый взгляд роль и задачи его понятны. Но, как показывает практика, многие управляющие и собственники считают, что шеф — такой же повар, как и другие, просто в его задачи дополнительно входят контроль над поварями и заказ продуктов.

Для меня шеф-повар — прежде всего художник, благодаря особому чутью и вкусу которого преуспевает ресторан или кафе. У вас может быть сколь угодно гениальным интерьер, но без стильной и правильной кухни ресторану не жить. Ресторатор может хорошо чувствовать вкус блюд и даже успешно вносить корректировки при дегустациях, но если шеф-повар интуитивно не ощущает этих блюд, не живет ими, успешным заведению не быть. К чему я это говорю? В любом предприятии питания качество кухни должно быть возведено в абсолют. Это зона ответственности шеф-повара и в единичном заведении, и в сети с той лишь разницей, что во втором случае шеф-повар не может лично присутствовать в каждой точке. Гость, посещающий сетевое заведение, не простит огрехов в блюдах только потому, что это сеть и главного повара не было на месте. В этом отношении сеть, на мой взгляд, гораздо сложнее отдельного ресторана. Шеф-повар должен выстроить работу всех подразделений таким образом, чтобы они функционировали бесперебойно как в отношении качества блюд и поставок продуктов, так и в отношении работающего персонала. Это очень сложная задача. Давайте рассмотрим, почему.

#### **Меню в сети**

Ресторан начинается и заканчивается на меню. Чтобы он нравился гостям, в нем должна быть «изюминка» — то вкусовое пре-

имущество, которое выделит его из большого числа конкурентов. Кто-то из шефов играет с подачей блюд, кто-то «помешан» на соусах, а кому-то важен вкус хлеба в корзинке. Это актуально для всех категорий ресторанов, но если в единичном заведении качество каждое утро контролирует шеф, то в сети должна работать технология.

Требования этой технологии накладывают определенные ограничения на формат приготовления блюд, да и на сами блюда. Если вы приняли решение строить сеть, блюда должны быть разработаны таким образом, чтобы их не мог испортить исполнитель на месте, иначе вы рискуете увидеть, например, вариации соуса к салату в разных ресторанах. Проводя дегустацию, вы всегда должны помнить о необходимости тиражирования этого блюда и взвешивать возможные риски при запуске его в сеть. Представлять, как блюдо будет вести себя в ресторанной «запарке», через какое время оно остынет, заветрится или потеряет аппетитный вид, если официант не подаст его сиюминутно.

Чем проще блюдо, тем оно дороже, требует более качественных продуктов, и не каждая концепция в состоянии «тянуть» высокую себестоимость. Соответственно, наличие соусов, сложных гарниров требует определенного мастерства. Я не призываю вообще отказываться от интересных блюд в пользу гамбургера, хотя даже он имеет сотни вариаций и его можно легко испортить. Но внимание к деталям при создании меню необходимо, чтобы в погоне за уникальностью и вкусом не столкнуться с перегрузом кухни, долгой выдачей блюд или с некорректным вкусом.

В идеале, если позволяет концепция, большинство заготовок следует делать на единой фабрике-кухне, а на местах использовать формат доготовки — это избавит вас от головной боли при поиске высококвалифицированных поваров для каждого предприятия, а также стандартизирует блюда по внешнему виду и вкусу.

Отдельный вопрос при планировании меню — продукты. Необходимо изначально понимать возможности ваших поставщиков — зачастую компания держит для вас хорошую цену, но в со-

стоянии работать лишь с ограниченным количеством товара, так что может наступить момент, когда ваш партнер не сможет поддерживать возросшие объемы или ассортимент. Главное, чтобы в этой ситуации на рынке, в принципе, была компания, способная поставлять вам продукты в нужном количестве и с требуемым качеством. Иначе придется создавать собственную закупочную компанию, задачей которой будет обеспечение сети основными продуктами и расходными материалами.

Я сознательно не затрагиваю концептуальный аспект создания сетевого меню — он мало чем отличается от принципа разработки меню в единичном ресторане. Вдохновение, смешанное с трудолюбием и заправленное креативом, — вот рецепт настоящего меню независимо от того, сетевое оно или нет.

## **Команда**

Бренд-шеф растущей сети неизменно сталкивается с задачей подбора шеф-поваров для своих предприятий — таких, которые смогут понимать идеологию его блюд и выдавать на своих кухнях задуманный им результат. Конечно, при активном развитии можно подбирать людей с кадрового рынка и вкладывать силы и время в их подготовку, но эффективнее создавать команду каждого последующего ресторана, набирая чуть больше персонала, чем требуется, инвестируя таким образом в будущее развитие. Это идеальный вариант, так как уже на этапе открытия очередного ресторана новый шеф будет знать все законы, принципы и нюансы вашей кухни, что поможет бренд-шефу сконцентрировать усилия на создании новых меню, а не на ежедневном обучении новичков. Хотя, не спорю, это тоже одна из обязанностей бренд-шефа, которая, однако, не должна отнимать у него слишком много времени.

Для контроля и обучения поваров — даже при наличии всего нескольких ресторанов — вам потребуется создать отдельную структуру и позволить бренд-шефу набрать себе замов. Их можно делить по территориальному принципу, а можно — по направлениям. Например, один заместитель занимается подбором, ротацией,

приемом и увольнением персонала, другой — контролем соблюдения технологии, третий — обучением сотрудников. Конечно, на начальном этапе все эти функции соединяет в себе бренд-шеф, но чем больше нагрузка, тем раньше вам потребуется его разгружать.

Бренд-шеф является основным заказчиком у технологов и строителей при открытии новых ресторанов, в идеале он сам должен быть хорошим технологом. Это позволит вам на этапе открытия предусмотреть оптимальный набор оборудования, подходящего под ваше меню, а также спроектировать кухню таким образом, чтобы иметь возможность успешно работать в максимально интенсивном режиме. Очевидно, что при проектировании необходимо учесть большое количество нюансов, начиная с товарного соседства и заканчивая прохождением блюда от раздачи до мойки. Эти вопросы в сетевой компании должны быть проработаны как можно лучше, поскольку то, что прощается в ресторане с небольшой проходимостью, совершенно неприемлемо в сетевом.

### **Оперативные задачи отдела технологии и контроля качества**

Помимо стратегических задач, возложенных на бренд-шефа и его заместителей, в виде новых меню и спецпредложений, а также открытия новых предприятий есть еще огромный спектр оперативных задач, невидимых гостю, но очень важных. Прежде всего это контроль над закупкой сырья, качеством и себестоимостью продуктов и блюд. Очень важна работа с остатками, позволяющая избежать излишков и недостачи на складе или на производстве. Затаривание влечет за собой порчу товара, а также увеличение задолженности поставщикам. Можно сказать, вы легко отделаетесь, если потребуется только списать испорченные продукты, но вариант, что они пойдут в зал, исключать тоже нельзя. Поэтому количество остатков должно быть лимитировано. Если рыбному ресторану, например, требуется 10 кг лосося в день, то на складе не должно скапливаться больше 20 кг в течение двух дней.

Излишки-недостача — вечная проблема ресторана. Порой из-за некорректного ввода в классификатор продуктов происходит

неправильное списание и пересортица. При этом иногда можно зачесть продукты, ушедшие на излишек, в недостачу, например, если калькулятор при вводе приходной накладной перепутал лимоны и лайм или куриное филе и куриное бедро. Правда, такие ошибки встречаются редко, а вот спор между бухгалтерией и подотчетным лицом в отношении того, следует ли излишками покрывать недостачу, практически вечен. В большинстве случаев все излишки приходят, а недостачи покрывают за счет вычетов с материально ответственных лиц. Кстати, в сетевом ресторане инвентаризационная ведомость является, по сути, индикатором всех процессов на производстве и в баре.

Если вы видите, что у вас один из товаров «плюсует» или «минусует» во всех ресторанах сети, срочно ищите проблему: она может крыться в технологии приготовления, в технологической карте, в нормах отходов или в крайнем случае в системном злоупотреблении персоналом. Важно понимать, что недостача в одном ресторане — легкорешаемая проблема, но, умноженная на количество ресторанов в сети, она исчисляется тоннами продуктов и напитков, то есть превращается в существенный финансовый убыток для компании в целом.

Работа с персоналом кухни в сетевых ресторанах — отдельное направление работы бренд-шефов и его заместителей. Ротация поваров, их обучение, табели, переработки, ставки, вычеты — все это требует контроля со стороны управляющей компании. Иначе вы рискуете получить большую текучку, которая на сегодняшний момент в этой сфере и так не самая низкая.

### **Качество продуктов**

Ни для кого не секрет, что уровень качества блюд прямо пропорционален качеству продуктов, из которых они готовятся, а уникальный вкус еды возможен только при использовании ингредиентов с уникальным вкусом. В погоне за уникальностью продуктов в сетевом ресторане важно не забывать про себестоимость, так как превышение цены даже на 1–2 процента может



повлечь за собой огромный убыток, когда эта потеря будет умножена на проходимый объем. Отдел закупок сети ресторанов должен постоянно мониторить рынок на предмет поиска продуктовых аналогов.

Чем больше становится ваша сеть, тем больше появляется поставщиков, желающих с вами работать. Соответственно, возрастают и ваши возможности добиваться привлекательной для себя цены, приглашая к участию в тендерах существующих и потенциальных партнеров. Главное, чтобы, устремившись за низкой ценой, вы не сорвали поставки товара, доверившись новой, непроверенной компании. Кстати, при плотной работе с постоянным поставщиком у вас появляется возможность заказать эксклюзивные продукты, отсутствующие у конкурентов, и тем самым удивить своих гостей.

Стимулируйте развитие своего бренд-шефа как в единичном ресторане, так и в рамках сети. Это очень полезно для вашего бизнеса. Отправляйте его на профильные выставки, договаривайтесь об обучении вашего шефа с известными ресторанами России и крупных мегаполисов мира. По сути, это такие же инвестиции в бизнес, как и изготовление вывески вашего заведения, только существенно более важные.

Некоторые управляющие и собственники скупятся относительно оплат посещения бренд-шефом других ресторанов, а уж о командировочных даже речи не идет. Однако важно понимать, что блюдо становится технологичным не сразу, его необходимо создать. Этот творческий процесс подразумевает квинтэссенцию опыта, знаний и фантазии шефа. Дегустации блюд других поваров — такой же опыт, как и работа на кухне. И чем больше его будет у вашего шефа, тем интереснее, ярче получатся ваши блюда. Составьте список лучших ресторанов и выставок, распланируйте их посещения для бренд-шефа на весь год. Он должен понимать, что это не возможность бесплатно поесть в дорогом ресторане, а та же работа, после которой вы ждете от него результата, хотя бы в виде рассказа о вкусовых впечатлениях, а в идеале — в виде отчетной

дегустации-зарисовки, когда он пытается повторить и продемонстрировать новое блюдо.

Дегустации позволяют черпать идеи и вдохновение для создания новых блюд, а также помогают вам понять, насколько ваш бренд-шеф способен развиваться сам, а значит, и двигать вперед ваш бизнес.

### **Напитки и барная карта**

Никто не станет спорить с тем, что ресторан без напитков работать не может. Минимальный набор — кола-соки-чай — должен быть в любом случае, иначе ваше заведение превратится в дорожную кулинарию. В барном направлении прослеживается абсолютно та же тенденция, что и в кухне.

Создавая сеть, вам необходимо озаботиться ассортиментом алкогольных и безалкогольных напитков, коктейлей, чая, кофе и т.п. И если в единичном ресторане у вас есть возможность подстроиться под ожидания гостей и создать карту в соответствии с концепцией заведения, то, создавая барную карту сети, вам потребуется учитывать разные модели потребления напитков. Что я имею в виду? По опыту, в центре города, куда гости в основном приходят во время ланча и вечером, хорошо идут безалкогольные напитки и пиво. В спальных районах гости не прочь выпить водки и дорогого коньяка. В заведениях рядом с клубами хорошо пьют шот-напитки, а в ресторане с летней верандой лучше продаются сложные, красивые коктейли. Значит ли это, что весь ассортимент, представленный на рынке, вы должны включить в свою барную карту? Конечно, нет! Важно, чтобы он, с одной стороны, соответствовал вашей концепции (согласитесь, в пивном ресторане будет странно увидеть 3 сорта пива и 25 сортов водки), а с другой — отвечал уровню ваших гостей. Скажем, ассортимент сигар и дорогих коньяков в заведении формата фастфуд будет лежать мертвым грузом.

Как уже говорилось выше, создавая барную карту, обязательно необходимо учитывать концепцию вашей будущей сети. Ассор-

тиментное наполнение должно стать продолжением концепции, тогда гости смогут получить наибольшее удовлетворение. Усиливайте ту часть карты, которая, на ваш взгляд, помогает раскрыть идею ресторана или будет хорошим дополнением блюд от шефа. Помните, что, развивая свою барную карту, вы можете привлечь дополнительную аудиторию гостей. Например, если вы успешно работаете в формате суши-бара, но видите, что в городе стала активно развиваться кофейная тема, предложите гостям расширенный ассортимент кофе и чая и услугу кофе навынос. Так ваше заведение станет интереснее для постоянных гостей и сможет привлечь новых — тех, кому нравится широкий ассортимент кофе и чая. Если вы делаете что-то, уже предлагаемое конкурентами, ваша задача сделать это лучше настолько, чтобы гость не сомневался, к кому пойти.

Ассортимент вина и крепких напитков должен быть составлен с учетом концепции кухни и вкусовых сочетаний. Всю эту работу в сети выполняет бренд-бармен. В его задачи и обязанности входит весь спектр работ по бару:

- составление барной карты;
- переговоры с поставщиками по ассортименту и бюджетам;
- разработка спецпредложений по бару;
- работа с барменами, их набор и обучение, ротация;
- аналитика продаж и корректировка карты, исходя из этой информации;
- контроль над остатками в барах;
- утверждение технологического оборудования при строительстве;
- контроль работы и эксплуатации оборудования;
- поиски поставщиков посуды и работа с ними.

Составляя барную карту сети, очень легко превратить ее в прайс-лист одной из компаний, в которой помимо полезных и интересных позиций будет много ненужных напитков. Я часто сталкивался с позицией управляющих и бренд-барменов, не видящих

в этом ничего страшного. Ведь арифметически высчитав разницу между товарными остатками и полученными бюджетами, можно увидеть, что вы в любом случае оказываетесь в плюсе. Но нельзя забывать о стратегическом подходе к карте, о том, как ее воспринимает гость, что он считывает, ее открыв, насколько она ему понятна, видит ли он сразу то, что ищет, сколько движений ему нужно сделать, чтобы найти определенный напиток.

Кстати, по некорректному ассортименту гости могут сделать неверный вывод о вашей ценовой категории. Например, вам предлагают поставить в карту коньяк или шампанское многолетней выдержки. Мотивация поставщика понятна: чем в большем количестве ресторанов позиция будет «залистована» (введена в меню), тем лучше. Но гость, увидев в карте напиток, цена за бокал которого равна стоимости ящика бутылок, может быть шокирован уровнем заведения, автоматически спроецировав заоблачные цифры на весь ассортимент. Важно не допускать этого, хотя, повторюсь, соблазн ввести в листинг «запретную» бутылочку очень велик.

Разработка специальных предложений по бару — отдельная работа, суть которой не сводится к синхронному обновлению барной карты вместе с меню. Бар более динамичен, вкусы гостей в отношении напитков быстро меняются, а потому застоя в барной карте допускать категорически нельзя. Конечно, есть контрактные позиции, пересматривать которые вы можете не чаще раза в год либо в оговоренный срок, но весь остальной ассортимент открыт для креатива и постоянной динамики. Мода на напитки и коктейли в современном мире очень динамична, и отслеживать ее веяния — одна из задач бренд-бармена. Сезонные спецпредложения в виде лимонадов летом и глинтвейнов зимой уже ни для кого не новость, они должны быть в обязательном порядке. Речь идет о создании новых коктейлей с интересными идеями как во вкусе, так и в подаче.

Все эти моменты подпадают и под требования к единичным ресторанам. Но важно понимать, что принцип любого заведения «желание гостя — закон» не всегда возможен в сети в силу

более жестких стандартов. В сети вы берете на себя большую ответственность, предугадывая настроение и желание гостя и превосхищая его ожидания. Поэтому то, что может быть не замечено в единичном ресторане, в сети способно дать отрицательный эффект, причем не только имиджевый, но и четко оцифрованный в виде недополученной прибыли, а также потери лояльности гостя, особенно если конкуренты сработали оперативно и предложили гостю что-то интереснее, вкуснее и моднее, чем у вас.

### **Остатки сладки**

Отсутствие контроля над остатками в барах может иметь такой же негативный эффект, как и на кухне. Особенно если в ваших ресторанах есть контактная стойка, где бармену проще всего превращать излишки в живые деньги или делать недолив. Как известно, остатки являются очень хорошими индикаторами как воровства, так и нарушений в технологии приготовления напитков.

Я практикую выборочное снятие остатков (не более 5—6 самых популярных позиций в меню) самим директором или его заместителем.

Это позволяет увидеть проблему конкретного бармена в плане его злоупотреблений или непрофессионализма на раннем этапе, когда еще не нанесен значительный ущерб организации.

Существует также огромное количество технологических средств контроля остатков в режиме реального времени, о которых мы поговорим в главе «Автоматизация работы ресторанной сети».

Однако «небьющиеся» остатки не всегда означают злоупотребления или непрофессионализм, даже если это происходит всегда в одну и ту же смену с одними и теми же барменами на одном предприятии. В моей практике был интересный случай, красочно иллюстрирующий подобную проблему. Просматривая кассовые отчеты предприятий сети, я обратил внимание на то, что в некоторых точках гости чаще обычного отказывались от имбирного чая. Я, естественно, тут же выехал на место, чтобы самому попробо-

вать этот напиток и понять, что же в нем не так. После дегустации я не нашел каких-либо нарушений во вкусе и уехал ни с чем.

Может быть, обычно бармен готовит плохо, а для меня просто постарался, думал я. Параллельно я изучал инвентаризационные ведомости предприятий сети и в некоторых ресторанах обнаружил очень большие относительно проходимости излишки по меду (он, как известно, входит в рецептуру имбирного чая). В то же время в тех ресторанах, где я обнаружил отказы от чая, в остатках все было отлично. Конечно, излишки пугали своим количественным выражением, однако в сумме ввиду низкой себестоимости меда абсолютное их выражение было невысоким. Я запросил для сравнения технологические карты, но они, естественно, оказались одинаковыми. Эти излишки меда в одних ресторанах и отказы от чая в других не давали мне покоя до тех пор, пока бармен одного из предприятий не сообщил мне, что они, несмотря на технологическую карту, просто... недокладывают мед в чай. Просто мед привезли более сладкий, и пить чай оказалось невозможно из-за его чрезмерной сладости. Вот откуда образовались излишки!

В этом и было объяснение ситуации: в одних ресторанах бармены нарушали технологию, чтобы получить вкусный напиток, и у них возникали излишки, а в других работали строго по стандарту, но гости отказывались от напитка. После проверки выяснилось, что при создании напитка бренд-бармен взял первый попавшийся мед, а тот, который начали закупать на всю сеть у постоянного поставщика, оказался более сладким. Технологическую карту, естественно, изменили, бренд-бармену сделали выговор за отсутствие обратной связи с барменами на местах, а гости получили свой любимый напиток в предсказуемом качестве. Этот пример очень хорошо иллюстрирует систему работы в сети и возможные способы контроля с помощью анализа конкретной проблемы. Кстати, разбирательство прошло бы намного быстрее, если бы бармен при дегустации не сделал для меня, как для проверяющего, действительно вкусный напиток, проигнорировав технологическую карту, требованиям которой он следовал, готовя чай для всех остальных гостей.

## **Глава 6**

### **УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ**

#### **Управляющая надстройка: какая и когда?**

Каждый ресторатор, открывший больше двух ресторанов, рано или поздно задается вопросом, как управлять хозяйством наиболее эффективно. Когда у вас работает два-три заведения и все бизнес-процессы налажены, то контролем вы занимаетесь лично, успевая побывать в каждом ресторане хотя бы раз в день. Набор персонала вы доверяете одной точке, обучение проводят менеджеры на местах, новые помещения смотрите лично, строительством и рекламой тоже занимаетесь вы сами. Вся эта система, безусловно, будет работать, но... недолго. Если в ваших планах стать лидером отрасли, а не чемпионом по всеуспеванию, вам придется всерьез задуматься о том, что делать дальше. Как добиться того, чтобы рестораны сети работали словно единый организм и, с одной стороны, вы могли не мониторить каждый ресторан ежедневно, а с другой — прозрачность работы всей сети была максимальной? Иными словами, не пришла ли пора создавать управляющую компанию?

Рестораторы не сразу приходят к решению обременить растущий бизнес дополнительными расходами, эффективность которых на первый взгляд не слишком очевидна. Ведь управляющая компания не обслуживает гостей, не готовит блюда, не ездит на закупки, не подметает служебные помещения. Да и не каждый директор с радостью воспримет создание над собой контролирующей надстройки. Но по мере того как сеть разрастается, ее владельцы начинают нести реальные финансовые потери — как прямые, так и косвенные, в виде недополученной прибыли. Вы просто уже не успеваете отслеживать состояние дел на своих предприятиях, начинаются завалы на стройках, срыв сдачи объектов в срок или их некачественная отделка. Теоретически вы могли бы оптимизировать расходы за счет масштаба, но этим некому заниматься, поскольку каждое предприятие в вашей группе

занято своей приоритетной деятельностью и вся работа по централизации происходит по остаточному принципу.

Рано или поздно вы поймете, что управляющая компания необходима. Какой она будет, зависит от вас и вашей стратегии развития. Мы рассмотрим несколько способов создания управляющей компании и возможные комбинации методик. Ваш собственный вариант управляющей компании, скорее всего, сложится у вас сам, исходя из вашего понимания задач, стоящих перед сотрудниками компании, и бюджета, который вы решите выделить на эту надстройку.

### **Выбор организационной схемы управления**

Любая управляющая компания в сети создается в формате эволюционного развития. Сначала вы открываете один ресторан, затем второй, третий, и вот когда их уже больше шести, возникает необходимость создания общей системы набора, адаптации и обучения. Так появляется департамент персонала. Вы централизуете кадровый учет и вводите для него единые стандарты, тем самым снижая риски ошибок в кадровом делопроизводстве. Разобравшись с персоналом, вы займетесь оптимизацией цен и закупочных бизнес-процессов: выделите одного из самых толковых кладовщиков и дадите ему дополнительные обязанности по мониторингу рынка и переговорам с поставщиками, чтобы впоследствии вывести этого специалиста за штат и поставить новые задачи. То же самое касается каждой позиции, каждого направления в ресторане.

Какую систему управления выбрать? Если рассмотреть этот вопрос с точки зрения построения классической управляющей компании вне привязки к ресторанному бизнесу, обычно выделяют два основных принципа построения управляющих компаний:

- дивизиональная (децентрализованная) система управления;
- линейно-функциональная (централизованная) система управления.

Коренное отличие этих двух систем заключается в распределении полномочий по управлению: либо все решения принимаются



централизованно, либо делегируются руководителям отдельных ресторанов.

На мой взгляд, для российских условий наиболее приемлемым принципом является вертикально-интегрированная структура, основанная на классической иерархии с жесткой централизованной властью управляющей компании. Думаю, в числе прочего применение данного принципа обусловлено историческими (вера в центр и царя-батюшку) и национальными (отсутствие самодисциплины) факторами. К преимуществам такой схемы можно отнести наличие полноты контроля и как следствие высокую управляемость. Если же говорить о недостатках, то у данной схемы сравнительно высокий уровень бюрократизации управленческих функций, результатом чего являются неповоротливость компании и медленная реакция на рыночные изменения, что в динамичном ресторанном бизнесе недопустимо.

Однако дивизиональная система тоже имеет право на жизнь и может применяться на начальных этапах построения управляющей компании. К ее преимуществам можно отнести приближенность к реальной обстановке на рынке, быструю реакцию на изменения и большую мобильность. Основными недостатками являются ее индивидуальность, обособленность, возможность принимать решения, идущие вразрез с интересами компании и бренда. Что примечательно, даже пытаясь жестко регламентировать работу каждого ресторана сети в такой структуре, вы столкнетесь с абсолютно разным подходом к управлению и работе предприятий, причем в любых вопросах — от маркетинга до управления и зарплат. Такая система может работать либо на самых начальных этапах построения вашей сети, либо в холдинге, куда входят несколько ресторанов разного формата.

На рисунке 6.1 представлена организационно-управленческая обобщенная схема холдинга, построенная по принципу централизованной системы управления.

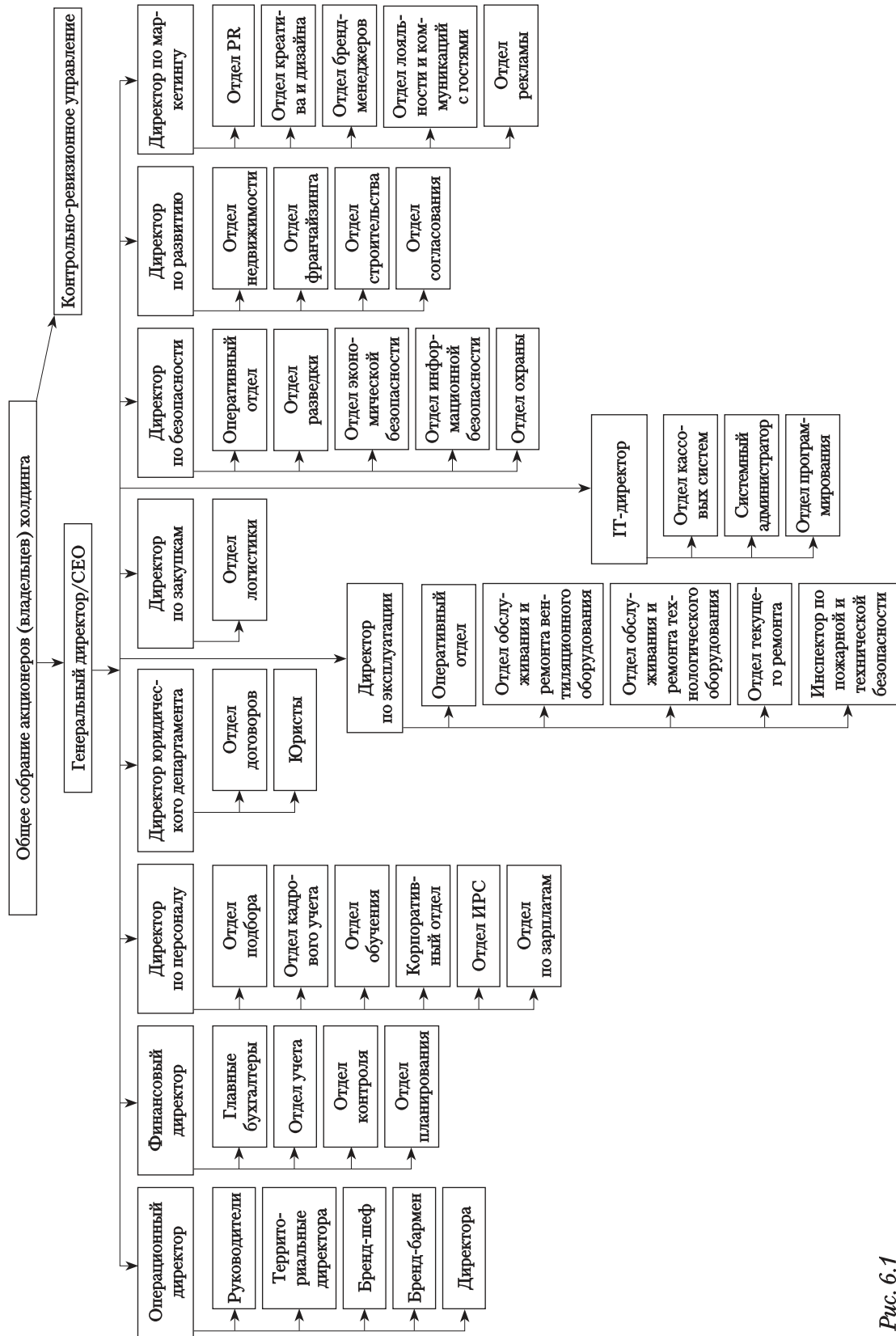


Рис. 6.1

Рисунок 6.2 демонстрирует дивизиональную (децентрализованную) систему управления.



Рис. 6.2

Организационно-управленческая структура включает в себя основные службы (департаменты) и подразделения служб (отделы), которые непосредственно координируют работу холдинга.

Рассмотрим кратко задачи и зоны ответственности каждого департамента.

### **Департамент HR**

Директор департамента Human Resources (HR) подчиняется непосредственно генеральному директору компании. В департа-

мент входят отдел подбора кадров, отдел обучения, отдел кадрового учета, отдел заработных плат и начислений, отдел корпоративной культуры. Задачи, стоящие перед департаментом персонала, следующие:

- *Подбор и адаптация персонала всех уровней.* Работа включает в себя проведение первичных собеседований, анкетирование, составление плана стажировки для менеджмента, контроль адаптации сотрудников в ресторане, получение обратной связи.
- *Организация и проведение эффективного обучения.* В рамках сети невозможно обойтись без создания собственного учебного центра, так как обучение всех категорий работников подразумевает системную основу. Необходимо построить работу центра таким образом, чтобы ни один сотрудник, выходящий в зал к гостю или работающий на кухне, не пропустил уроков учебного центра, прививающих основные навыки и идеологию вашей сети.
- *Организация кадрового учета и делопроизводства.* Работа направлена на правильное и своевременное оформление трудовых отношений с сотрудником.
- *Работа с иностранной рабочей силой.* Подразумевает взаимодействие с Федеральной миграционной службой и работниками, не имеющими российского гражданства. Ввиду сложного, постоянно изменяющегося законодательства в отношении иностранной рабочей силы, а также больших штрафов, накладываемых на предприятие за не оформление иностранного работника, направление ИПС (иностранная рабочая сила) требует особого подхода.
- *Составление бюджета на размещение рекламы в СМИ по подбору персонала.* Работа с бюджетом в обязательном порядке включает в себя предварительный анализ эффективности тех или иных размещений и публикаций.
- *Проведение корпоративных мероприятий.* Ваши работники должны ощущать, что они трудятся в сети, в крупной компании, в команде единомышленников, это позволяет дополнительно мотивировать сотрудников и поднимать командный дух.

- *Разработка и реализация мер по материальной мотивации.* К сожалению, не существует универсальных схем мотивации персонала, одинаково эффективно работающих во всех отраслях бизнеса. Ваша задача — разработать систему мотивации с учетом особенностей вашего предприятия и приоритетов, установленных в сети.
- *Разработка и реализация мер по нематериальной мотивации.* Имея сеть, вы получаете большие возможности по развитию систем нематериальной мотивации, это очень важный сегмент работы с персоналом.
- *Мониторинг рыночных зарплат персонала.* Эту работу необходимо выполнять постоянно, как минимум раз в квартал, что позволит вам быть в курсе рыночных тенденций по зарплате и иметь возможность своевременно реагировать на изменения в этой сфере.
- *Предоставление отчетов по ситуации.* Здесь я подразумеваю анализ текучки в ваших ресторанах, **сетевой потребности по ресторанам**, отчеты по работе учебного центра, обратную связь от соискателей и от увольняющихся сотрудников.

### ***Департамент маркетинга, рекламы и PR***

Руководитель департамента маркетинга, рекламы и Public Relations (PR) подчиняется непосредственно генеральному директору компании. В департамент входят группа бренд-менеджеров, отдел по работе со СМИ, отдел Public Relations, отдел исследований и программ лояльности, отдел кросс-промо, отдел дизайнеров.

Задачи департамента:

- разработка и проведение рекламных кампаний;
- разработка креативных акций по продвижению бренда;
- разработка и реализация сетевых акций в поддержку продаж;
- разработка и реализация акций оперативного маркетинга по сегментам для увеличения гостевого потока и суммы среднего чека на одного гостя;

- проведение тендеров среди подрядчиков на размещение outdoor-носителей;
- аналитические работы в области продаж блюд и популярности услуги;
- мерчандайзинг торговых точек на предмет бренд-контроля;
- анализ эффективности акций;
- работа по управлению лояльностью гостей, анализ потребительской активности и моделей потребления;
- проведение опросов и исследований гостей;
- создание информационных и PR поводов;
- активность в социальных сетях и блогах;
- мониторинг активности конкурентов.

Директор департамента маркетинга взаимодействует с руководителями департаментов по вопросам текущей деятельности. Например, при запуске сетевой акции департамент маркетинга, как инициатор, оповещает смежные службы об идеологии, идее, механике акции для обеспечения полноценного ввода акции (тренинги для персонала, ввод в кассовую систему, старт рекламной кампании и т.п.). С сотрудниками операционного департамента, директорами предприятий идет взаимодействие как на уровне ввода акции, так и на этапе анализа ее эффективности.

### ***Департамент эксплуатации***

Директор департамента эксплуатации и инженерии подчиняется непосредственно генеральному директору. В состав департамента входят специалисты по направлениям, такие как главный инженер, руководитель и сотрудники отдела обслуживания и ремонта технологического холодильного и теплового оборудования, специалисты по обслуживанию и ремонту вентиляции, оперативная бригада по экстренному аварийному ремонту, бригада по строительным работам, специалист по технике безопасности и специалист по пожарной безопасности. В случае производственной необходимости в рамках департамента могут дополнительно

но создаваться службы вспомогательного характера, например, склад запасных частей со своим штатом грузчиков, закупщиков, кладовщиков.

Департамент по эксплуатации и инженерным сетям отвечает за техническое обеспечение, обслуживание производственных и гостевых помещений, ремонт производственного и технологического оборудования, поддержание основных производственных средств в исправном состоянии, текущий и профилактический ремонт.

Все эти работы крайне важны, так как в ресторанах промедление с ремонтом оборудования, например, холодильников, может поставить под угрозу безопасность здоровья гостей. А проблемы с вытяжкой и кондиционированием в ресторане способны надолго оттолкнуть гостей от вашей сети.

### ***Департамент закупок и снабжения***

Директор департамента подчиняется непосредственно генеральному директору и отвечает за централизацию снабжения и оптимизацию расходов на закупку продуктов, напитков и проч., создание и поддержание ассортиментной матрицы, переговоры с поставщиками на предмет снижения стоимости продуктов, маркетинговые бюджеты, планирование объемов поставок, поиск новых продуктов и материалов.

Работа департамента по закупкам очень важна для сетевого бизнеса, так как от бесперебойности поставок зависит функционирование вашей сети, а от правильной ценовой закупочной стратегии — ваша рентабельность и продажные цены. Работу департамента закупок мы рассмотрим более подробно в отдельной главе, там же мы затронем работу по обсуждению маркетинговых бюджетов с поставщиками и способы ввода продуктов или напитков в ассортимент через создание ассортиментного комитета внутри компании.

Зачастую при росте объемов компании департамент закупок постепенно реорганизуется в отдельный элемент внутри холдинга, в закупочную компанию. Создание собственной закупочной компа-

нии позволит вам значительно оптимизировать затраты на продукты за счет плановых заказов и поставок напрямую от производителей, обезопасить свой бизнес от продуктового дефицита, так как бывают случаи, когда сторонние поставщики не в состоянии поддерживать постоянный ассортимент в нужных объемах. В рамках закупочной компании создается свой отдел логистики, который занимается работой с таможней, планированием поставок, взаимодействием с транспортными компаниями. При необходимости возможна организация собственного транспортного департамента.

### ***Департамент безопасности***

Руководитель этого департамента подчиняется непосредственно генеральному директору. Ему же в свою очередь подчиняются руководители:

- оперативного отдела (работа оперативных дежурных, охранников на объектах, выезды по вызову в случае чрезвычайных обстоятельств или на проведение специальных мероприятий);
- отдела охраны (общая охрана и личная охрана собственников и руководителей);
- отдела информационной безопасности (все вопросы информационной безопасности и средств связи);
- отдела экономической безопасности (предотвращение противоправных действий физических, юридических лиц и государственных органов власти);
- отдела разведки (вопросы промышленной разведки).

Я перечислил максимальный состав департамента безопасности. Естественно, в вашей компании может быть совершенно иная компоновка в зависимости от задач и приоритетов стратегии развития и вашего видения.

### ***Департамент развития***

Директор департамента развития подчиняется непосредственно генеральному директору и отвечает за развитие сети. Сюда включается весь возможный спектр работ — от поиска новых по-



мещений под рестораны сети до продажи франчайзинга. В подчинении у директора департамента развития находятся руководители следующих отделов департамента:

- *отдел недвижимости*, отвечает за вопросы поиска помещений в соответствии с заданными параметрами, проведение переговоров с собственниками помещений, ведение сделки по аренде (покупке) помещений, первичный анализ торговой территории (в идеале на это направление необходимо брать отдельного менеджера-маркетолога, но зачастую эту работу берет на себя сотрудник отдела недвижимости);
- *отдел строительства*, отвечает за строительство и отделку ваших новых ресторанов сети; на первоначальном этапе отбора помещений сотрудники отдела оценивают возможность размещения в этом помещении ресторана и составляют примерную стартовую смету, исходя из которой, вы сможете сделать первичный расчет окупаемости ресторана;
- *отдел франчайзинга*, курирует вопросы развития вашего бренда через франчайзинг, а также занимается дополнительным контролем работы франчайзинга и контролем выполнения франчайзи своих обязательств;
- *отдел согласований*, курирует вопросы по получению согласований при строительстве, а также всех необходимых разрешений и лицензий для функционирования ресторана; зачастую этот отдел входит в юридический департамент, так как в режиме текущей деятельности его работа сопряжена с постоянным взаимодействием с госструктурами, требующим правильной юридической базы.

При выборе стратегии агрессивного развития вашей сети этот департамент должен быть укомплектован высокопрофессиональными кадрами, кроме того, необходимо усилить именно те зоны, на которых у вас сосредоточено внимание в данный момент.

### ***Операционный департамент***

На мой взгляд, этот департамент — основа всей управляющей компании, так как зона его ответственности лежит в плоскости

операционной ежедневной деятельности. Основная задача этого подразделения — выполнение плана по товарообороту.

Директор операционного департамента (операционный директор) подчиняется генеральному директору. В подчинении у операционного директора находятся территориальные директора, у которых в свою очередь в подчинении — директора предприятий.

При разветвленной сети ресторанов, зона охвата которой простирается на несколько регионов, в структуру операционного департамента добавляется еще региональный директор, отвечающий за операционную деятельность ресторанов, работающих в регионах.

Зона ответственности операционного блока достаточно широка, но в то же время сосредоточена на вполне конкретной и осязаемой работе: выстраивании сервиса, контроле работы заведений и качества услуг, подборе и обучении директоров заведений, взаимодействии с директорами по соблюдению сетевых стандартов, выработке рекомендаций отделу маркетинга по продвижению ресторана и **развитию выручки по сегментам**, поддержании технического состояния ресторанов в рабочем режиме, анализе продаж и рекомендациях бренд-шефу и бренд-бармену по изменению ассортимента. Это лишь небольшой перечень задач, входящих в зону ответственности операционного департамента. Более подробно мы остановимся на них в одном из разделов этой главы.

### ***Департамент информационных технологий***

Директор департамента информационных технологий подчиняется генеральному директору. В штат департамента по информационным технологиям входят программисты, системщики, администраторы сетей. Они занимаются обслуживанием компьютеров, кассовых и программных систем сети. В современных ресторанах вся работа, в том числе кассовые системы, завязана на компьютерах и серверах. Профилактика, настройка и ремонт компьютеров и программного обеспечения должна происходить в режиме реального времени без сбоев и задержек. Количество

штатных единиц сотрудников департамента по информационным технологиям и их зоны ответственности определяются числом и характером деятельности заведений холдинга, уровнем технического оборудования и программного обеспечения, а также стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

### ***Департамент финансов***

Директор департамента финансов подчиняется непосредственно генеральному директору. В составе департамента находятся:

- *отдел финансового учета (бухгалтерия)*, занимается финансовым учетом и составлением финансовой отчетности сети;
- *отдел финансового контроля (финансовые контролеры, аудиторы)*, в чьи обязанности входят проверка достоверности финансовой отчетности, мониторинг финансового состояния сети и прочие вопросы финансового контроля;
- *планово-экономический отдел*, который курирует все вопросы касательно затрат, расчета себестоимости и цен реализации на услуги, блюда и напитки.

Также в департамент входят руководители финансовых служб всех предприятий сети. Их функции зависят от стратегии по юридическим лицам (каждый ресторан сети является отдельным юридическим лицом или юридическое лицо одно на всю сеть), особенностей финансового учета, типа налогообложения, принципов финансовой политики. Структура и формат работы финансового департамента в сетевых компаниях — отдельная тема для рассмотрения, так как зависит от многих факторов, как внутренних (типы финансирования, типы налогообложения и принципы учета, формы собственности компаний), так и внешних (правовая база, законы, решения правительства).

### ***Юридический департамент***

Руководитель юридического департамента подчиняется непосредственно генеральному директору и несет ответственность за юридическое сопровождение бизнеса компании. Сотрудники

этого подразделения взаимодействуют с другими руководителями департаментов и служб компании на предмет сопровождения сделок, заключения договоров, решения спорных вопросов с контрагентами, участия в судебных разбирательствах, подготовки исковых требований в судебные органы. Департамент отвечает за юридически правильную работу вашей компании в целом и каждого ресторана в отдельности.

### ***Контрольно-ревизионное управление***

Руководитель контрольно-ревизионного управления (КРУ) подчиняется строго президенту компании или собственникам. Основной задачей управления является проведение проверок всех структур и подразделений компании на предмет возможных неправомерных или вредящих бизнесу компании действий. Это проверки сервиса, административно-технического состояния, кассовой дисциплины и общей работы предприятий, по итогам которых вырабатываются санкции к руководству и сотрудникам ресторана и даже к управляющей компании. Важно добиться, чтобы работа КРУ была беспристрастной, в таком случае к выводам по итогам проверок персонал будет относиться с уважением и желанием исправить недоработки. Предвзятость и неэффективность может существенно снизить темпы развития вашей компании.

### **Золотая середина**

При формировании и проектировании управляющей компании сети ресторанов вам изначально необходимо:

- определиться с типом организационной структуры управления (линейно-функциональная либо дивизиональная);
- принять решение относительно типа управления и управленческих отношений (участие собственника, типы делегируемых наемному генеральному директору задач);
- определить состав всех звеньев управления (вы можете сделать это, опираясь на свой стратегический план развития компании,

и планировать усиление того или иного департамента с учетом ее роста);

- определить состав, структуру и задачи всех основных служб в управляющей компании;
- выстроить матрицу коммуникаций и информационных потоков между департаментами;
- составить максимально детализированное организационно-штатное расписание управляющей компании.

Все это позволит вам понять затратную часть, выделяемую на управление для дальнейшего планирования доходности и операционной прибыли вашего бизнеса.

Для упрощения контроля над департаментами их можно разделить на блоки по направлениям и закрепить за заместителями генерального директора направление коммерции (блоки — маркетинг, закупки, операционный, персонал, развития), финансовое направление (финансовый блок и IT), общие вопросы (блок безопасности и юридический).

Набирая сотрудников центрального офиса и наделяя их полномочиями, желательно не переусердствовать, чтобы не превратить свою компанию в медленного многоголового монстра. Погружение компании в глубокие бюрократические процессы недопустимо. Это может быть губительно, так как затормозит не только развитие, но и текущую работу. Важно выбрать золотую середину, чтобы, с одной стороны, максимум бизнес-процессов был прописан и закреплён в виде документов, а с другой — чтобы эти положения и приказы не тормозили прохождение решений и реакцию на проблемы или необходимые рыночные изменения.

### **Контракт на грани срыва**

Нужно четко спланировать систему взаимодействия как между департаментами, так и между сотрудниками, только тогда вам не придется заниматься недоделанными или зависшими в бюрократическом документообороте делами, а также поиском лиц, ответственных за невыполненную работу.

Чем больше компания, тем сложнее разобраться, куда и по какому вопросу, а главное, каким образом обращаться по той или иной проблеме. Примеров, когда процесс «спотыкается» и начинает «буксовать», масса.

В моей практике был случай, когда мы заключали с крупным поставщиком сетевой контракт, который не только включал в себя интересные для нас условия по цене на продукцию, но и подразумевал серьезные инвестиции в нашу компанию в виде маркетингового бюджета. Инициатор процесса — руководитель отдела закупок — по итогам переговоров составил текстовую справку о достигнутых договоренностях и вместе с формой типового контракта передал ее на проверку в юридический департамент, подразумевая (так у него было принято на предыдущем месте работы), что дальнейшая судьба контракта, его подписание и обмен подписанными экземплярами с контрагентом уже не его забота. Ведь он-то свою часть работы сделал, а утряска формальных условий с партнером, внесение в контракт согласованных пунктов контракта и дальнейшее отслеживание пути движения документов — задача юридического департамента, финансового департамента и кладовщиков на местах. Менеджер юридического департамента в свою очередь думал, что его задача заключается в том, чтобы просто проверить существенные условия, а дальнейшую работу поведет инициатор. Таким образом, проверив контракт, менеджер отправил его обратно в департамент закупок с резюме «согласовано», поставив в копию всех участвующих в процессе — от руководителя юридического департамента до руководителя финансового департамента. В итоге контракт завис. Выяснили мы это только в момент заказа первой поставки и первого транша по финансам, когда партнер сообщил нам, что так ничего от нас и не дождался и решил, что мы намеренно затягиваем подписание, поскольку проводим переговоры с другими партнерами, и в свою очередь также начал переговоры с нашими конкурентами. Подписание контракта оказалось на грани срыва, и виной этому были не лень и без-

ответственность сотрудников, а неотработанные технологии и процедуры бизнес-процесса.

### **Матрица коммуникаций и информационные потоки**

Чем крупнее компания, тем больше бизнес-процессов должно быть продумано и проработано. Необязательно прописывать каждый шаг, важно лишь, чтобы технология действий была доведена до сведения всех участников. В этом вам поможет матрица внутрикорпоративных коммуникаций.

Существует два основных вида таких коммуникаций — процедурные и информативные.

Процедурная коммуникация подразумевает под собой создание и закрепление тем, вопросов и зон ответственности при взаимодействии департаментов. Матрица процедурных коммуникаций создается для каждого департамента. В ней вы прописываете зоны ответственности каждого сотрудника этого подразделения при взаимодействии с представителями других отделов, а также типы вопросов, по которым оно ведется. Этот документ позволит сотрудникам понять, когда, куда и по каким вопросам обращаться, а вам поможет систематизировать внутренние процессы в компании. Конечно, зафиксировать абсолютно все нереально, да и не нужно. Важно, чтобы все сотрудники понимали, кто за что отвечает, а прописывать и создавать процедуры следует по наиболее сложным или проблемным бизнес-процессам.

В предложенном примере матрицы коммуникаций в таблице 1 рассмотрен формат взаимодействия департамента персонала и основных департаментов сети.

По сути это очень укрупненная схема взаимодействия, и за каждым пунктом стоит бизнес-процесс со своими сроками, зонами ответственности и типами коммуникаций.

По такой форме необходимо прописать все виды взаимодействия департаментов между собой. Это позволит вам понять, какие бизнес-процессы требуют немедленной фиксации и закрепления в положениях и процедурах, а какие возможно прописать позже.



Таблица 1

Бизнес-процессы								
	1. Подбор, отбор, адаптация (менеджер по персоналу)	2. Кадровый учет (специалист по учету)	3. Работа с иностранной рабочей силой (менеджер по ИРС)	4. Регламентирующие документы (руководитель департамента HR)	5. Обучение и развитие (тренинг-менеджер)	6. Оценка и мотивация (менеджер по оценке персонала)	7. Аналитика бизнес-процессов (руководитель департамента HR)	8. Обеспечение деятельности департамента персонала (руководитель департамента HR)
1	1. Финансовый директор, заместитель финансового директора, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера	2	3	4	5	6	7	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>Запрос, отбор, обратная связь после испытательного срока</li><li>Согласование зарплаты нового сотрудника (до начала поиска, после выхода на работу)</li><li>Согласование рабочего места нового сотрудника</li><li>Согласование затрат на рекламу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Взаимодействие с бухгалтерией (ведение табелей, 1С)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Согласование затрат для организации эффективных коммуникаций с ФМС</li><li>Согласование затрат на оформление медицинских книжек, рабочих карточек (оплата командирований, затем возмещение сотрудником)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Согласование всех внешних и внутренних документов, связанных с финансовыми потоками</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Запрос на обучение</li><li>Согласование стоимости внешнего обучения</li><li>Согласование затрат на внутреннее обучение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку</li><li>Согласование бюджета мотивационных программ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Предоставление отчетов по работе департаменту HR (по текущей, наставничеству, рекламе, подбору, черный список, причины увольнения, эффективность проектов по поиску, подбору, удержанию персонала и др.)</li><li>Предоставление обзоров зарплат</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Утверждение фонда оплаты труда департамента HR</li><li>Согласование организации формы питания нового сотрудника</li><li>Согласование финансовых ресурсов для работы департамента HR: канцтовары, бюджет (внешнее обучение, рекламные кампании, компьютерные программы, справочные пособия, технические средства, рабочие места и т.д.)</li></ul>
2. Юридический	<ul style="list-style-type: none"><li>Запрос, отбор, обратная связь после испытательного срока</li><li>Согласование договоров с кадровыми агентствами, СМИ, рекламными агентствами, вузами, колледжами и училищами, ярмарками и выставками</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Согласование всех договоров</li><li>Разрешение споров, вопросов, связанных с работниками компании (в связи с увольнением, переводом, и пр.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Разрешение споров с сотрудниками</li><li>Разрешение и согласование совместных действий в конфликтных ситуациях между компаниями и внешними проверяющими органами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Согласование всех внешних и внутренних документов, имеющих юридическую силу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Запрос на обучение</li><li>Согласование договоров с внешними провайдерами обучения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку</li><li>Согласование договоров со страховыми компаниями</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Согласование внутренних документов о деятельности департамента HR</li></ul>



1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. <b>Закупка</b> <i>Руководитель департамента</i>	— Запрос, обратная связь после испытательного срока			— Согласование внутренних документов департамента и общих документов по компании (должностные инструкции, положения и др.)	— Запрос на обучение	— Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку		— Согласование ресурсов для работы департамента HR: канцтовары, расходные материалы, предметы мебели, интерьера и др.
4. <b>Строительство</b> <i>Руководитель департамента</i>	— Запрос, обратная связь после испытательного срока			— Согласование внутренних документов департамента и общих документов по компании (должностные инструкции, положения и др.)	— Запрос на обучение	— Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку		
5. <b>Эксплуатация</b> <i>Главный инженер компании</i>	— Запрос, обратная связь после испытательного срока — Формирование рабочего места нового сотрудника			— Согласование внутренних документов департамента и общих документов по компании (должностные инструкции, положения и др.)	— Запрос на обучение — Обеспечение инженерно-технической поддержки обучения	— Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку		— Проведение текущих и ремонтных работ в помещениях департамента HR по запросу сотрудников департамента HR
6. <b>ИТ</b> <i>Руководитель департамента/ Системный администратор</i>	— Запрос, обратная связь после испытательного срока — Формирование электронного рабочего места нового сотрудника			— Согласование внутренних документов департамента и общих документов по компании (должностные инструкции, положения и др.)	— Запрос на обучение — Обеспечение технической поддержки обучения	— Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку		— Проведение текущих и ремонтных работ с электронным оборудованием и оргтехникой, относящихся к департаменту HR

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>7. Маркетинг</b> <i>Руководитель департамента</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос, обратная связь после испытательного срока</li> <li>Разработка материалов, формирующих имидж компании</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласование внутренних документов департамента и общих документов по компании (должностные инструкции, положения и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос на обучение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку</li> <li>Участие в разработке программ нематериальной мотивации</li> </ul>		
<b>8. Транспортный</b> <i>Руководитель департамента</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос, обратная связь после испытательного срока</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласование перемещений сотрудников ресторана из страны далеко за рубежом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласование внутренних документов департамента и общих документов по компании (должностные инструкции, положения и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос на обучение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запрос на мотивационную программу, на точечную оценку</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Транспортные услуги в обеспечении деятельности департамента HR</li> </ul>
<b>9. Безопасности</b> <i>Руководитель департамента</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверка кандидатов на позиции в управляющую компанию, топ- и среднего менеджмента по запросу сотрудников департамента HR</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Разрешение конфликтных ситуаций с работниками и проверяющими органами</li> </ul>					

## **Институт территориального управления**

Чем больше разрастается ваша сеть, тем сложнее вам везде побывать, со всеми поговорить, изучить все проблемные зоны и проработать все планы. Открыв около десяти ресторанов, вы будете просто физически не в состоянии охватить своим вниманием каждый из них и при этом еще заниматься развитием бизнеса. Момент, когда вы почувствуете, что пора создавать оперативный департамент, придет незаметно, главное — его не пропустить, иначе у вас совершенно не останется сил и времени на развитие вашего бизнеса. Конечно, лучше погружаться в эту тему поэтапно и переключать текущую оперативную деятельность на заместителей.

Меня часто спрашивают, когда необходимо вводить оперативный департамент в виде территориального управления в активно растущей сети. Однозначного ответа здесь нет, многое зависит от расположения ваших ресторанов, от проходимости, от стратегии развития сети, от бюджета, а также от вашего стремления и умения делегировать часть оперативной работы. На начальном этапе развития сети, когда ресурсов недостаточно, чтобы позволить себе создание полноценного оперативного департамента, можно начать с возложения дополнительных обязанностей на директоров существующих ресторанов. Выберите из вашей команды директоров наиболее профессионального и лояльного и наделите его полномочиями контроля над двумя-тремя соседними точками. Контроль включает в себя выстраивание работы предприятий по сетевым стандартам, а также проведение аттестации и проверок. Безусловно, такая схема имеет массу недостатков и может применяться относительно короткое время, на переходном этапе.

При вводе системы территориального управления вам необходимо четко понимать зоны ответственности территориальных директоров и их полномочия. Иначе вы рискуете столкнуться с ситуацией, когда директора предприятий с легкостью переложат ответственность на территориальных директоров, а последние не будут иметь полномочий и компетенции нести эту ответственность. Задача сетевого управляющего — разработать четкие кри-

терии оценки эффективности территориального директора. Это позволит сразу сфокусировать его внимание на приоритетных для вас зонах, а вам в свою очередь отслеживать эффективность работы каждого вашего подчиненного.

Территориальный управляющий прежде всего руководит оперативной деятельностью ресторанов, входящих в его зону ответственности. Сразу возникает вопрос, какое количество ресторанов следует ему поручить. Никакого регламента здесь нет, все зависит от местоположения ресторана, трафика между ними (ведь территориальный управляющий должен посещать их не реже раза в день-два), сложности объектов и, конечно, компетентности и профессионализма самого управляющего. Оптимальное количество предприятий, которые вы можете отдать в управление одному территориальному директору, 6–7 ресторанов с проходимостью выше средней и количеством посадочных мест около 150.

По сути, территориальный управляющий является связующим звеном между вами, руководством сети и директорами. Эта связь должна быть быстрой и разнонаправленной, чтобы информация корректно транслировалась сверху вниз и снизу вверх. Только в таком случае взаимодействие будет эффективным и система территориального управления принесет ощутимую пользу.

Таким образом, у территориального управляющего пять основных направлений работы:

- управление оперативной деятельностью ресторанов;
- управление финансами ресторанов;
- контрольные функции;
- организация и управление взаимодействием директоров ресторанов с департаментами, отделами и подразделениями управляющей компании;
- отчеты для руководства управляющей компании.

Каждое из этих направлений можно детализировать, глубина детализации зависит от ваших задач и бизнес-приоритетов. Ниже мы рассмотрим эти направления более подробно.

### ***Управление оперативной деятельностью, или Состояние fresh***

Управление оперативной деятельностью подразумевает тесное взаимодействие с директорами вверенных ресторанов. В обязанности территориальных управляющих входит:

- *Проведение регулярных собраний директоров* для выработки совместных решений, доведение до персонала информации из управляющей компании, выработка системных предложений для всей сети на основе анализа рабочих ситуаций.
- *Организация и проведение локальных маркетинговых акций.* Правильнее всего организовывать такие акции как минимум для группы ресторанов, тогда эффективность будет выше. К тому же, согласитесь, будет странно выглядеть, если в одном районе у двух ресторанов под одним брендом будут проходить разные акции, направленные на один и тот же сегмент выручки. Например, в одном заведении в ночное время установлена скидка на все коктейли, а в другом — только на мохито. Гости, очевидно, не поймут логику сети, рассчитывая на скидку и не получив ее.
- *Осуществление управления ротацией персонала на вверенной территории.* Текучка персонала в ресторанах была, есть и будет. Иногда причины у нее объективные, например, если человек хочет выйти из профессии. Но бывают причины эмоциональные, когда сотрудник не может сработаться со своим непосредственным руководителем или ему неудобно добираться до работы, а может быть, он просто хочет повышения оклада. Задача территориального управляющего — не допускать потерь хороших работников, при необходимости используя возможность перевода их в другие точки сети. В этом смысле сеть очень удобна, поскольку в рамках одного ресторана такие переходы невозможны. Так же и в обратной ситуации — территориальный управляющий при наличии систематических проблем вправе приказать директору уволить или наказать сотрудника, плохо исполняющего свои обязанности.

- *Организация и внедрение программ по оптимизации бизнес-процессов.* Как известно, «большое видится на расстоянии». Так и в нашем случае — можно обнаружить много слабых зон отдельной точки посредством сравнения критических показателей по ресторанам территории или сети. Например, просматривая приходную ведомость по моющим средствам, вы можете увидеть, что у ресторанов с одинаковой проходимостью отличается расход моющих средств в разы, или обнаружить у всех излишки по одному и тому же продукту, говорящие о неправильных закладках в технологической карте, и т.п. Порой оптимизационные ноу-хау, внедренные инициативным директором на одной из точек, легко переносятся на всю сеть, и тогда экономия становится более существенной.
- *Реализация взаимодействия с государственными структурами в области административной деятельности ресторанов.* В территориальные управляющие, как правило, подбираются профессиональные кадры. А одной из важных составляющих профессионализма в нашей стране является наличие навыков общения с государственными структурами. К сожалению, формат общения с проверяющими инстанциями, коих в ресторанном бизнесе множество, пока далек от принципа «одного окна» и требует личного участия. Получение разрешений на летние веранды, проверки Роспотребнадзора, МЧС, налоговых инспекций, ОБЭП, отдела потребительского рынка и многие другие лучше всего сосредоточить в одних руках — территориального директора. Познакомившись с проверяющими и с их требованиями, он сможет проще и быстрее решать возникающие проблемы, особенно если вверенные заведения находятся недалеко друг от друга.
- *Осуществление регулярной оценки качества блюд, сервиса, санитарного состояния и уровня подготовки персонала ресторанов на вверенной территории.* Это один из основных инструментов поддержания профессионального и рабочего тонуса у директоров и менеджеров. Оценка административно-техни-

ческого состояния заведений (не реже одного раза в неделю) позволяет содержать заведения практически в идеальном состоянии. Я называю его *fresh*. Это то, что должно быть в любом заведении общественного питания, даже если его концепция подразумевает состаренные абажуры и столы.

Необходимо также иметь утвержденные бюджеты на проведение контрольных дегустаций во вверенных ресторанах. Нельзя скупиться на этот инструмент контроля качества блюд. Естественно, результаты дегустации должны фиксироваться в специальном дегустационном листе, который в свою очередь является одним из видов отчетов для операционного директора и позволяет оперативно получать информацию о колебаниях качества в сети.

Оценка качества сервиса проводится посредством изучения аналитической информации из отчетов системы «тайного гостя» (уверен, у вас она уже есть), а также путем выборочного проведения аттестации официантов, барменов и менеджеров.

### ***Управление финансами***

В этот рабочий блок для территориальных директоров я включаю постоянную аналитическую работу в области товарооборота ресторанов на вверенной территории. Это анализ структуры выручки, выявление слабых мест, анализ причин их появления, разработка предложений по исправлению и повышению отстающих показателей. Необходимо также оперативно оценивать эффективность проведенных локальных маркетинговых акций и предоставлять о них отчеты. Нельзя недооценивать эту работу в рамках сети, так как потери на печать полиграфии и размещение информационных щитов в масштабах сети могут быть существенными. Эффективность каждого вложенного в эти инструменты рубля должна быть оптимальной, в противном случае лучше переориентировать средства в другие направления.

Еще одна из важных задач территориального директора — планирование финансового бюджета ресторанов на своей территории, из которого впоследствии будет составлен финансовый бюд-

жет сети. В бюджет входят доходная и расходная части, в том числе инвестиции в замену оборудования и ремонтные работы (при необходимости), расходы на рекламу, зарплату и прочее. Впоследствии задача территориального директора — контролировать исполнение утвержденного бюджета. Кстати, я считаю, что финансовая мотивация исполнителей должна быть напрямую привязана к плану и бюджету как по доходной части, так и по расходной.

### ***Контрольные функции***

На контрольных функциях территориального директора хотелось бы остановиться более подробно. Перечень реперных точек для контроля можно перечислять бесконечно, но есть те, на которые необходимо обращать внимание в первую очередь:

- *Осуществление контроля над финансовыми показателями ресторанов вверенной территории.* Требуем от директоров ежедневного анализа (daily report) с целью недопущения провалов и, как следствие, недополученного дохода. Сюда же я включаю соблюдение финансовой дисциплины, контроль исполнения бюджета и планирование затрат. При операционной деятельности порой возникают потребности в незапланированных платежах. Как правило, это экстренные вызовы коммунальных служб, деньги на такси персоналу после банкета или экстренный ремонт кондиционера, холодильного шкафа. Таких внебюджетных затрат возникает очень много, и обязанность территориального директора — согласовывать целесообразность этих платежей. Обычно они ведут согласование платежей суммой свыше 5000 рублей.
- *Проведение выборочных снятий остатков в баре и кухне, контроль заполнения барменами листов снятия остатков* (если вы практикуете листы передачи смен между барменами). Это позволяет контролировать своевременность заполнения отчетных документов, правильность проведения инвентаризации, а также актуальность остатков в инвентаризационной ведомости. При выявлении несоответствия каких-либо параметров, а также при



плюсовании или минусовке по позициям у вас есть возможность среагировать оперативно, не ожидая окончания месяца или сроков плановой инвентаризации. В сети счет идет на дни, и принимать решения необходимо, не откладывая, так как потери могут быть существенные. Чем раньше вы обнаружите слабое место, тем с меньшими потерями решите проблему.

- *Проведение выборочных аттестаций официантов с целью контроля объективности и своевременности заполнения аттестационных листов.* Для контроля знаний официантов, барменов и менеджеров используются аттестационные листы, в которых оценивают знание меню и специальных предложений, а также готовность и умение все это презентовать. Как известно, все в этом мире стремится к хаосу, и, если не направлять своих сотрудников, вряд ли они по доброй воле будут качественно, ответственно и своевременно исполнять все предписанные вами функции. Для того чтобы не превратить обучение официантов и их последующую аттестацию в формальность, территориальным директорам необходимо лично контролировать объективность оценок в аттестационных листах. В числе прочего это позволяет подчиненным (директорам и менеджерам ресторана) своим примером задать уровень и формат проверки аттестации. Лично я встречался с «роботизированным» подходом к знанию меню. Это было в начале работы над одним из сетевых проектов. Открыв аттестационные листы одного из предприятий, я увидел у официантов одни пятерки. Меня это, конечно, порадовало, но я знал: к сожалению, так не бывает. Я позвал официанта и спросил, что он мог бы мне порекомендовать из горячих блюд. Официант не спросил, предпочитаю я рыбу или мясо, говядину или свинину, форель или лосося, а стал без устали называть подряд блюда из меню с перечислением всех ингредиентов. Я попросил его остановиться и предложить мне что-то одно, а не перечислять весь список блюд и ингредиентов. Он не смог этого сделать и сказал, что выучил меню так, как того требует директор. Таким образом, мы выяснили, что

один из директоров аттестацию на знание меню понял буквально. Официант за хорошую память получил пятерку, а директор — выговор за непонимание основ сервиса. Кстати, после этого случая мы решили провести аттестацию директоров ресторанов нашей сети, для того чтобы составить для них индивидуальные планы обучения или стажировки.

- *Контроль исправления нарушений, выявленных проверками АТО.* Не реже одного раза в месяц контрольным отделом проводятся АТО предприятий сети. Все выявленные нарушения фиксируются. Затем готовится план исправления ситуации, и в случае если он требует дополнительных инвестиций, согласовывается дополнительный бюджет. План утверждается территориальным директором, и им же контролируется его исполнение. Порой ввиду большой загруженности директора либо его невнимательности не исправляются даже нарушения, не требующие дополнительных средств, что, конечно, недопустимо. Задача территориального директора — добиться того, чтобы все нарушения ликвидировались в максимально короткий срок, так как проблемы с техническим состоянием ресторана имеют тенденцию накапливаться и впоследствии исправить их будет сложно и дорого.
- *Анализ стоп-листа.* Как известно, стоп-лист — беда для ресторана. Помимо негатива гостей вы имеете недополученную прибыль, что в наше сложное время просто непозволительно. В сетевом ресторане наличие стоп-листа губительно вдвойне. Один из принципов сети — стабильность качества и услуг в любое время и в любой точке. В частности, за этим идут гости! В моих предприятиях стоп-лист — чрезвычайное происшествие, которое мы разбираем с особой тщательностью. Задача территориального директора в режиме реального времени контролировать стоп-лист и в случае появления в нем каких-либо позиций разбираться в причинах их появления. А их может быть несколько: некорректный заказ шеф-поваром или барменеджером, недоработка кладовщика, не сумевшего спрогно-

зировать продажи и остатки на своем складе, а также логистическое плечо поставщика, хорошая торговля за предыдущий день (бывают такие дни, когда приходит компания и выпивает напиток, который до этого момента стоял в течение полугода с минимальными продажами). Все внутренние причины возникновения стоп-листа находятся в зоне полномочий территориального директора, который имеет возможность на них влиять: обсудить с кладовщиком принципы его работы, скорректировать на будущее объемы заказов, временно переместить недостающие продукты и напитки с других точек. Если перебои с поставками носят постоянный характер, территориальный директор сообщает об этом в управляющую компанию, чтобы с проблемой разбирались системно в рамках всей сети.

- *Проведение проверок административно-технической оценки на других предприятиях сети.* Не реже одного раза в два месяца необходимо, чтобы директора проводили проверки предприятий на «чужих» территориях. Это хороший инструмент поддержания стандартов сети во всех ваших предприятиях. В процессе работы, оперируя рестораном на своей территории, у директора может, что называется, «замылиться глаз», и какие-то нарушения или недочеты он просто не заметит (не говоря уж о том, что, по старой привычке, он может делать что-то неправильно, не зная, как должно происходить по-другому). Такой обмен опытом позволит территориальным директорам оперативно корректировать своих коллег. Кстати, я никогда не прошу результаты этих проверок и тем более не наказываю и не ругаю директоров за выявленные нарушения. Это внутренние отчеты, предназначенные для территориальных директоров. Вмешиваться приходится, если только возникает спорная ситуация, когда один территориальный директор считает что-то нарушением, а другой — нет. Такого рода контроль, построенный на системе взаимовыручки и доверия, вносит командный дух в работу территориальных директоров.

В случае если ваши заведения работают ночью, вам крайне необходимы ночные проверки, так как именно в это время возрастает риск плохой работы сотрудников. Я имею в виду дисциплинарные нарушения, такие как сон, отдых с гостями в зале, оставление рабочего места и финансовые злоупотребления. Необходимо проводить минимум две проверки раз в два или полтора месяца, чтобы держать персонал в тонусе. Это может быть как посещение «тайного гостя» (анализирующее в основном исполнение стандартов сервиса), так и проверка «с погружением»: с контрольным взвешиванием блюд и напитков, обходом служебных помещений, снятием остатков наиболее финансово-емких продуктов и напитков и фиксацией выявленных нарушений в специальном отчетном бланке. Эти отчеты необходимо проверять в режиме реального времени, так как ночная работа — хороший показатель порядка и дисциплины на предприятии.

- *Контроль правильности проведения сетевых и локальных рекламных кампаний и акций, направленных на увеличение продаж.* Для того чтобы все ваши акции и начинания в части рекламной, имиджевой и продажной активности в ресторане были эффективными, задача территориальных директоров — контролировать способность персонала качественно презентовать ваши идеи. Ведь именно он является лицом вашего бренда, и от него зависит эффективность инвестиций, направленных на продвижение услуг. Какую бы гениальную идею вы ни придумали, она не работает, если вы не сможете донести ее до гостя. Другая задача территориального директора — контролировать правильность и целесообразность расходов на полиграфию. Это особенно актуально в период проведения каких-либо сетевых акций, так как погрешность в заказанном количестве полиграфии на точку в рамках сети может быть гигантской и, как следствие, потери от избыточного заказа — существенными.
- *Контроль технического состояния ресторанов вверенной территории.* Он осуществляется посредством периодического визу-

ального осмотра, а также с помощью проверок для административно-технической оценки состояния ресторанов вверенной территории. Контрольные проверки, по моему мнению, должны проходить не реже одного раза в неделю, с обязательной фиксацией результатов в бланках АТО. Эти бланки являются одной из форм отчетности территориального директора и могут быть проконтролированы операционным или генеральным директором в любой момент. Не опасайтесь, что заполнение этих бланков превратится в формальность (хотя если не контролировать, то так и будет). Задача операционного директора — периодически изучать эти бланки и сверять их с результатами проверок контрольно-ревизионного отдела, так как в случае системных нарушений на точке вы сможете вопросы задавать не только директору, но и контролирующему его территориальному управлению. Постепенно, когда эта работа войдет в формат автоматизма, вам не нужно будет беспокоиться за техническое состояние заведений своей сети.

- *Соблюдение стандартов сети в области сервиса и технологии приготовления блюд.* Внедряя те или иные стандарты, вы обязаны контролировать их исполнение. Задача территориального директора не только следить за исполнением технологии приготовления блюд, но и контролировать работу персонала в зале визуально. На мой взгляд, наблюдение за сотрудниками в зале — один из эффективнейших инструментов построения качественного сервиса. Я неоднократно делал это: смотрел, как принимают заказы официанты за соседними столами, как встречают гостей хостес, как подают блюда и напитки, засекал, сколько времени обслуживается тот или иной стол, как быстро вынесли блюда, соблюдали ли очередность подачи. На основе полученной информации мы корректировали действия официантов или, в случае системных ошибок, вносили исправления в сетевые стандарты.
- *Выполнение целей и задач, поставленных управляющей компанией.* Сетевые требования распространяются на все заведе-

ния одновременно, нельзя позволить каждому ресторану сети «раскачиваться» в индивидуальном порядке. В случае возникновения каких-либо сложностей территориальные директора должны незамедлительно разбираться в причинах и либо помогать своим подчиненным правильно выстроить работу, либо выносить проблему на обсуждение в головной офис.

- *Контроль расхода денежных средств на фонд оплаты труда.* Несмотря на утвержденное штатное расписание в каждом ресторане сети, в ваших предприятиях все равно будут возникать подработки, выходы не в свою смену, замены во время отпусков, опоздания или задержки на работе больше положенного. Все эти корректировки идеального табеля происходят постоянно. Задача территориального директора — контролировать фонд оплаты труда ресторана на всех этапах его создания: от заполнения табелей учета рабочего времени до начисления зарплат. Директора ресторанов ежемесячно перед выплатой зарплаты должны защищать свой фонд оплаты труда у территориального управляющего.

### ***Взаимодействие и коммуникации***

Конечно, создавая управляющую компанию, мы стремимся к тому, чтобы все процессы работали без сбоев, коммуникация осуществлялась в рабочем штатном режиме. Но в реальном оперативном процессе, к сожалению, без сложностей и проблем не удастся прожить ни дня.

Процедуры взаимодействия ресторанов с департаментами управляющей компании очень важны, особенно для операционной деятельности, и внедрение их пойдет гораздо легче, если в этом будут участвовать территориальные управляющие. Порой они воспринимают департаменты и сотрудников управляющей компании как место, куда можно переложить ответственность и проблемы, требующие решения. Например, на общем собрании директор, у которого крайне низкие показатели гостевой оценки, убеждает, что не может обеспечить хороший сервис потому, что

департамент HR присылает плохих сотрудников, умалчивая о том, что у него самые высокие показатели по текучести персонала.

Еще одна проблема плохих взаимодействий состоит в том, что сотрудники и руководители департаментов, погружаясь в свои текущие задачи, забывают о нуждах отдельных директоров, оставляя без внимания их просьбы и заявки. В таких случаях территориальные директора обязаны лично разобраться в причинах задержки исполнения заявок или отсутствия ответа на те или иные вопросы.

На собраниях с территориальными управляющими я всегда говорю о том, что они должны высказывать свои проблемы и претензии на общих собраниях с департаментами, не замалчивая их и не думая, что они решатся сами собой. Формат коммуникаций, их скорость и эффективность зависят от взаимодействия территориальных директоров и департаментов управляющей компании.

### ***Отчеты для руководства управляющей компании***

В процессе работы территориальный директор формирует несколько видов отчетов для руководства и департаментов управляющей компании. Эти документы должны предоставляться на регулярной основе — еженедельно и ежемесячно. Отчеты позволяют генеральному и операционному директору не только получать оперативную информацию в виде сводных итогов по выручке, но и видеть сам процесс работы. Во-первых, это очень удобно, а во-вторых, дисциплинирует и держит в рабочем тоне и территориальных, и линейных директоров ресторанов. Тем самым вы стимулируете на активную работу всю вертикаль. Чтобы отчеты не превратились в отписку и формальность, важно реагировать на них в режиме реального времени.

Еженедельно в электронном виде должен представляться отчет по техническим вопросам территории. В нем отражаются все хозяйственные и технические проблемы, выявленные по итогам проверок АТО, задачи по ремонту, замене оборудования, устранению других неполадок на вверенной территории. Решенные во-



просы в отчет не вносятся. Отчет должен включать наименование ресторана, где произошла проблема, ее описание, дату возникновения и дату планируемого устранения, стоимость решения и ответственное за это лицо.

Протокол собрания директоров территории передается в электронном виде операционному директору еженедельно, так как общие собрания с директорами также должны проходить не реже одного раза в неделю.

Если вы проводите акции локального маркетинга, необходимо, чтобы территориальные директора проводили отчет их эффективности. Проводя сравнительный анализ по точкам сети и по территориям, вы сможете увидеть и сопоставить эффективность тех или иных акций, а также получите общее представление о проходящих акциях и об ответственности за их применение директорами ресторанов. Например, в моей практике были случаи, когда одна и та же акция проходила в разных ресторанах абсолютно с различной результативностью, и только путем сравнительного анализа мы выясняли, что в одном из заведений директор халатно относился к своим обязанностям по контролю внедрения этой акции, чем и объяснялся ее неуспех. В то же время, если вы видите, что акция во всех ресторанах сети проходит недостаточно эффективно, это повод внимательнее присмотреться к самой акции, к ее механике, визуальному исполнению, идее и соответствию основного рекламного посыла ожиданиям целевой аудитории.

Отчет предоставляется в виде сводных таблиц с указанием абсолютных либо относительных показателей, рост или падение которых является для вас критерием оценки эффективности акции. Более подробно расчет эффективности акций мы разберем в главе, посвященной департаменту маркетинга.

Отчет по эффективности акций представляется в управляющую компанию ежемесячно. Вам необходимо построить работу таким образом, чтобы отчет по эффективности защищался территориальным директором на общем собрании с финансовым департаментом, департаментом маркетинга и персонала. Тогда у вас



появляется возможность не только понять эффективность конкретной акции в конкретном ресторане, но и сразу обсудить возможные вопросы или идеи по внедрению и продвижению таких акций, а также предложения по их оптимизации или улучшению.

Как минимум раз в неделю должно проходить общее собрание руководителей департаментов и менеджеров операционного блока. Это позволит вам держать ситуацию в сети под контролем в режиме реального времени, своевременно реагировать на возникающие сложности и проблемы, а также создавать общее информационное поле для всех ключевых сотрудников вашей компании. Для конструктивного совещания, безусловно, необходима информация «с полей», которую должны подготавливать территориальные директора.

Таковы основные обязанности операционного департамента и территориальных директоров, которые и являются основной движущей силой ежедневного функционирования сети. Если ваша компания небольшая или вы находитесь в процессе формирования департаментов, вы можете возложить на территориальных директоров помимо их основных функциональных обязанностей дополнительные зоны ответственности. Например, такие как персонал и обучение, маркетинг и локальная реклама, мониторинг ценовой политики конкурентов и их маркетинговой активности, курирование отдела закупок и переговоры с поставщиками, контроль работы инженерной службы и службы безопасности.

На должность территориального директора должны назначаться инициативные, энергичные, небезразличные сотрудники с опытом работы на позиции директора ресторана. Такой опыт обязателен, поскольку оперативное управление несколькими точками невозможно без знания основ и нюансов работы ресторана. Иначе у территориального директора есть большая вероятность стать ни за что не отвечающим консультантом, а вовсе не управляющим.

## Глава 7

### ПЕРСОНАЛ

#### Общие задачи

Подбор персонала — одна из самых емких тем в процессе изучения принципов построения ресторанной сети. Чем чаще вы будете открывать новые предприятия, тем больше от вас потребуются технологий в работе с персоналом абсолютно на всех этапах, начиная с подбора и заканчивая увольнением сотрудников. Ваша задача — проработать все этапы «жизни» вашего работника в компании таким образом, чтобы, с одной стороны, это было максимально эффективно для вас, а с другой — чтобы персонал чувствовал заботу и внимание со стороны руководства.

Как правило, по мере развития сети отдел персонала создается эволюционно, сначала выполняя очень ограниченные функции в виде подбора сотрудников и кадрового делопроизводства, и постепенно, в процессе роста компании, расширяя спектр предоставляемых ресторанам сети услуг. Разберем стандартные задачи, стоящие перед департаментом персонала сетевой ресторанной компании:

- Подбор персонала высшего и среднего управленческого звена, специалистов линейного персонала и персонала управляющей компании.
- Адаптация новых сотрудников всех категорий.
- Обучение и развитие персонала всех категорий.
- Разработка мотивационных программ и схем оплаты труда.
- Учет персонала и трудовые отношения, включая взаимодействие с иностранной рабочей силой (ИРС).
- Дисциплинарная политика компании.
- Регулирование отношений администрации и сотрудников в рамках правового поля.
- Развитие корпоративной культуры и внутрикорпоративных коммуникаций.

Начнем с рассмотрения структуры и зон ответственности отделов, входящих в департамент (рис. 7.1), а далее погрузимся в детализацию задач, стоящих перед отделами в сети.



Рис. 7.1

### Отдел подбора и отбора персонала

Отдел состоит из руководителя и менеджеров, количество которых зависит от объема работы и первостепенных задач, стоящих перед ним. Задачи отдела разделяются на два направления — подбор и отбор соискателей на открытые вакансии и удержание сотрудников в процессе работы, особенно на начальном этапе входа кандидата в компанию.

Прежде всего сотрудники отдела отвечают за подбор кадров высшего и среднего управленческого звена, линейного персонала и специалистов для сети и управляющей компании. Они проводят первичные собеседования и осуществляют отбор кандидатов, соответствующих уровню, формату и концепции сети, а также стоя-

щим перед специалистами задачам. Здесь очень важно понимать, что у каждого менеджера по подбору может быть свое видение идеального кандидата. Не все HR, как мы с вами знаем, обладают талантом правильно подбирать людей. В связи с этим необходимо очень внимательно следить за тем, чтобы job description (описание работы) предельно точно формулировало задачи, стоящие перед будущим сотрудником, а также требования к его образованию, ключевым компетенциям и опыту работы.

Составление описания вакансии — одна из задач отдела подбора. HR-менеджерам необходимо постоянно отслеживать отклики на вакансию и в случае недостаточной активности потенциальных соискателей либо активности не тех кандидатов, которые требуются, корректировать описание, внося или убирая дополнительные параметры.

Конечно, для каждой категории работников эффективны свои инструменты подбора, и то, что идеально для официантов, очевидно, не будет работать для управляющих. В связи с тем, что основной дефицит кадров наблюдается среди исполнителей, мы рассмотрим главные инструменты подбора, направленные именно на линейный персонал.

### **Способы набора персонала**

Одним из самых эффективных инструментов подбора на линейные позиции является прямой подбор соискателей с рынка, через объявления, размещенные в СМИ. В таком случае вы просто ожидаете реакции потенциальных работников на ваши объявления. Делая упор на СМИ, вы должны позаботиться о том, как выглядит ваше объявление в журнале, газете, интернете, ведь именно от этого зависит, специалисты какого уровня и качества будут к вам обращаться.

Следующий инструмент — размещение информации о вакансии в местах учебы, проживания или нахождения потенциальных работников вашей сети. Это объявления в вузах, на досках объявлений в жилых массивах, а также на общегородских досках объ-

явлений и на других альтернативных носителях (наружные рекламные щиты, автотранспорт, метро). Необязательно размещать именно объявления с отрывными телефонами, это могут быть плакаты, визитки, рекламные постеры, ролл-апы и фирменные стойки с анкетами вашей сети.

Меня часто спрашивают, стоит ли размещать объявление о наборе персонала на фасадах и на входе в ресторан. Конечно, все зависит от уровня и концепции заведений, и, в принципе, ничего страшного в этом нет. Однако я не сторонник этого инструмента ввиду ряда причин, прежде всего имиджевого характера. Во-первых, информация о постоянной потребности ресторана в поварах, официантах, менеджерах и уборщицах будет уже на входе формировать у гостя скептическое отношение к сервису и качеству, ведь вы сами демонстрируете, что у вас не хватает персонала. Думаю, информация о кадровых нехватках — последнее, о чем гость хотел бы думать, входя в ваше заведение. А во-вторых, для самого персонала, работающего у вас, такая информация не способствует лояльности и уверенности в завтрашнем дне. «Где гарантии, что руководство не ищет на мое место кого-то получше?» — так обычно рассуждают люди, теряя стимул к хорошей работе.

Еще одна методика набора персонала — создание мотивации для сотрудников рекомендовать ваш ресторан друзьям и знакомым как место работы. Этот инструмент подбора носит название «приведи друга». Суть его заключается в том, что в течение определенного временного периода, например, месяца, вводится дополнительное вознаграждение (бонус) для сотрудников, в случае если они приведут на работу своего друга или знакомого. Эта акция рекламируется с помощью информационных объявлений в служебных помещениях и анонсируется на собраниях с персоналом.

Есть важный нюанс, который необходимо учитывать, вводя систему «приведи друга», — вознаграждение выплачивается двумя частями. Первая часть, примерно 20 процентов от общей суммы, выдается сотруднику после выхода друга на новую работу и сдачи им аттестации либо после того, как друг принимается на посто-

янную работу. Вторая часть, 80 процентов, выплачивается после двух месяцев. Такой срок взят не случайно, обычно за этот период становится ясно, насколько новый сотрудник вам подходит (кстати, в течение этого периода от вас не уйдет и ожидающий премии сотрудник). Если в процессе испытательного срока сотрудник не подошел, вторую часть премии вы не выплачиваете. Это в числе прочего стимулирует работника, который привел нового сотрудника, дополнительно думать о его удержании и помогать успешно пройти испытательный срок.

Хочу обратить внимание на то, что подобные программы в сети внедряются посредством приказа и четкого положения с описанием процедуры проведения этой акции, функционала, зон ответственности участников и требований по документообороту. Иначе вы рискуете столкнуться с непониманием механики и, как следствие, неэффективностью проведения.

У этого метода помимо очевидных плюсов есть и минусы. Стимулируя приход в вашу компанию знакомых, друзей, а порой и родственников сотрудников, вы рискуете столкнуться с клановостью или круговой порукой, когда ваши требования или приказы будут искажаться, плохо исполняться, а порой и открыто саботироваться. Внедряя эту программу, важно внимательно следить за критическим количеством близких знакомых, родственников или, уж простите за неполиткорректность, представителей национальностей.

Дополнительным инструментом подбора является участие службы персонала вашей сети в ярмарках вакансий или создание подобных возможностей для контакта с вашей компанией самостоятельно. Например, можно организовать стойку или стол, где сотрудник в униформе с вашим брендом рассказывал бы потенциальным соискателям о преимуществах и привилегиях работы в вашей компании. Этот формат подбора является очень эффективным, так как позволяет общаться непосредственно с заинтересованными людьми, да и стойка в местах хорошего трафика людей будет работать как дополнительный рекламный носитель вашего бренда.

Нестандартные способы набора персонала в вашу сеть зависят от вашей фантазии и формата заведений. Например, мы делали летнюю уличную акцию, суть которой была в следующем: десять танцоров брейк-данса шумной толпой с большим и громким магнитофоном приходили в парк, где было много студентов, наших потенциальных посетителей и одновременно возможных сотрудников. В конце танца они под аплодисменты раздавали зрителям приглашения на работу. Эффект акции был потрясающий: около половины всех присутствовавших заинтересовались нашими вакансиями, что для подобного инструмента подбора очень хороший результат.

За любыми действиями и шагами в бизнесе стоят деньги, а потому одна из задач отдела подбора персонала — заранее продумать весь инструментарий подбора кадров и подготавливать к защите бюджет отдела. В бюджет входит прежде всего медиаплан размещения информации об открытых вакансиях в компании. Он должен быть сформирован с учетом лимита по бюджету, но с использованием носителей, проявивших себя в вашей концепции максимально эффективно.

После размещения информации в СМИ или других действий, информирующих потенциальных работников о вакансиях, отдел подбора начинает следующий этап работы, а именно: прием звонков, электронных писем, изучение резюме и проведение собеседований с целью отбора кандидатов на вакантные позиции.

После первичного отбора с кандидатами общаются непосредственные руководители. На этом этапе сотрудники отдела кадров контролируют обратную связь от подразделений. Последнее необходимо для понимания эффективности подбора и корректировки формата направляемого в рестораны персонала, а также для мониторинга объективности и адекватности требований на местах. В моей практике был случай, когда в одном из заведений сети никак не закрывалась вакансия менеджера. Директор жаловался, что отдел персонала не может найти нужного человека, менеджеры по подбору говорили, что отправляют людей, но они

не подходят директору. На тот момент, когда я решил вникнуть в этот вопрос, директор и отдел подбора уже в течение месяца не могли договориться и перекидывали вину за нерешенный вопрос друг на друга. При детальном рассмотрении проблемы оказалось, что одним из требований, кстати, ни с кем не согласованным, которого не было в описании вакансии, было знание английского языка. Директор сам хорошо знал язык и имел предубеждение, что менеджер должен говорить на английском, чтобы в процессе обслуживания иностранцев помочь им разобраться в меню и вообще вести с ними диалог. Конечно, таких иностранцев в месяц приходило максимум десятков, и все они идеально справлялись с меню на английском языке. Таким образом, дополнительные требования директора, не имеющие отношения к эффективной работе сотрудника, не позволяли закрыть вакансию, загружая лишней работой отдел кадров.

### **Отдел подбора и адаптации персонала**

Одна из обязанностей отдела подбора — предоставление отчетности для заинтересованных подразделений. Прежде всего это отчет по текучести персонала за определенный период. Текучесть персонала — это отношение уволенных сотрудников к работающим на предприятии, выраженное в процентах. Данный параметр (процент текучести) позволяет вам прозрачно видеть ситуацию с персоналом в компании и методом сравнительного анализа определять наиболее проблемные рестораны с точки зрения его потери. Большая текучесть кадров — сигнал рассмотреть ситуацию внутри ресторана более пристально. Принципы подбора, условия работы, атмосфера в коллективе, требования руководства, штрафы, выплата зарплаты и т.п. — все это влияет на желание людей работать в вашем заведении.

Например, в одной из точек сети мы как-то столкнулись с тем, что процент текучести существенно завышен, хотя раньше в этом ресторане ситуация с персоналом была очень стабильна. Директор уверял нас, что все в норме, а повышенный процент уволь-



нения объяснял сезонной сменой персонала, хотя в других ресторанах этого не наблюдалось. Из месяца в месяц процент рос, и, погрузившись в дела этого ресторана, мы поняли, что причина увольнений — истеричный менеджер. Директора, который сам был человеком мягким, устраивал стиль управления персоналом с помощью требований и криков. Как он считал, два таких подхода — его собственный и менеджера — эффективно сочетались между собой по принципу «кнута и пряника». В данном случае система давала сбои из-за личных характеристик менеджера, устраивающих директора, но никак не устраивающих нас, и выявить эту проблему мы смогли в том числе с помощью системы отчетности отдела подбора.

### ***Отчет по потребности персонала по каждой категории***

Этот отчет показывает вам, сколько на данный момент требуется персонала в определенном ресторане. Очень важно детализировать этот отчет, разбивать его по каждой должности как в сети, так и в управляющей компании. Подробная детализация позволит вам увидеть не только состояние по определенной позиции, но и общую кадровую ситуацию в компании.

В свою очередь не закрытая в течение долгого времени вакансия свидетельствует о системных проблемах. Это сигнал обратить на нее внимание, изучить условия и параметры работы, систему мотивации, чтобы понять, почему вы не можете подобрать нужного кандидата. Именно этот отчет я рекомендую формировать еженедельно, чтобы в максимально оперативном режиме владеть информацией по потребности в сети.

### ***Отчет по мотивам увольнения***

Отчет позволяет понять основные причины увольнения сотрудников по собственному желанию. Отчет представляет собой таблицу с перечислением по одной оси основных мотивов, актуальных для вашей компании, например, неудовлетворенность зарплатой, соцпакетом, психологическим климатом и т.п., по дру-

гой — месяцев, а на пересечениях вы фиксируете количество уволившихся сотрудников. Таким образом, постепенно, из месяца в месяц, складывается цифровой рейтинг основных причин увольнения в вашей компании. Для большей объективности этот отчет может дробиться на отдельные рестораны или категории (повара, официанты, водители и т.п.). Он позволит вам выявить слабые места, влияющие на текучесть кадров, а значит, на эффективность вашей компании. Конечно, погрешности в этом отчете есть, так как не все сотрудники раскрывают реальные причины своего увольнения, но все же практический опыт показывает, что при откровенном разговоре с увольняющимся сотрудником можно понять его истинные мотивы.

### ***Отчет по исполнению бюджета на подбор***

Отчет формируется в виде сумм, затраченных на размещение информации о вакансиях в СМИ ежемесячно: на одном листе вы отражаете затраты на подбор персонала, осуществленные в этом месяце, таким образом формируя годовой бюджет на подбор.

Эта информация не только носит справочный характер о потраченных на рекламу деньгах и позволяет сравнивать расходы с запланированным бюджетом, но еще и дает возможность просчитать стоимость подбора одного сотрудника в вашей компании (используя данные из отчета о принятых за месяц сотрудниках) и, как следствие, определить эффективность инвестиций в подбор. Понятно, что чем ниже стоимость подбора одного сотрудника, тем лучше. Кстати, этот показатель демонстрирует в числе прочих факторов эффективность расходов на размещение информации о вакансиях.

### ***Отчет по подбору персонала***

Отчет показывает общую информацию о набранном персонале и представляет собой таблицу, в которую внесены все сотрудники, принятые на работу в данном месяце. В таблице отражаются ФИО, дата выхода, зарплата на испытательный срок и после ис-

пытательного срока. Она позволяет получить полную информацию о принятых и выпедших на испытательный срок кандидатах, а также контролировать назначенные зарплаты. Отчет можно делать на всех сотрудников, а можно ограничиться, например, администрацией или технической службой в зависимости от ваших приоритетов в подборе.

### ***Отчет по работникам, внесенным в «черный список»***

Отчет отражает всех сотрудников, когда-либо работавших в вашей компании и зарекомендовавших себя с отрицательной стороны и за это уволенных. «Черный список» представляет собой таблицу с данными уволенных за нарушения сотрудников: ФИО, должность, дата рождения (чтобы исключить возможность необоснованных репрессий в случае полных однофамильцев), наименование ресторана, в котором сотрудник работал, период его трудовой деятельности и, конечно, причина увольнения. Важно очень внимательно следить за процедурой внесения сотрудников в «черный список», так как иногда в компании встречаются случаи неприязненного отношения или личных конфликтов. По сути «черный список» является своего рода инструментом мотивации сотрудников, поэтому он должен всегда оставаться действительно актуальным и справедливым, иначе недобросовестные руководители могут легко превратить его в инструмент угроз, шантажа и давления. Новые технологии позволяют создать базу данных по уволенным сотрудникам с удобным поиском и форматом ввода информации, но на первых этапах вы можете обходиться стандартной табличкой в программе Excel.

### ***Отчет о проделанной работе***

Отчет отражает все задачи, которые выполнил за отчетный период отдел подбора. Это могут быть проведенные мастер-классы или выездные сессии, разработанные положения и документация, прочие задачи. Данная справочная информация необходима вам для того, чтобы понимать загрузку отдела и объем выполняемой им работы.

Отчет предоставляется ежемесячно, но общим накопительным документом, то есть в общий список добавляются новые персоналии по итогам месяца. Это поможет вам в конце года оценить объем проделанной работы.

### ***Мониторинг рыночного уровня зарплат***

Представляет собой сравнительные таблицы по размеру заработных плат, компенсационному и социальному пакету по разным должностям среди различных игроков рынка, являющихся вашими конкурентами. Подобный мониторинг необходимо проводить по всем или по основным стратегическим должностям не реже раза в квартал. Это позволит вам в режиме реального времени отслеживать ситуацию с зарплатой и компенсационными пакетами на рынке труда вашего сегмента и иметь представление об актуальности зарплат, а значит, и привлекательности компании на рынке среди соискателей. Мониторинг проводится по информации из открытых источников (объявлений в СМИ), посредством звонков в кадровую службу конкурентов, а также с помощью опросов приходящих на собеседование бывших работников других ресторанов, аналогичных вашим по формату. Конечно, вы не обязаны полностью копировать уровень зарплаты ваших конкурентов, но понимание общего уровня и изменений зарплат и компенсаций позволит вам предусмотреть возможные проблемы, в случае если вы отстаете от рыночных тенденций. Вы сможете чувствовать себя на рынке более уверенно и требовать от отдела подбора поиска более качественных кадров.

### **Контроль подбора кадров**

Для контроля подбора кадров вводят формат проверок «тайный соискатель». С их помощью вы сможете увидеть слабые места в подборе или нарушения инструкций на отдельных предприятиях. У вас должны быть разработаны четкие инструкции и стандарты прохождения соискателя всех этапов подбора, и именно по этим параметрам вы будете контролировать работу

ваших сотрудников, отвечающих за подбор персонала на местах.

Очень важно понимать, что соискатель делает вывод о компании уже по тому, как отвечают на его вопросы по телефону. Здесь важно все: как представляется сотрудник, принимающий звонок или лично встречающий соискателя, насколько профессионально он проводит собеседование, как выглядит анкета, даже какой ручкой он ее заполняет (в случае если ее предоставила компания). Это только кажется, что соискатели не обращают внимания на мелочи, на самом же деле вся информация считывается на подсознательном уровне и говорит о состоянии вашей компании. Желательно все этапы продумать и описать в виде стандартов. В таком случае вы сможете застраховаться от «самодеятельности» на местах, и вероятность потери кандидата будет минимальна.

### **Адаптация персонала**

Одной из важных частей работы отдела подбора является адаптация принятых на стажировку сотрудников. Особенно это актуально для линейного персонала. Все мы знаем, как происходит ввод сотрудника в работу. Неделя стажировки, сдача меню — и человек с карточкой кассовой системы уже в зале. И это в лучшем случае. Хорошо, если сотрудник профессионален, мотивирован на результат, в вашем коллективе нормальный психологический климат, нет кланов, все улыбаются друг другу... А если нет? Ведь бывает так, что вновь пришедшему сотруднику в курилке выкладывают все ужасы работы в вашей компании, сознательно утрируя и рассказывая только о плохом. И вот после первого рабочего дня, когда от работы с непривычки гудят ноги, сидит запуганный коллегами официант и думает: «А оно мне надо, и ездить далеко, и штрафуют нещадно, и злые все какие-то, лучше уж другое место поискать». И, как говорится, на следующий день в коллективе «минус один» сотрудник.

Это психологический аспект, но есть еще аспект профессиональный. Каждый ресторан или сеть имеет свою специфику и осо-

бенности работы. Приходя в ваше заведение, неподготовленный сотрудник будет проецировать свой прошлый опыт на ваш ресторан. Например, он привык, что каждый работает за своим столом и следит только за ним, то есть обслуживает только своего гостя. А в вашем ресторане официант, проходя мимо чужого стола, спокойно убирает грязную посуду. Для вас это очевидно, но может пройти много времени, прежде чем вы заметите, что новичок делает не так, как принято. Чтобы помочь сотруднику адаптироваться в компании с психологической и профессиональной точек зрения, необходимо внедрять систему наставничества.

### **Система наставничества**

Это четко разработанная система ввода нового сотрудника в должность путем приставления к нему в качестве наставника уже работающего опытного сотрудника, в обязанности которого введена дополнительная функция адаптации новичка. За выполнение этих обязанностей наставник получает материальную мотивацию в виде премии либо повышенной зарплаты.

Вам нужно подобрать действительно достойных сотрудников на позиции наставников. Это должны быть профессионалы, имеющие навык обучения других людей или, как минимум, желание научиться этому, а также — что очень важно! — максимально лояльные вашей компании. В процессе внедрения системы наставничества от вас потребуются разработки технологий работы системы и четких критериев для оценки деятельности как наставника, так и стажера.

Для достижения высоких результатов лучше всего провести дополнительное обучение наставников. В программе должны быть тренинги по тому объему информации, который вы планируете давать стажерам. Необходимо отслеживать эффективность наставника, чтобы в итоге его действия не превратились в формальность, за которую вы напрасно платите деньги. Эффективность наставника можно оценить по двум критериям — стаж в вашей компании обученных им сотрудников и их результативность в ча-

сти сдачи аттестаций и качества работы. Периодически меняйте наставников по итогам оценки эффективности, это позволит вам держать систему в актуальном состоянии. Система наставничества является мощным инструментом адаптации сотрудника на новом месте, что существенно снижает текучесть.

Конечно, вам потребуется разработка методологических материалов, памяток, инструкций и положений, сопровождающих процесс адаптации сотрудников. Это зона ответственности департамента персонала. Важно помнить, что удержание персонала — едва ли не самая важная работа, помогающая повысить эффективность сети, а адаптация — лишь начальный ее этап.

### **Отдел компенсаций льгот и начислений**

Этот отдел выполняет задачи по начислению всех выплат, полагающихся работнику согласно Трудовому кодексу: зарплат, отпускных, алиментов, начислений по уходу за ребенком и пр. Сюда же, как правило, включают разработку мотивационных схем при желании их внедрить. Зачастую этот отдел создается в последнюю очередь, так как, по сути, часть его функционала выполняет бухгалтер по заработной плате или главный бухгалтер предприятия. В централизации этого объема есть большие плюсы в виде прозрачной и единой системы выплат по всей сети, что позволяет вам в режиме реального времени управлять затратной частью, приходящейся на фонд оплаты труда и прочие компенсационные выплаты.

В задачи сотрудников отдела входят постоянный мониторинг и оценка сложившихся систем оплаты труда, а также разработка новых, уникальных мотивационных схем с последующим анализом эффективности их внедрения.

Эта часть работы требует особого внимания. Разрабатывая ту или иную мотивационную схему, вам необходимо создавать ее таким образом, чтобы, с одной стороны, поставленные перед сотрудником задачи выполнялись в соответствии с заданными параметрами и критериями оценки, а с другой — чтобы эти параметры

легко высчитывались и не усложняли работу дополнительными отчетами или заполнением каких-либо форм. Специалистам этого отдела вы можете поручить работу по созданию системы добровольного медицинского страхования, получению льготных путевок в оздоровительные санатории для сотрудников и их детей.

Разработка всех внутрифирменных нормативных документов, регламентирующих порядок формирования окладной и премиальной части зарплаты, а также компенсационного пакета в целом, — также зона ответственности отдела льгот и компенсаций.

### **Отдел кадрового учета**

Этот отдел выполняет задачу по построению системы учета персонала и регулировки трудовых отношений согласно Трудовому кодексу. Часто, стремясь оптимизировать затраты, ведение кадрового учета доверяют либо бухгалтеру (что, безусловно, неправильно), либо приходящему специалисту по кадрам. На начальном этапе жизни компании это возможно, но чем больше заведений у вас появится, тем выше станет потребность в централизации и в постановке единой системы учета персонала.

В большой сети сложно контролировать ведение всех необходимых документов по каждому сотруднику и отслеживать актуальность и своевременность заполнения всех необходимых документов по документообороту.

Работа по кадровому учету начинается с составления штатного расписания и поддержания его в актуальном режиме. Проверьте ваши штатные расписания и начисления зарплат. Надеюсь, все сотрудники оформлены в штат на существующую вакантную должность. Иногда можно встретить 6 официантов в штатном расписании, а по факту оформлено 12. Нужно ли говорить о том, что это недопустимо?

Проводя консалтинговый аудит у компаний-заказчиков, я нередко вижу абсолютно разный подход к ведению кадрового учета внутри одной организации. Например, один директор считает правильным и необходимым оформлять абсолютно всех сотрудников



вне зависимости от того, прошел он испытательный срок или нет. А другой, решив сэкономить время и бумагу, отдает распоряжение оформлять сотрудников исключительно после прохождения испытательного срока. Уверяю вас, однажды проверка выявит все эти нарушения, и они обойдутся компании в серьезные штрафы.

В рамках сети особенно важно привести все бизнес-процессы, связанные с документооборотом, к одной системе — все должно быть стандартизировано, начиная от должностей в штатном расписании и заканчивая медицинскими книжками и ведением карточки учета по каждому сотруднику.

Если в вашей компании работают приглашенные иностранные специалисты из ближнего или дальнего зарубежья, в задачи отдела входит работа по легализации их нахождения как в компании, так и в стране. Специалисты по иностранной рабочей силе подают заявки на выделение квот, готовят пакет документов на получение разрешения на работу и оформления регистрации по месту пребывания. С учетом постоянно меняющихся требований законодательства по использованию иностранной рабочей силы в России, а также размера штрафов за каждого неоформленного сотрудника работа по оформлению иностранцев требует устойчивого внимания и контроля.

Сотрудники отдела находятся в постоянном мониторинге изменений в трудовом законодательстве и в режиме реального времени вносят изменения в существующие положения, регламенты и бизнес-процессы. Очень важно отслеживать возникающие случаи несоблюдения трудового законодательства на предприятиях. Порой из-за незнания директорами или менеджерами нюансов документооборота или формальностей при приеме или увольнении сотрудников возникают проблемы, которые впоследствии могут привлечь внимание к организации со стороны контролирующих органов, таких как Прокуратура, Трудовая инспекция, Федеральная миграционная служба, и др.

Я бы порекомендовал с самого начала ввести процедуры приема и увольнения сотрудника с обозначением четких зон ответ-

ственности на каждом этапе. Необходимо обязательно провести обучение с директорами и менеджерами в сети, чтобы наглядно объяснить и научить всем необходимым действиям, требуемым Трудовым кодексом. Положение о порядке увольнения сотрудника определяет и регламентирует эту процедуру, а также необходимые документы в зависимости от причин увольнения. Кроме того, оно регламентирует зоны ответственности директоров и менеджеров, принимающих участие в осуществлении процедуры увольнения. В этом положении вы должны прописать возможные статьи увольнения и указать документы, необходимые при той или иной причине увольнения, с краткими пояснениями, в какой последовательности эти бумаги необходимо подписывать или получать от сотрудника. Процедура регламентирует формат бланков, заявлений, листов, необходимых к заполнению увольняющимся (либо увольняемым) сотрудником, подписание обходного листа, сдачу дел, техники и документов, выдачи трудовой книжки, а также окончательного расчета сотрудника. Несмотря на то, что большинство из этих действий прописаны в Трудовом кодексе, лучше составить отдельный документ. Он будет обязательным для исполнения на всех предприятиях сети и станет своего рода памяткой для директоров, как поступать в случае, если по каким-либо причинам вы решите расстаться с сотрудником. При всей простоте вопроса порой встречаются необъяснимые казусы. Например, в моей практике был случай, когда шеф-повар уволил повара, пришедшего на работу пьяным (точнее просто отправил его домой, сообщив, что тот уволен), не удосужившись подготовить пакет необходимых в таких случаях документов в виде акта и объяснений. Сотрудник ушел, а через неделю вернулся со своим представителем, который подготовил претензию о незаконном увольнении и требование восстановить в должности и выплатить все положенные в таких случаях компенсации.

Подобных проблем можно было бы избежать, если бы кадровые вопросы были строго регламентированы. Поэтому сотруд-

ники отдела кадрового учета являются своего рода «горячей линией» для персонала — постоянно консультируют работников по возникающим вопросам и помогают им решать проблемы.

### **Отдел обучения и развития**

Работа отдела обучения и развития департамента HR вашей компании направлена прежде всего на построение системы обучения сотрудников в соответствии с разработанными стандартами. Состав отдела вы формируете, исходя из приоритетных задач, стоящих перед компанией. В идеале сюда должны входить тренинг-менеджер по сервису (преподаватель в школе официантов и менеджеров), тренинг-менеджер по бару и (или) шеф-бариста. Если ресторанов в вашей сети немного, начать можно с одного тренинг-менеджера по сервису. Этого будет достаточно для того, чтобы, с одной стороны, проводить систематическое обучение в ресторанах сети, а с другой — начать работу по созданию школы официанта, бармена, менеджера, хостес. В этом случае к тому моменту, когда ваша компания станет полноценной сетью, у вас уже будет готовая база для создания учебного центра.

### **Учебный центр**

Рано или поздно любая сеть подходит к пониманию необходимости организации системного обучения своих сотрудников. Именно учебный центр с курсами для работников поможет организовать и систематизировать процесс обучения в ресторанах сети. А для этого вам потребуется программа занятий для разных специализаций на базе стандартов и требований вашей сети.

Перед разработкой такой программы отдел обучения проводит диагностику ресторанов на предмет выявления существующих проблем. Это можно сделать с помощью стандартных инструментов: опросных листов персонала, визуального контроля, проведения аттестаций на знание основ сервиса и меню, состава блюд и умения их презентовать (для официанта) или знания ингредиентов коктейля на память (для бармена).

Проведя диагностику своих предприятий, вы сможете выявить зоны, требующие вашего пристального внимания. На основании полученных сведений будут созданы учебные материалы, а также учебный план. Чем бы вы ни занимались в процессе обучения, важно помнить — обучение в корпоративном учебном центре должно быть направлено не только на получение знаний по профессии, но и на усиление корпоративного духа. Я рекомендую своим сотрудникам, преподающим в этих школах, один из разделов обучения посвятить общим вопросам, рассказывающим о самой компании, о принципах работы в ней, о принятом стиле общения. Зачастую новые сотрудники сразу ощущают на себе жесткие требования и установки, принятые в компании, что может испугать их прямо на старте. Менеджеры, отвечающие за подготовку персонала на местах, редко вдаются в обсуждение стандартов (да, наверное, это и не нужно), поэтому задача учебного центра, помимо всего прочего, состоит в том, чтобы объяснять порядки и законы компании, плавно погружая сотрудника в работу.

### **Организация обучения**

Когда в вашей сети немного ресторанов, организовать централизованный учебный центр, проводящий обучение на системной основе, не получится — число сотрудников, принимаемых на работу, невелико, а потому нет возможности сформировать полноценную группу.

Оптимально создать группу из 7–10 человек и рассчитать учебную программу на 3–4 дня — такие сроки позволяют максимально погрузить сотрудников в их обязанности. Обращаю внимание: в ресторанном бизнесе теоретические знания важны, но только в рамках общей информации, требуемой для исполнения обязанностей. Не пытайтесь перегрузить сотрудников теорией, иначе рискуете к началу практических занятий увидеть меньше половины от пришедших в первый день обучения.

Посещение занятий обязательно для персонала, и за пропуски вне зависимости от причин (кроме исключительных случаев) не-

сет ответственность лично директор. Иначе на ваших курсах просто не будет слушателей. Часто в связи с нехваткой персонала директора не отправляют своих сотрудников на обучение, мотивируя это тем, что их нечем заменить.

Когда отправлять своих сотрудников на обучение, зависит от вашего управленческого решения. Например, можно зачислять их в школу сразу после приема на работу и запретить выход в зал не прошедших обучение сотрудников. Правда, у этого варианта есть недостатки: вероятность обучения сотрудника, который вообще не годится для работы, а также риск его потери сразу после обучения. Вы будете вкладывать силы и время в сотрудника, продолжение работы которого в компании неочевидно. Некоторые кандидаты на должность, пройдя обучение, уходят в другую компанию, так и не приступив к работе, но убеждая своего нового работодателя, что опыт у них есть. В то же время тренинг-менеджеры в школе проводят большую профессиональную работу по адаптации и постепенному вводу в специальность, помогают понять принципы работы и стандарты, принятые в вашей компании. Это способствует удержанию вновь пришедших сотрудников, особенно на начальном этапе.

Другой вариант — отправить работника на обучение после двух-трех недель стажировки. Человеку, погрузившемуся в специфику ресторанов, будет проще понять ваши требования. Из существенных минусов отмечу вероятность обслуживания гостя некомпетентным сотрудником, так как порой ввиду нехватки персонала менеджеры отправляют обслуживать столы стажеров. Как правило, это происходит в период интенсивных нагрузок, что может негативно сказаться на уровне и качестве обслуживания гостей.

Я считаю, что наиболее правильным является формат, при котором на работу в зал не может выйти сотрудник, не прошедший обучение, так как для нас с вами удовлетворение гостей и качество сервиса первичны.

Сам процесс обучения для линейного персонала должен строиться по двум направлениям: теоретическому и практическому.

Теоретическая часть разбивается на два дополнительных направления — лекции и управляемая дискуссия с работой над раздаточными материалами. Теоретическая часть дает персоналу начальные вводные знания основ и принципов работы по специальности. Это позволяет ввести кандидата в профессию и доступным языком рассказать об основных требованиях и нюансах работы в вашей сети. Вы подробно разбираете основы сервиса, разделы меню и барной карты, рассказываете о психологии взаимодействия гостя и принципах управления продажами.

Можно выделить несколько основных модулей, входящих в обучение: вводный курс, сервис, командообразование, меню, барная карта, в том числе винный сервис, конфликтология, активные и пассивные продажи, типология гостя, кассовая система, посуда к меню кухни и меню бара.

Вы можете включить в программу обучения приоритетные для вашей сети направления, но главное — помнить, что большой объем информации на этом этапе может быть воспринят негативно. Лучше всего глубокое погружение планировать на следующие ступени обучения. Для эффективного усвоения материала желательно дозировать его объем — можно разделить программу обучения на несколько этапов, например, начальный курс и продвинутый. Начальный дает элементарные знания и навыки работы по профессии, и его проходят абсолютно все сотрудники, а следующий этап содержит углубленные знания по профессии, он обязателен для сотрудников, претендующих на карьерный рост в сети.

Практические навыки сервиса в процессе обучения должны подаваться персоналу в большем объеме, нежели теоретические, в соотношении примерно две трети — одна треть. Это очевидно, ведь, сколько ни рассказывай человеку, как носить поднос или подавать блюда, пока он сам не проделает это хотя бы несколько раз, результата не будет.

Конечно, практическая часть включает в себя и теоретические объяснения действий, разбираемых в группах, но все же на таких

уроках основной акцент должен делаться на отработку навыков. Особенно это касается официантов, хостес, барменов и менеджеров.

Постарайтесь включить в учебную программу все те умения, которые потребуются сотрудникам для исполнения своих обязанностей, даже самые на первый взгляд экзотичные. Например, в одной из сетей в обучение менеджера входил даже тренинг по умению бесконфликтно помочь гостю покинуть ресторан в случае, если он надолго засиделся после закрытия. Вы тренируете навыки сервиса, навыки общения и решения конфликтов, показываете, как носить поднос, работать на кассовой системе, проводить планерки, наливать коктейли, смешивать ингредиенты и многое другое.

Системы и программы обучения необходимо постоянно совершенствовать в соответствии с требованиями вашей сети, концептуальными изменениями стандартов в сервисе и пожеланиями гостей. Важно, чтобы обучение сотрудников не носило формальный характер. Ваша задача — сделать так, чтобы они сами вносили дополнительные пожелания в процесс обучения, тогда вы сможете увидеть проблемные зоны в работе, в стандартах либо в подаче материала. Очень желательна обратная связь — это сделает работу более прозрачной, а преподаватели и тренеры учебного центра смогут своевременно корректировать программу в зависимости от пожеланий и предложений сотрудников сети.

Для синхронизации знаний вышестоящего руководства, а также оценки качества обучения периодически необходимо учить руководителей по программам для подчиненных. Это очень хорошая практика, желательно применять ее не реже раза в год для давно работающих сотрудников. Для вновь пришедших работников обучение по программам подчиненных обязательно (либо необходимо включить их основные разделы в подготовку топ-менеджеров). Таким образом, менеджеры должны пройти обучение по программам бармена, официанта, хостес, даже бариста (если у вас есть такой специалист), а директора ресторанов — по



программам официантов, барменов и менеджеров. Конечно, для топ-менеджеров можно сделать сокращенный курс, но основная идея состоит в том, что обучение обязательно должны пройти все. Кстати, это позволит в числе прочего внести практические коррективы как в процесс обучения, так и в сам материал.

Какие должности необходимо включить в программу учебного центра? В идеале каждый сотрудник вашей компании должен пройти обучение и стажировку в процессе подготовки к выходу на свое место работы. Однако не по всем специализациям необходимо создавать школы, так как многие приходят на работу уже с опытом (бухгалтерия, кладовщики) и таким кандидатам достаточно двухнедельной стажировки, чтобы войти в курс работы. Целесообразно проводить обучение в сетевых школах (учебных центрах) по профессиям официанта, бармена, менеджера, хостес, бариста. Это обусловлено прежде всего текучестью этого персонала, а также его спецификой, в том числе возрастом соискателей. Как правило, на такие должности приходят люди без опыта работы, причем не только по данной специальности, для многих это вообще первый трудовой опыт, что накладывает на работодателя определенные обязательства, в том числе по адаптации сотрудника.

Для осуществления процесса обучения вам необходимо создать программы по специальностям, а также рабочие материалы, которые должны включать в себя основные стандарты и принципы работы в вашей компании, описания меню и барной карты, сведения о составе блюд и коктейлей, информацию о внутреннем распорядке, о возможностях для развития и карьерного роста, требования по гигиене и санитарии. Эти материалы позволят сотрудникам не только учиться на занятиях, но и повторять пройденные разделы дома, на работе во время перерывов, по пути на работу. Желательно издать их в формате, удобном для чтения и записи комментариев на полях. Не скупитесь на эти расходы, они вернутся к вам неоднократно в виде качественного сервиса и довольных гостей.



Для проведения обучения навыкам вам потребуется учебный класс, в точности повторяющий рабочее место сотрудника. Для официанта, например, это стол с полной сервировкой, на 6 или 4 посадочных места. Также необходим проектор для трансляции видеофильмов, презентаций и флипчарт — для проведения групповых конкурсов и фиксации информации. Для барменов можно организовать шоу-стойку, где будут все необходимое оборудование и посуда, а для поваров — стол с плитой и инвентарем. Это позволит построить обучение при условиях, максимально приближенных к реальным.

### **Аттестация**

Сколько бы вы ни обучали своих сотрудников, периодически следует подводить промежуточные итоги, которые позволят оценить уровень их подготовки и знаний. Этой цели служит система аттестации персонала. Решая ввести такую систему в своей сети, вы в первую очередь должны продумать, как будет зависеть доход персонала от ее результатов. Ваша задача — разработать четкие критерии оценки, а также систему зависимости материальной и нематериальной мотивации от итогов аттестации.

Существует несколько дополняющих друг друга видов аттестации, необходимых для достижения наилучших результатов в сети, — при приеме на работу, плановая, акционная.

Плановую аттестацию сотрудников рекомендуется проводить не реже одного раза в полугодие, что позволит вам понимать уровень знаний персонала в сети и оценивать качество его обучения.

В аттестационную комиссию должны входить сотрудники отдела обучения, директор ресторана и территориальный управляющий. Сам формат проведения аттестации представляет собой устный опрос сотрудника по его функциональным обязанностям с занесением результатов в аттестационный лист, на основании которого вы сможете увидеть общую картину уровня подготовки персонала в сети.

Обязательную аттестацию должны проходить все категории сотрудников, имеющие отношение к сервису и работе с гостями: официанты, менеджеры, бармены, старшие менеджеры, хостес. Очень важно построить работу таким образом, чтобы аттестация была одним из этапов развития сотрудника в компании, по итогам которой в случае успешного прохождения ему присваивается более высокая категория с другим окладом или новой системой мотивации. Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы аттестация превратилась в формальное действие, результаты которой никаким образом не влияют на будущее сотрудника.

Акционная аттестация осуществляется при вводе спецпредложений (новых меню, гастрономических и рекламных акций) на предмет знаний условий и умения подробно рассказать об акции.

Сотрудник, поступающий в вашу сеть на работу, попадает в определенную систему, направленную на удержание его в компании, обучение и достижение результатов. На него заводится аттестационный лист, который заполняется в течение всего времени работы в компании. В этом листе вы отражаете темы и разделы, по которым сотрудник сдал аттестацию, и его оценки, переаттестации и комментарии. Аттестационные листы хранятся в ресторане, чтобы вы в любой момент могли посмотреть историю по каждому конкретному сотруднику. Это очень удобно для выборочных проверок и проверок по бланку АТО, которые проводит контрольно-ревизионный отдел на предмет объективности оценок, то есть нет ли завышения или занижения уровня отметок, что ведет к некорректности данных.

Объезжая предприятия своей сети, я иногда выбираю из зала несколько официантов или барменов и лично провожу экспресс-аттестацию по нескольким вопросам, по которым у них уже стоят оценки. Таким образом я контролирую не только официантов (или барменов), но и менеджеров, проводящих эти аттестации, и даже директоров, так как несоответствие знаний сотрудника и его оценок в аттестационном листе является серьезнейшим нарушением, за которое несет ответственность директор ресторана.

## **Отдел корпоративной культуры**

Многие не ощущают необходимости в корпоративной культуре, полагая, что это понятие подразумевает хождение строем, доску почета и совместные посиделки на праздники. Те же, кто видит смысл тратить деньги и силы на создание особой среды в коллективе, зачастую считают, что это слишком дорого, а значит, удел крупных корпораций. Но по сути корпоративная культура — это отношения, сложившиеся в любом коллективе, где есть устойчивая группа сотрудников, в которой обязательно появляются общие интересы и свой негласный кодекс общения. Следовательно, как только вы открыли свою компанию, у вас уже создается корпоративная культура, хотите вы того или нет. Она есть, и ее необходимо держать под контролем, иначе, развиваясь сама по себе, она постепенно возьмет на себя управление вашей компанией. Не нужно думать, что все построится само собой, ставьте цели и наделяйте полномочиями и ответственностью своих работников.

В правильно выстроенной компании со здоровой корпоративной культурой нет слухов, нет политиканства, так сильно мешающих развитию, а есть команда из самоотверженно работающих людей, доверяющих и помогающих друг другу, которые руководствуются прежде всего желанием сделать компанию лучше. Это могут делать только лояльные сотрудники.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали.

Создание такой культуры охватывает абсолютно все сферы взаимодействия с сотрудником, начиная от его внешнего вида и осознания им своего места в компании, включая правила внутреннего распорядка и отношение к трудовой этике, и заканчивая критериями приема на работу и условиями карьерного роста. Проработка всех этих процессов, описание миссии и ценностей компании, проведение турниров и прочих мероприятий, популяризация приоритетов компании — основная задача отдела корпоративной культуры. Один из инструментов, помогающих заполнить инфор-

мационный вакуум в масштабах сети, — выпуск корпоративной газеты (например, «Информационного вестника»), а также поддержание в актуальном состоянии информационных досок на предприятиях сети.

На этих двух инструментах остановимся подробнее.

«Информационный вестник» представляет собой собранные в единый формат новости, планы на будущее и просто интересную информацию.

Неважно, в каком формате вы будете ее подавать — в виде печатного издания или просто нескольких альбомных листов, главное, чтобы сообщения были регулярными, полными и содержательными. Обычно сотрудники, работающие в отдельных ресторанах сети, не осознают, что они трудятся в большом коллективе, у них нет ощущения причастности и чувства общности с работниками других ресторанов. Они ограничены рамками своего заведения и о том, что происходит в компании, узнают либо из информации в СМИ, либо посредством слухов. Согласитесь, это неправильно.

Делая информацию о компании более прозрачной, вы способствуете искоренению слухов, позволяете сотрудникам почувствовать себя частью большой структуры, осознать ее масштабы, принимать участие в жизни сети. Информация, выносимая на общее внимание, как правило, зависит от формата носителя и концепции подачи материала. В основном это сведения о днях рождения, победителях конкурсов, планах по развитию (которые вы можете раскрыть без ущерба для бизнеса), а также отчеты о корпоративных мероприятиях, рассказы о достижениях компании, поощрениях лучших работников. Информационные листки и газеты можно заменить корпоративным порталом с социальной сетью. Важно лишь уточнить, все ли сотрудники смогут воспользоваться этой информацией, так как она предназначена прежде всего для линейного персонала.

Другим инструментом, способным донести сведения о событиях в компании, являются информационные доски. В сети необходим общий стандарт их наполнения и размещения. Что они

должны содержать? На этот счет есть разные мнения. Например, кто-то уверен, что там должны быть исключительно приказы и объявления управляющей компании, а также внутренние распоряжения. Но, на мой взгляд, информационная доска — это прежде всего эффективный способ управления мотивацией и лояльностью коллектива, позволяющий качественно информировать обо всех новостях и изменениях. Именно с этой точки зрения надо подходить к ее наполнению, качеству материалов, шрифту, бумаге, периодичности обновления.

Я приведу максимальный список информационных блоков, некоторые из них на первом этапе можно не использовать.

Разделы информационной доски:

- *Наши достижения.* Здесь вы отражаете информацию о прошедших конкурсах и их победителях, о достижениях отдельных сотрудников внутри компании (например, карьерном росте или повышении квалификации).
- *Информация ресторана.* В этом разделе директора вывешивают внутренние распоряжения и все сведения, которые следует донести до сотрудников.
- *Информация из управляющей компании.* В этом разделе содержатся обращения и распоряжения от руководства компании.
- *Поздравляем!* Здесь размещается информация о днях рождения, памятных событиях сотрудников (свадьбах, рождении детей, юбилеях, профессиональных праздниках).
- *«Тайный гость».* Сюда выносятся на всеобщее обозрение оценки ресторана по результатам проверок «тайного гостя». Я рекомендую предусмотреть техническую возможность использования маркера. В этом случае после каждой проверки менеджер будет наносить количество баллов в соответствующий раздел графика (по горизонтальной оси — даты, по вертикальной — баллы). В зависимости от результата выбирается и цвет маркера: красный — при плохом уровне, черный — при среднем и зеленый — при отличном. Цветовое разделение позволяет визуально воспринять успехи заведения. Каждый сотрудник

будет стараться, чтобы его фамилия и результат проверок не были помечены красным цветом. Нельзя недооценивать этот инструмент. У меня был случай, когда сотрудник хотел уволиться, завалив проверку, чтобы его не размещали на доске, так как ему было стыдно перед коллегами и руководством.

- *Административно-техническая оценка.* В этом разделе вы даете результат проверки ресторана сотрудником контрольно-ревизионного отдела. Желательно отражать в графике проверки за квартал, чтобы видеть динамику технического состояния ресторана.
- *Объявления.* Название раздела говорит само за себя. За своевременность изменений информации на информационной доске несет ответственность сотрудник отдела корпоративной культуры и менеджер ресторана. Доска и качество ее наполнения должны быть всегда в отличном состоянии. Состояние информационной доски я рекомендую внести в проверку АТО, это поможет директорам ресторанов относиться более ответственно к этой части работы.

### **Лояльность сотрудников**

Ресторанный бизнес держится на людях и очень зависим от человеческого фактора. Нелояльность персонала к своей компании, ее задачам, продукту, идеологии, концепции так или иначе сказывается на гостях. Ведь даже посудомойка может выставить на полку с чистой посудой не до конца натертую тарелку, не говоря уже о поварах и официантах, чье влияние на процесс даже не обсуждается: их нелояльность к компании автоматически переходит в нелояльность к гостю. Кто же захочет иметь нелояльных к гостям сотрудников? Однако порой ресторанные управленцы, думая о гостях, совершенно забывают о персонале, не проводя приведенных выше параллелей. То есть совершенно ясно, что сотрудник обязан быть учтивым, профессиональным, заботящимся о гостях и внимательным к ним, а вот обязанность менеджмента всех уровней думать о своем персонале не всегда очевидна.

Конечно, лояльность сотрудника к компании обуславливается не одним и даже не двумя факторами. Выстраивание отношений со своим персоналом — это, во-первых, плановая и планомерная работа, а во-вторых, это совокупность, точнее симбиоз, различных мер и действий.

Давайте рассмотрим, что влияет на лояльность персонала. Речь пойдет прежде всего о сотрудниках сервиса, но, по сути, все работники ресторана находятся в равных условиях, разница лишь в уровнях ответственности.

Как же добиться, чтобы сотрудники делали больше, чем от них требуют в данный момент, причем с душой?

Первое, что приходит на ум, — хорошая мотивация (конечно, мотивация и лояльность — понятия из разных областей, и тем не менее). Некоторые руководители искренне считают, что чем выше зарплата сотрудника, тем больше он лоялен компании. Это глубокое заблуждение. Однажды я готовил семинар на тему лояльности персонала в ресторанной компании для «Института гостеприимства». В одном из известных московских ресторанов во время заказа я спросил у официантки, какие факторы сделают ее лояльной своей компании. Она не сказала про мотивацию, про известность бренда, про карьерный рост... Возможно, она держала эти факторы в голове, но, практически не задумываясь, она назвала самым главным ОТНОШЕНИЕ РУКОВОДСТВА к своим сотрудникам. И в этот момент я подумал: как часто персонал ждет от начальства человечности, а менеджмент думает, что людям нужно только больше денег.

Так что же это за отношение, которое так важно? Прежде всего это уважение руководства к своим работникам. Казалось бы, элементарное понятие, но почему-то именно в ресторанном бизнесе порой совершенно неочевидное. Оно включает в себя индивидуальный подход к каждому, понимание и чуткость к проблемам персонала, благодарность после трудного дня или банкета, личное поздравление с днем рождения. Моментов, в которые проявляется истинное отношение руководителя к своим сотрудникам, мо-



жет быть много, важно всегда выстраивать работу таким образом, чтобы люди чувствовали поддержку и участие.

Работа по управлению лояльностью должна начинаться еще во время собеседования и сопровождать человека на всех этапах его работы. Согласитесь, вам потребуются дополнительные усилия, чтобы сделать сотрудника лояльным вашей компании, если на собеседовании его заставили ждать 2,5 часа в коридоре или с ним грубо поговорили по телефону. Важно абсолютно все: каким голосом разговаривали с соискателем, отвлекались ли на звонки или другие дела в процессе собеседования, насколько профессиональны были вопросы и насколько доброжелателен задающий их менеджер. Важно, как выглядит анкета, которую дали заполнить, как выглядит ваш макет в газете или описание вакансии в СМИ. Важно, как встречают ваших сотрудников, когда они приходят на работу, кто проводит их в раздевалку, кто знакомит с персоналом и с должностными обязанностями и как это происходит.

Рассмотренная нами система наставничества существует в том числе и для формирования лояльности. Если вы еще не готовы к ее внедрению, ваша задача — выработать правильную методику ввода соискателя в компанию.

Следующий фактор, влияющий на лояльность, — справедливая система взысканий. Взыскания были, есть и будут всегда, можно попытаться обойтись без них, но в большинстве случаев полностью отказаться от штрафов не удастся. Они должны быть прозрачны, понятны, адекватны нанесенному ущербу и объявлены человеку на самом входе в компанию. В связи с тем, что штраф в ресторане, особенно у сотрудников сервиса, понятие относительное, поскольку основной их заработок складывается из чаевых и премий, он скорее является индикатором, обозначающим сотруднику направления, на которые ему требуется обратить особое внимание. Я считаю, что если какой-то работник получает большие штрафы, то, скорее всего, он не вписывается в рамки организации и не умеет работать в существующих корпоративных правилах.



Важно помнить, что даже при прозрачайшей системе штрафов есть вероятность несправедливых их назначений. В таких случаях поможет система апелляции. Суть ее заключается в возможности пожаловаться на необъективное взыскание директору ресторана или территориальному директору. Задача руководства при возникновении таких прецедентов — досконально разбираться в возникшей проблеме. Это позволит показать всем сотрудникам, в том числе накладывающим взыскание, что каждый штраф продуман, адекватен ущербу и вынесен справедливо.

В рамках сети должна быть установлена единая система штрафов, иначе вы можете столкнуться с ситуацией, когда в разных ресторанах за одно и то же нарушение будут штрафовать по-разному или в листе штрафов окажутся установленными разные нарушения. Это недопустимо, так как согласно сетевым правилам все стандарты и требования, выставляемые персоналу, должны быть едины во всех ресторанах.

Невозможно пытаться управлять лояльностью сотрудников, не думая об их питании. При всей, казалось бы, незначительности вопроса эта тема в ресторанах очень важна. Все мы понимаем, что голодный официант или повар — плохой работник, вряд ли от них можно ожидать красивой презентации закусок или приготовленного с душой главного блюда. Когда ресторан единичный, вопрос питания персонала решается очень легко — обеды и ужины готовят из обрезков, оставшихся от заготовки блюд гостевого меню. В сети же питание необходимо стандартизировать, чтобы иметь возможность провести переговоры с поставщиками для получения более интересных цен на продукты, идущие на приготовление еды для персонала, — закупая оптом на всю сеть, вы имеете дополнительные скидки.

### ***Организация рабочего места***

Из-за вечной проблемы нехватки помещений последнее, о чем задумывается ресторатор при постройке своих заведений, это места, где персонал отдыхает, принимает пищу, переодевается. А ведь этот фактор очень важен — невозможно выстраивать от-

ношения с коллективом, если сотрудники обедают на подоконнике, присев на пивную бочку. На этапе проектирования ресторана очень важно закладывать такие места в проект. Даже в самом маленьком помещении, при желании, можно предусмотреть возможность размещения раздевалки с ящичками для ценных вещей, небольшой столовой и стульев для отдыха. Помните: эти факторы в числе прочего влияют на лояльность, а значит, и на качество работы ваших сотрудников.

### **Форма**

Создавая униформу под свою концепцию, важно думать не только о внешнем виде и о концептуальном соответствии, но и об удобстве персонала. Форма должна быть комфортной, не мяться, легко стираться, иметь карманы для зажигалки, ручки, блокнота (для официантов). В течение рабочей смены в форменной одежде не должно быть жарко или холодно. Обувь по стандарту также должна быть адекватна конфигурации помещений и интенсивности работы. Согласитесь, странно заставлять официантку надевать туфли с высокими каблуками в помещениях, где кухня находится в подвале, а торговый зал — на втором этаже. Все эти мелочи существенно влияют на лояльность сотрудников.

### **Обучение в компании и возможность карьерного роста**

Когда сотрудники или соискатели видят, что руководство думает об их образовании и повышении профессионализма, это всегда вызывает у них положительные эмоции. Более того, если в вашей компании повышение возможно только через обучение, это будет мотивировать работников заниматься самообразованием и получать дополнительные знания.

Например, в одной из компаний была введена практика, когда официант или бармен отправлялся на обучение в школу сомелье и после успешного обучения переходил на эту должность. Конечно, обученный специалист более ценен для рынка, и есть риск его потерять. Чтобы этого не происходило, необходимо предусмотреть

систему договоров, при которой сотрудник будет обязан проработать в компании определенный срок.

Проводя обучение, вы синхронизируете свои знания с «картиной мира» своего персонала. Это важно для достижения общей стратегической цели, поскольку помогает сотрудникам понимать ваши действия, слова, мысли и идеи.

Говоря о понимании стратегии, я, конечно, имею в виду прежде всего менеджмент ресторанов — обучение поможет глубже понять происходящие бизнес-процессы. Очевидно, что, запланировав обучение своих топ-менеджеров, вы должны сами выбирать ту область знаний и компетенций, которую хотите усилить и которая необходима в работе вашей компании на сегодняшний момент.

### ***Корпоративная культура***

Поздравление с днем рождения, совместные походы в кино и театр, спортивные состязания, семинары, обучение — все это способствует созданию в компании командного духа и, как следствие, влияет на лояльность.

Кстати, на проведение подобных мероприятий не всегда нужно тратить деньги ресторана, вы можете привлечь партнеров и поставщиков. Например, объявить конкурс по продажам определенных наборов блюд и напитков и в качестве приза предложить совместный досуг команды победителя, который оплатит привлеченный партнер. Поставщики всегда с удовольствием поддерживают подобные инициативы, особенно в рамках сети. Вы же в свою очередь помимо командообразования стимулируете продажи, даете дополнительную мотивацию персоналу и сплачиваете его вокруг одной задачи.

Впрочем, необязательно устраивать мероприятия, связанные именно с продажами. Например, в одном из известных ресторанов Москвы проходил творческий конкурс, суть которого заключалась в постановке мини-спектакля каждой бригадой официантов с участием барменов и поваров. Он ставился по произведениям классиков, сотрудники брали напрокат костюмы, репетировали в

нерабочее время. Победившая бригада получила приз — недельный отдых на море за счет компании. Да, в этом случае у компании нет прямой материальной выгоды, но работа по сплочению команды налицо. В сетевых ресторанах имеют успех игровые командные виды спорта — футбол, волейбол, теннис — с проведением соревнований между разными точками. Состязания можно проводить в виде спартакиады или спортивного праздника для всей компании, на который могут прийти не только сотрудники, но и их родственники.

Есть еще один интересный формат корпоративных мероприятий, влияющий на уровень профессиональной подготовки сотрудника. Это профессиональные конкурсы внутри ресторана — официантов, поваров, барменов. По моему опыту, это очень интересные мероприятия, которые всегда позитивно воспринимаются сотрудниками. Вы объявляете состязания среди всех точек вашей сети и выставляете программу, в которой должны быть охвачены профессиональные аспекты деятельности, но переформатированные в конкурс. Например, официант должен как можно быстрее сервировать столы на своей позиции и сделать это с подносом, на котором стоит полный стакан с водой, в руках. Вы оцениваете не только скорость, но и профессиональные навыки по удержанию подноса на весу. Помимо практических конкурсов в общее состязание входят теоретические задания, на которых официантам нужно красочно презентовать блюдо или решить возникший с гостем конфликт. Повара могут соревноваться в умении приготовить классический салат в необычном исполнении, бармены — в знании наизусть состава коктейлей или приготовлении креативного мохито. Заданий для конкурсов можно придумать множество, главное, чтобы они были интересными и зрелищными. По итогам конкурса победитель награждается ценным призом, но самым ценным выигрышем для всех будет позитив и хорошее настроение.

Неважно, какие мероприятия вы будете проводить и как они будут называться, важно, чтобы вы понимали необходимость

этой работы и начинали с малого. Если компания задумывается о корпоративной культуре и развитии своих работников, в ней, как правило, работают лучшие сотрудники. А, как известно, наш бизнес очень зависит от человеческого фактора: чем профессиональнее персонал, тем качественнее сервис, тем больше гостей в ресторанах.

Следующие два фактора, существенно влияющих на лояльность персонала, скорее из области бессознательно-эмоционального. Это профессионализм и «влюбленность» менеджмента в свою работу. Звучит немного странно, но профессионализм руководства очень важен для наших работников. Если руководство дает выходящие за рамки оперативного профессионализма поручения, некорректно ставит задачи и путается в смыслах своих заданий, очевидно, что у персонала оно не будет пользоваться авторитетом. Как следствие, работа начнет строиться исключительно на материальной мотивации, что в сервисной компании недопустимо. Старайтесь постоянно образовывать своих работников, стимулировать самостоятельное обучение и поощрять повышение профессионального уровня. Это существенно снизит риски непрофессионализма менеджеров, директоров, шеф-поваров и других управленцев.

И еще один фактор, влияющий на лояльность сотрудников своей компании, я бы назвал «горящие глаза менеджеров». Если руководство не будет заряжать энергией своих подчиненных, проявлять инициативу и всячески ее поощрять, вам не построить успешную сеть! Подбирайте инициативных, креативных сотрудников, желающих изменять мир, способных увлекаться идеями и умеющих увлекать ими других!

## Глава 8

### МАРКЕТИНГ

#### От «сарафанного радио» к навигационному маркетингу

Совсем недавно, когда ресторанная отрасль в нашей стране только зарождалась, каждый вновь открытый ресторан был диковинкой, о которой весть разносилась из уст в уста практически мгновенно. Из-за отсутствия конкуренции потребности в качественном маркетинге практически не возникало. Ресторатор ограничивался вывеской, в лучшем случае — визиткой заведения, а также обзванивал друзей с приглашением посетить заведение, далее срабатывало «сарафанное радио», и этого было достаточно, чтобы ресторан стал активно посещаемым. Никаких осознанных действий по построению бренда, управлению лояльностью, продвижению ресторана на тот момент не предпринималось, хотя, безусловно, интуитивно такая работа велась. Ведь звонки друзьям и есть создание базы постоянных лояльных клиентов, а размещение вывески — не что иное, как навигационный маркетинг. Качественный сервис, блюда, концептуальный интерьер, фишки в меню и формате обслуживания — все это составляющие бренд-билдинга, то есть построения узнаваемых характеристик бренда; вручение карт постоянного гостя, точнее на тот момент просто скидочных карт, — начало работы по построению системы лояльности; проведение вечеринок — событийный маркетинг и т.п. Конечно, работа по управлению маркетингом не ограничивается только этими инструментами, но ресторатору прежде всего нужно понять, что в современном мире маркетинг является едва ли не самым важным элементом в построении успешного ресторана.

Когда мы говорим о построении сети, значение маркетинга вырастает в несколько раз, потому что успешность ресторанных сетей помимо собственно создания продукта (блюд, концепции, интерьера, сервиса) зависит от маркетинговой активности, направленной на гостей. Нельзя недооценивать важность этой работы, так как в существующих рыночных конкурентных условиях можно потерпеть фиаско, даже имея очень качественный продукт:

ваши потенциальные гости могут просто не заметить появления новой сети. При этом они увидят вашу вывеску, зайдут, посмотрят, но так и не поймут, что ваши рестораны — как раз то, что им нужно. Конкуренция сегодня настолько велика, что на рынке уже, в принципе, нет неконцептуальных мест, а их качество стремится к абсолюту. Интерьером также никого не удивить, ассортимент блюд и напитков примерно одинаков, а у гостей при этом уже сложились предпочтения в посещении любимых мест. Поэтому вам необходимо сделать так, чтобы они изменили своим привычкам в пользу ваших ресторанов или хотя бы включили в список своих предпочтений новое место — точку вашей сети. Особенно это важно на начальном этапе построения сети, в период ее выхода на рынок.

Мы рассмотрим все этапы построения маркетинга ресторанной сети. Это работа по следующим направлениям:

- построение и продвижение бренда;
- управление лояльностью (база постоянных гостей);
- акции локального маркетинга, направленные на продвижение отдельных точек в своих районах и на поддержку продаж;
- навигационный маркетинг;
- событийный или эвент маркетинг;
- гастрономические (сезонные) акции по кухне и бару;
- сетевые акции по торговому маркетингу;
- PR — я сознательно включаю пиар в маркетинг, так как в основном это работа по продвижению акций, инициированных сетью;
- маркетинговый анализ всех сфер деятельности сети — от продаж блюд до анализа информации о потребителях и конкурентной среде.

### **Создание департамента маркетинга, рекламы и пиар**

При построении сети важно не пропустить момент, когда ваши приоритеты в развитии помимо открытия новых предприятий должны сфокусироваться на создании сильного маркетинга. Эффективный сетевой маркетинг возможен только при построении

правильной структуры, где все элементы функционируют слаженно. Прошли времена, когда маркетингом сети занимался один менеджер по пиар, по совместительству — менеджер по рекламе, кросс-промо, лояльности и, иногда, дизайнер или арт-директор. Сегодня мы разберем идеальную структуру сетевого отдела маркетинга, рекламы и пиар средней по размеру компании (в более мелких сетях выполнение некоторых функций может совмещать один сотрудник). Выстраивая структуру департамента маркетинга, рекламы и пиар, вы должны понять, какие направления будут для вас основными, их желательно усилить еще на этапе формирования отдела.

На рис. 8.1 вы можете видеть структуру департамента маркетинга и связям с общественностью.



Рис. 8.1



Департамент состоит из следующих отделов:

- отдел креатива и дизайна
- отдел производственной рекламы
- отдел продвижения бренда
- отдел мониторинга и анализа
- PR-отдел

Работа каждого из этих отделов должна быть подчинена общей стратегии сети, которую нужно сформировать, исходя из планов, концепции позиционирования вашей сети, рыночных потребностей и ожиданий гостей. На мой взгляд, сегодня ни одна сеть не может функционировать успешно, если не занимается корректировкой стратегии, исходя из рыночной ситуации. Для понимания конъюнктуры, предпочтений потребителей и управления маркетингом как раз и создается департамент маркетинга.

### ***Отдел креатива и дизайна***

В структуру отдела креатива и дизайна входит креативный директор, у которого в подчинении находятся креативный дизайнер, ведущий дизайнер, дизайнер-верстальщик и дизайнер с функциями веб-дизайна. Функции отдела, по сути, понятны из названия и включают в себя:

- разработку и визуализацию фирменного стиля на основе брендбука, разработку имиджевых концепций и дизайн-концептов маркетинговых акций по продвижению бренда, акции поддержки продаж, акции по продвижению меню;
- разработку и визуализацию рекламных концепций продвижения брендов и отдельных ресторанов, в том числе креативную составляющую оперативных рекламных акций и формирование предложений по креативным форматам и производству носителей;
- полную предпечатную подготовку и верстку избранных концепций с учетом форматов носителей;
- составление брифов субподрядчикам и фотографам на работы и осуществление съемок в соответствии с концепцией акции;

- обработку фотографий;
- верстку различных форматов полиграфических носителей;
- подготовку технических форматов визуальной информации в соответствии с требованиями подрядчиков и типографий.

Эти задачи отдел креатива и дизайна выполняет во взаимодействии с отделом продвижения брендов и с отделом производственной рекламы, сотрудники которых в свою очередь брифуют отдел в соответствии с планом акций и текущими задачами.

В случае если перед отделом креатива и дизайна стоит большое количество задач по разработке концепций (например, в вашем управлении несколько брендов, требующих внимания в части визуализации), возможен перенос части функций в отдел производственной рекламы посредством добавления штатной единицы дизайнера. Тогда вы сможете снять с отдела креатива и дизайна оперативные задачи по обеспечению ресторанов сети полиграфией локального маркетинга и версткой продукции для текущих акций в соответствии с форматами носителей. Это очень удобно, так как отдел креатива сможет сфокусироваться на разработке акций согласно перечню задач по продвижению бренда и маркетинговому календарю.

### ***Отдел производственной рекламы***

В структуру отдела производственной рекламы входят руководитель отдела, менеджер по работе с подрядчиками и менеджер по техническому обеспечению. Это минимальный набор специалистов, требуемый для корректного исполнения функций отдела.

Давайте рассмотрим непосредственно функции отдела:

- координация распределения заказов между внутренними и внешними подрядчиками, регулирование объемов производства, в том числе при использовании собственных мощностей;
- осуществление оперативной координации печати и производства полиграфической продукции;
- осуществление контроля эффективности работ внешних и внутренних подрядчиков, составление расчетных смет, расчет бюджета, проведение тендеров;

- осуществление взаимодействия с типографиями и производственными компаниями по сувенирной и иной продукции;
- контроль и обеспечение ресторанов полиграфической продукцией и сопутствующими материалами.

Основной задачей департамента маркетинга сети является разработка маркетинговой активности, направленной на потребителя. Большинство элементов маркетинговой активности требует визуализации носителей, с помощью которых вы будете осуществлять коммуникацию с гостем, будь то меню, тейблтен, флаер или плакат. Одна из задач отдела производственной рекламы — создание полиграфической продукции и своевременное обеспечение ею ресторанов сети.

В процессе подготовки и сдачи материалов в печать отделу производственной рекламы приходится постоянно взаимодействовать с типографией на предмет цветопроб, приладки оборудования, утверждений размещений макетов и т.д.

Когда вы изготавливаете рекламные носители для всей сети, обязательно проведите переговоры с подрядчиками на предмет специальных условий, также стоит устроить тендер на стоимость изготовления полиграфии. Тендеры особенно необходимы, если вы заказываете нестандартные носители типа вырубных меню или меню с частичным лаком, когда сложно понять, не завышает ли цену на них подрядчик, что частенько практикуется, несмотря на заключенные контракты. Я рекомендую проводить тендеры на каждый заказ. Сделать это несложно — выберите две-три типографии и проведите с ними переговоры о включении их в пул ваших постоянных партнеров. Таким образом, вы достигаете несколько целей: во-первых, добиваетесь минимальных цен на изготовление материалов, а во-вторых, можете контролировать качество отгруженных материалов и оперативно переделывать полиграфию в случае ненадлежащего качества. Вам необходимо выстроить работу отдела производственной рекламы таким образом, чтобы все поставки происходили бесперебойно.

*Обобщенная схема взаимодействия отдела производственной рекламы с департаментами, подрядчиками и ресторанами сети*



*Рис. 8.2. Схема и формат работы отдела производственной рекламы при заказе оперативной полиграфии*

Давайте рассмотрим обобщенную схему работы отдела производственной рекламы. Как видно из рис. 8.2, отдел производственной рекламы взаимодействует с ресторанами, финансовым департаментом (или лицом, имеющим полномочия на принятие решений в области финансов), группой дизайна и подрядчиком (типографией, фабрикой по производству сувенирной продукции и Р.О.С. материалов). Другие департаменты (HR, юридический и проч.) попадают в зону взаимодействия как заказчики. При необходимости заказать продукцию ресторан формирует заявку с указанием четких параметров заказа: размер, толщина, тираж и вид полиграфии. Для удобства ресторанов и сотрудников отдела производственной рекламы вы можете разработать конкретную форму с полями для заполнения — это позволит избежать путаницы в будущем при формировании заказа в типографию. На основании полученных технических заданий сотрудник отдела производственной

рекламы формирует сводный заказ в группу дизайнеров, которые в свою очередь готовят материалы для печати и пересылают их в типографию. Готовую продукцию передают заказчику посредством логистических мощностей типографии либо ресторана.

### ***Отдел продвижения бренда***

В этом отделе работают бренд-менеджеры во главе со старшим бренд-менеджером, менеджер программ лояльности и менеджер по оперативному маркетингу. Этот отдел является своего рода движущей силой бренда, он берет на себя весь груз ответственности за позиционирование бренда на рынке, за его восприятие гостем, за продвижение и коммуникационную стратегию.

Задачи, которые стоят перед этим отделом:

- разработка слоганов, рекламных концепций, акций и спецмероприятий по продвижению бренда и отдельных точек, подготовка медиа-планов по акциям;
- расчет эффективности проведенных акций (сетевых и оперативных акций локального маркетинга);
- разработка предложений по стратегии, позиционированию брендов, стратегических и тактических мероприятий по продвижению брендов и отдельных точек;
- разработка технического задания, креативных брифов для внутренних и внешних контрагентов по проведению любых форм маркетинговых мероприятий, исследований, акций, кампаний;
- разработка маркетинговых мероприятий, мотивационных программ по повышению лояльности клиентов, управление лояльностью клиентов;
- выработка рекомендаций директорам точек по формату маркетинговых акций в зависимости от маркетинговых (сезонных, имиджевых, оперативных и др.) задач;
- осуществление функции бренд-контроля, включая франшизные проекты;
- разработка стратегии и тактики по сопровождению брендов и продуктов (разработка и формирование пакета сувенирной и

- мерчандайзинговой продукции, контроль наличия и обеспеченности точек POS материалами и мерчандайзингом) — стандартных и в зависимости от акции;
- сбор и анализ информации о потребителях, изучение целевой аудитории и выработка рекомендаций по таргетированной (целевой/фокусной) маркетинговой активности в зависимости от целевых групп и каналов коммуникации;
  - формирование концепции по мерчандайзингу бренда, в том числе при взаимодействии с партнерами по кросс-промо и менеджером по связям с общественностью;
  - осуществление тесного взаимодействия с креативной группой;
  - подготовка материалов и участие в выставках, подготовка и координация проведения спецпроектов и мероприятий в рамках бренд-политики, направленных на продвижение бренда;
  - взаимодействие с менеджером по связям с общественностью в части совместных проектов и освещению маркетинговых мероприятий, осуществление контроля эффективности маркетинговых акций;
  - расчет бюджета, составление ежегодных, ежеквартальных и помесечных маркетинговых планов и календарей маркетинговой активности бренда;
  - сбор и анализ маркетинговой информации о конкурентной среде, подготовка систематических отчетов;
  - проведение конкурсов, тендеров по рекламным агентствам и агентам по продаже рекламы в коммерческом пространстве сети (ambient media);
  - привлечение и максимизация маркетинговых бюджетов партнеров, организация и проведение совместной рекламной активности, разработка и реализация проектов по ко-брендингу;
  - осуществление контроля проведения акции, спецмероприятия директором точки;
  - выработка рекомендаций и проведение мероприятий по повышению качества обслуживания;

- взаимодействие с директорами по генерированию маркетинговой активности бренда/точки, координация маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта, продвижению продаж, увеличению повторных покупок централизованно и на местах;
- разработка предложений по стратегии, позиционированию брендов, стратегическим и тактическим мероприятиям по продвижению брендов и отдельных точек.

Маркетинг ресторанной сети должен в той или иной степени охватывать все перечисленные направления. Когда вы владеете одним рестораном, инструменты его продвижения понятны и зависят от формата заведения, его местоположения и особенностей кухни. В вашем арсенале находятся разнообразные гастронимические акции, акции по бару, спецпредложения завтраков или обедов, различные вечеринки или концерты с привлечением артистов. Вы используете программу лояльности, визитки, sms-рассылки и наружную рекламу. В сетевых проектах многие инструменты, применяемые для продвижения бренда, схожи с одиночными ресторанами. Однако они позволяют вам расширить количество инструментов для продвижения, а также усилить их силу действия за счет большего охвата.

Создавая сетевой проект, вам в первую очередь необходимо помнить о бренде, о его позиционировании и концепции продвижения. Вам нужно иметь бренд-платформу и четко понимать, что вы хотите донести до своего гостя, каков ваш посыл и ваша идея. То есть прежде всего следует выделить ваши уникальные ценности и преимущества и на основании этого строить дальнейшую маркетинговую деятельность.

Есть три составляющие, которые определяют построение и развитие бренда, именно на них строится коммуникационная стратегия — это маркетинговая, креативная и медийная стратегии. Тщательный анализ дает вам знания о гостях, конкурентах, качествах вашего продукта (интерьерах, атмосфере, блюдах и на-

питках, сервисе). Для этих исследований вы можете применять различные методы типа фокус-групп, опросов, интервью.

Полученные таким образом знания являются основой для разработки концепции позиционирования и коммуницирования вашего бренда. Далее, на этапе создания креативной стратегии, происходит формирование или корректировка образа бренда, создаются модели восприятия и элементы наполнения бренда. Другими словами, рождается ключевая креативная идея, которая будет привлекательна для целевой аудитории и станет основой диалога бренда с гостем.

При разработке медийной стратегии происходит выбор коммуникационных носителей, при помощи которых послание будет донесено до ваших гостей. В данном случае я имею в виду весь набор носителей — от флаеров и меню до нестандартных панелей у входа в заведение. Параллельно разрабатывается стратегия использования средств массовой информации, и затем оптимизируется бюджет рекламной кампании **в соответствии с уровнем ваших акций** и стратегией продвижения бренда. Далее следует производственный этап, на котором проводятся подготовка рекламных материалов к производству, разработка сценариев аудио-, видеороликов, веб-сайтов и т. п.

Это универсальный алгоритм работы с брендом. Когда мы говорим о какой-либо акции, направленной на продвижение бренда или отдельной услуги, этот алгоритм также работает. Здесь не лишним будет заметить, что многие ресторанные бренды, в том числе популярные, создавались без использования различных методик и технологий, но это осталось в прошлом, при отсутствии конкуренции, когда рынок не был настолько информационно насыщен, а гость настолько избалован. В современном мире пренебрежение основными правилами и технологиями построения и продвижения бренда может быть губительно для сети. Даже самая популярная сеть требует постоянных корректировок и изменений в соответствии с модой и трендами, возникающими на рынке и в мире.



Таким образом, создавая любую акцию, вы должны пропускать ее через фильтр бренда — насколько она отражает его ценности, как будет воспринята гостями и какова ее эффективность.

### ***Отдел PR***

Отдел PR, или связей с общественностью, в ресторанной сети — это управление коммуникацией с гостями, как существующими, так и потенциальными, с целью установления с ними доверительных отношений, устойчивых связей и взаимопонимания посредством публикаций в СМИ.

Любая активность в вашей сети будет менее эффективна, если для продвижения использовать только рекламные ресурсы компании. К тому же, по моему опыту, прямая реклама воспринимается с меньшим доверием и, как следствие, менее эффективна, если она не подкреплена информационными статьями и новостными анонсами в СМИ. Для построения грамотной коммуникации с гостями вашей сети вам потребуется создание PR-отдела, в основные функции которого будут входить следующие задачи:

- управление имиджем компании в направлении B2B, профессиональном сообществе, работа со СМИ и B2C;
- формирование лояльности целевых СМИ;
- разработка и проведение стратегических и тактических PR-кампаний по продвижению бренда сети, составление и поддержание PR-календаря, в том числе акций маркетингового календаря;
- организация информационных и имиджевых (B2B) мероприятий, как то: пресс-конференций, пресс-ужинов, пресс-дегустаций, «круглых столов», VIP- и пресс-вечеринок, праздников;
- создание и раскрутка информационных поводов;
- написание пресс-релизов и прочих материалов различного формата, включая блоги и участие в интернет-сообществах;
- представительские функции на фестивалях и общественных эвентах;
- создание и поддержание активности в социальных медиа-ресурсах.

Очень часто в крупных компаниях служба PR выделена в отдельное направление, которое не входит в департамент маркетинга. В ресторанной сети я рекомендую все же включить этот отдел в указанный департамент, так как большинство пиар-поводов будет связано с маркетинговой активностью и специалисты продвижения бренда, создавая акцию, должны делать ее привлекательной в части PR. Так же и наоборот — порой сначала рождается привлекательный PR-повод, о котором говорят все СМИ, а уже под него создается маркетинговая акция. Идеальный пример подобной акции провела одна из сетей кофеен: во время выборов президента, когда эта тема была на пике популярности, маркетологи совместили акцию, стимулирующую продажи, с волнующим всех вопросом голосования. Они сделали пять видов капучино (по числу кандидатов), совершенно идентичных по вкусу, но на пенке каждого вида кофе было размещено изображение кандидата в президенты, выполненное с помощью корицы через трафарет. Гостям предлагалось принять участие в альтернативных выборах, проголосовав за своего кандидата посредством заказа кофе с его изображением. Акция была анонсирована на страничке в социальной сети и на флаерах и плакатах в самих кофейнях. Буквально за несколько дней она стала едва ли не самым обсуждаемым во всех российских СМИ проектом. Такого рода информационные поводы дают массовые перепосты в социальных сетях и бесплатные публикации в СМИ. Маркетологи добились главной цели — смогли создать захватывающий информационный повод, который одновременно был стимулирующей маркетинговой акцией. По неписаным законам пиара, чем ярче идея, тем интереснее она для аудитории. Однако хочу заметить: необычная идея информационного повода воспринимается неоднозначно на том этапе, когда вы начинаете воплощать ее в жизнь.

Чтобы максимально охватить вашу аудиторию и ненавязчиво доносить до нее новости, вам необходимо выстроить тесные отношения с представителями СМИ, главными редакторами и корреспондентами глянцевого, интернет- и печатных изданий.

При формировании имиджа в средствах массовой информации очень важно не только охватывать СМИ, направленные на ядро вашей гостевой целевой аудитории, но и работать в направлении B2B. Здесь пиар поможет сформировать положительный имидж компании как надежного партнера и работодателя. Это позволит вам легче выстраивать отношения с поставщиками, контрагентами и партнерами, ведь все хотят сотрудничать со стабильной, надежной компанией. В то же время создание положительного имиджа на кадровом рынке позволит вам привлекать более профессиональный персонал, что в свою очередь повысит уровень сервиса и качества продукта в ваших заведениях.

Современные технологии продвижения сетей требуют от департамента маркетинга уделять больше внимания социальным сетям и интернету. Нельзя недооценивать степень влияния рекомендации друзей в блогах. Сколько бы вы ни пытались создать положительный имидж вашей сети в дружественных СМИ, если у вас не налажена работа по продвижению бренда в социальной сфере, настоящего успеха вы не добьетесь. Обязательно нужно присутствовать во всех популярных социальных сетях, таких как livejournal, facebook, vkontakte. Важно изначально выстроить концепцию и стратегию активности в социальных сетях: решить, что и каким языком вы будете рассказывать на своих страничках, какие фотографии размещать, как поддерживать связь со своим гостем. Не старайтесь превратить свою страничку в список рекламных сообщений с вашего сайта — это скучно, неинтересно. Более того, гости, как правило, не любят подобную активность бренда, так что это, по сути, является антирекламой. Важно размещать в соцсетях посты о вечеринках, проходящих в вашей сети, общеобразовательные заметки о блюдах и напитках, о ярких мероприятиях и просто жизни вашей сети, о ваших гостях. Например, одна из сетей стейк-хаусов в своем блоге рассказывала о том, как подобрать вино к стейку, или о том, как отличаются степени прожарки мяса (шеф-повар показывал, как достигается нужный результат), о том, как производят вина, которые предлагают в этих рестора-

нах, и т.п. Подобные материалы будут всегда востребованы вашей лояльной аудиторией.

Работа в социальных медиа-ресурсах — еще одна задача отдела пиар, и чем активнее вы будете ее решать, тем проще вам будет доносить до гостя ваши идеи. Часто посредством контакта с брендом через социальные сети гости выносят на обсуждение предложения, жалобы и комментарии по работе ваших ресторанов. Обращая особое внимание: подобные контакты нельзя игнорировать и удалять, иначе вы и ваша страничка быстро утратят доверие. Ваша задача — разобраться с каждым вопросом и ответить в письменной форме на том же ресурсе.

### ***Отдел мониторинга и анализа***

Для проведения анализа конкурентного ценообразования, продаж блюд, оборота, структуры выручки, эффективности акций и прочих количественных показателей работы вашей сети необходим отдел мониторинга и анализа.

Задачи, стоящие перед отделом мониторинга и анализа:

- проведение мониторинга конкурентов в части ценообразования меню и акций;
- анализ эффективности акций;
- анализ и подготовка аналитических отчетов по деятельности сети ресторанов и каждого заведения в отдельности;
- анализ продаж блюд;
- анализ и динамика структуры выручки;
- проведение маркетинговых исследований в ресторанах, подготовка отчетов и формулирование выводов на основании полученных данных.

Как известно, эффективность вашего бизнеса напрямую зависит от показателей по обороту, которые в свою очередь имеют определенную структуру: выручка почасовая, по дням недели, выручка от торговли зала и банкетов, доля алкоголя в выручке, доля мясных блюд и доля коктейлей в вашем обороте, продажи ланча и

завтрака, средний чек, средний чек по картам постоянного гостя, количество транзакций по картам постоянного гостя за определенный период и т.д.

Таких показателей может быть много, и каждый из них необходимо анализировать для того, чтобы правильно планировать маркетинговую активность сети — все акции должны направляться на измеряемые и способные к увеличению показатели работы. Я рекомендую проводить постоянный анализ показателей работы и отслеживать их изменения в динамике, тем самым фиксируя эффективность акций и отбирая в ваш инструментарий наиболее удачные. Одной из задач отдела в числе прочего я вижу мониторинг цен конкурентов. Важно принимать их во внимание, назначая цены для собственного меню и карты вин. Последнее приходится периодически делать в связи с постоянным ростом закупочных цен, поскольку при этом снижается ваш маржинальный доход от продажи блюд и напитков, а также наценка. В своей практике мне доводилось видеть, как управляющий сети вместе с главным бухгалтером устанавливал цены, используя метод приемлемой наценки в относительном выражении, абсолютно не обращая внимания на конкурентную среду. При этом напитки были в два, а порой и в три раза дороже, чем у конкурентов, а какие-то, наоборот, дешевле.

Сотрудникам отдела мониторинга и анализа вы можете поручить проведение различных внутренних маркетинговых исследований как с помощью привлеченных агентств, так и своими силами. Мониторинг предпочтений, удовлетворенности и мнений ваших гостей по интересующим вас вопросам необходимо проводить постоянно. Это позволит вам понять, насколько гости удовлетворены сервисом и качеством ваших блюд и напитков, а также атмосферой ваших заведений. В то же время вы сможете составить более точный портрет целевой аудитории и с помощью периодических опросов следить за его изменением.

Очень интересный инструмент — анкетирование гостей. Я советую при создании анкеты использовать минимум вопросов, при

этом не надо заставлять гостей что-то писать. Лучше формулировать опрос таким образом, чтобы ответы уже были составлены и гостю осталось бы только проставить галочку в нужном месте. Обязательные для анкеты вопросы: пол, возраст, откуда узнали о ресторане, как часто его посещают, в каком районе живут. Ответы позволяют сделать срез по целевой аудитории, посещающей ваши заведения, что в свою очередь даст возможность более корректно проводить акции локального маркетинга для отдельных точек вашей сети. По моему опыту знаю: рестораны, расположенные в разных районах, имеют небольшие отличия в портрете целевой аудитории, которые зависят от их окружения. Например, если рядом с одной точкой расположено несколько учебных заведений, а с другой — крупные бизнес-центры, то аудиторию первой составят студенты, а второй — менеджеры. Очевидно, что в таком случае проводить акцию по привлечению студентов в ресторан возле бизнес-центров будет неэффективно.

Анкетирование очень помогает при разработке акций локального маркетинга. Остальные вопросы анкеты зависят от ваших задач в конкретный момент, начиная от того, насколько гостю нравится плейлист, и заканчивая отношением к новому спецпредложению. Обычно гости очень лояльно воспринимают подобные анкеты, особенно если с просьбой заполнить их обращается лично менеджер ресторана. Намного хуже просто положить анкету в папку счета, как это порой случается в некоторых заведениях.

Всю информацию, полученную от гостей, отдел мониторинга и анализа обрабатывает и делает отчет с выводами и рекомендациями. Подобные опросы я советую проводить не чаще одного раза в квартал и не дольше одной-двух недель, иначе они начнут вызывать у ваших гостей негатив и будут нерелевантны.

### **Акции и мероприятия по продвижению бренда и сети ресторанов**

Результатом деятельности департамента должны стать спецпредложения и акции, направленные на узнаваемость бренда, уве-

личение продаж и лояльности гостей. Давайте рассмотрим некоторые ключевые пункты, которые помогут понять направления и механику его работы.

### **Маркетинг-календарь**

Одним из инструментов планирования маркетинговой активности в сети является маркетинг-календарь. Он представляет собой таблицу в виде тайминг-плана, где вы отражаете все ваши акции и планируемые мероприятия. Формирование маркетинг-календаря — одна из важнейших задач, стоящих перед компанией и департаментом маркетинга в начале года. Этот документ отражает направление работы и жизни сети ресторанов на ближайший год, на него ориентируются бренд-шеф, бренд-бармен, департамент персонала, директора ресторанов сети, департамент закупок и другие подразделения и службы компании.

Обычно маркетинг-календарь создают на год, но, если у вас нет программ продвижения на такой долгий срок, можно начать с планирования на полугодие. Маркетинг-календарь позволяет спланировать сетевые акции максимально эффективно, не допуская длительных провалов и не позволяя одной акции накладываться на другую. Приступив к созданию календаря, прежде всего отметьте обязательные для сети акции и мероприятия. Это может быть Масленица, постное меню, День святого Валентина, Октоберфест, Рождество, день рождения сети или ресторана, открытие летних кафе или ввод глинтвейна, мохито, а также другие события, без которых, по традиции, не обходится ваша сеть. Далее, уже с учетом обязательной активности, вы формируете план на будущий год, в который входят акции, направленные на поддержку бренда, концепции и продаж. На основании маркетингового календаря формируется медиа-план рекламных и пиар-кампаний и рассчитывается бюджет.

Ваша задача создать календарь таким образом, чтобы он был корректен и отражал реальный план действий. Вносить корректировки допустимо только в особых случаях, когда поменялись



рыночные или конкурентные условия. Стабильность в исполнении маркетинг-календаря позволит вам заблаговременно подготовиться к запуску акций, а значит, провести их с минимальным количеством сбоев и с максимальной эффективностью.

### ***Маркетинговые акции и продуктовые спецпредложения***

*Сезонные спецпредложения по бару и кухне* создаются бренд-шефом и бренд-барменом в период высокого сезона каких-либо овощей или фруктов. Как правило, качество этих продуктов в это время высочайшее, а цена значительно ниже относительно других времен года. В эту же категорию попадают актуальные предложения, например, глинтвейны зимой или лимонады летом (вариант: фестиваль мясных горячих блюд — зимой, фестиваль сорбетов — летом). Как правило, подобные предложения очень нравятся гостям и имеют хорошие продажи.

Формат и идеи сезонных акций полностью зависят от вашей фантазии и креатива: чем они интереснее, тем привлекательнее для гостей, а значит, тем популярнее ваши заведения. С помощью подобных предложений у вас всегда существует возможность протестировать новые блюда и напитки, чтобы впоследствии ввести их в основное меню.

*Календарные спецпредложения по бару и кухне* — акции, связанные с календарными датами. Часть из них делается обязательно, поскольку всегда есть спрос на такие мероприятия, как Масленица, постное меню, праздник молодого вина божоле нуво, а некоторые события остаются на ваше усмотрение. В принципе, вы можете так или иначе отмечать все праздничные и знаковые даты. Главное — понимать экономическую целесообразность инвестиций в их продвижение. В зависимости от этих акций планируется медиа-активность — некоторые из них промотируются только внутри заведений на тейблтестах или флаерах, а какие-то акции анонсируются с помощью всех возможных медиа-носителей.

Даты праздников и знаменательных дней можно найти в интернете и использовать каждую из них в соответствии с концепци-



ей ваших заведений — Татьянин день, День космонавтики, китайский Новый год, Пасха, День всех влюбленных, День шоколада и многие другие. По сути, вы можете использовать любую дату для создания сетевой акции. Главное, повторюсь, чтобы она отвечала концепции и идее вашей сети.

*Изменения в меню и барной карте.* Вы можете сделать информационный повод из периодического обновления блюд в меню или ассортимента в барной карте. Неважно, с чем оно связано — с расширением ассортимента или с изменением цен. Это хорошая возможность дополнительно напомнить о вашей сети постоянным посетителям, а также привлечь внимание потенциальных гостей или приверженцев ваших конкурентов. Рекламное послание должно быть привлекательным и креативным, тогда на него обратят внимание.

Изменения в меню я рекомендую производить не чаще одного раза в год, а в остальное время удивлять гостей новыми гастрономическими спецпредложениями, тестируя новые блюда и наблюдая за реакцией. К смене меню можно подготовить широкомасштабную рекламную кампанию, а также мероприятия, направленные на информирование и на привлечение посетителей. Для гостей также можно проводить акции, стимулирующие покупки новинок в меню.

Есть много видов акций, помогающих вам в решении этих задач: пригласительные билеты, дегустационные сетки новых блюд, даваемые гостям при определенной сумме счета, скретч-карты беспроигрышной лотереи, вручаемые при заказе новинок. Одна из сеток помимо пометки NEW рядом со свежими предложениями в основном меню выносила их на отдельный лист, который также подавался гостям. Думаю, это неплохой ход — ведь зачастую постоянные гости, зная уже полюбоившиеся им блюда, даже не открывают меню, а спецпредложение дает возможность их информирования о новинках. Очень важно, чтобы ваши нововведения были действительно интересными и не делались на скорую руку, иначе вы рискуете создать антирекламу своей кухне.

*Спецпредложения блюд и напитков* на основе каких-либо особых ингредиентов или блюда, объединенные одной идеей. Например, можно провести «Неделю белых грибов», когда гостям подается специальное меню, в котором белые грибы входят в состав абсолютно всех блюд. Или предложить меню «Калифорния», где представлены несколько видов ролла «Калифорния», но с разными наполнителями, фестиваль «Мохито», фестиваль «Лесные ягоды» и многие другие, концепции ограничены только вашей креативностью и смелостью. Так, в одной сети проходила акция под названием NipponMenu, в котором были любимые блюда японских борцов сумо.

*Специальные меню* создаются в расчете на вкусы и потребности определенной категории гостей. Понятно, что модели потребления, например, у сотрудников офисов, любителей пива и приверженцев здорового образа жизни различаются. Поэтому на каждую категорию должны быть рассчитаны свои спецпредложения: пивное меню, фитнес-меню, вегетарианское меню, детское меню, меню завтраков, карты ночных коктейлей или afterparty-меню. Наличие того или иного варианта во многом диктуется пожеланиями гостей того района, в котором находится ресторан вашей сети, а также конкретным окружением. Если ваши точки расположены в центре и их окружают офисные комплексы или государственные организации, в которых работа начинается с 8 утра, будет странным не предложить гостям вкусные завтраки и/или обеды. Только обязательно надо провести рекламную акцию, информирующую о новой услуге. Если в вашем заведении пьют много пива, будет нелишним сделать пивное меню с ассортиментом блюд, удовлетворяющим вкусы любителей пенного напитка. Если рядом с вами работает крупный фитнес-центр, почему бы не включить в меню специальные блюда или напитки пониженной калорийности и не обозначить в нем пищевую ценность всех позиций.

### **Локальный маркетинг**

По мере разрастания вашей сети она становится более разноплановой как в области расположения, так и по уровню и каче-

ству гостей. В такой ситуации локальный маркетинг приобретает особое значение. Ведь посетители воспринимают каждый ваш ресторан как отдельное конкретное заведение, к которому они пришли. То есть, если кто-то ходит в один из ваших ресторанов в центре на обед или бизнес-ужин, это вовсе не значит, что он пойдет в другую точку вашей сети рядом с домом в своем спальном районе (и наоборот).

Причин тому несколько. Потенциальный гость может банально не знать о ресторане вашей сети, расположенном в удобном для посещения месте. Часто случается, что человек слышал о вашем бренде, но не является постоянным посетителем, заходя в ваши заведения лишь время от времени, когда складываются обстоятельства (например, вместе с друзьями или родственниками). Такой гость не интересуется стратегией развития вашей сети и не следит за местоположением вновь открытых точек. Наверняка он ходил бы в ваш ресторан, если бы был информирован о том, что он работает в шаговой доступности. Есть и такие потенциальные клиенты, которые перестали бывать у вас из-за однообразия меню, плохого сервиса или по иной причине. У всех этих категорий гостей есть одно общее качество: они не посещают ваш ресторан, расположенный рядом с ними.

Все точки вашей сети, несмотря на общую концепцию, имеют абсолютно разных гостей (в рамках общего формата целевой аудитории) — по модели посещения, по структуре счета, по принципам выбора ресторана, по среднему чеку и по времени отдыха. Таким образом, сталкиваясь с необходимостью продвижения заведений вашей сети, вы понимаете, что для точки, находящейся в центре города, необходима совершенно иная стратегия продвижения по сравнению с рестораном в спальном районе. Особенности расположения, конкурентное окружение, модели потребления гостей требуют индивидуального подхода (конечно, в рамках общей бренд-стратегии). Таким образом, с одной стороны, у вас абсолютно все должно быть стандартизировано (в том числе и маркетинговая активность), а с другой —

необходимо учитывать локальную специфику и делать это без ущерба для бренда.

Многие руководители сетей отдают вопросы продвижения локальных ресторанов директорам на местах. В этом есть свои плюсы. Директор хорошо знает специфику своего заведения, своих гостей, понимает, какая реклама лучше работает в его районе и какие носители или инструменты по продвижению лучше использовать. На начальном этапе развития сети этот формат имеет право на жизнь и может здорово помочь вашим предприятиям. Но чем больше у вас заведений, тем сложнее контролировать исполнение акций, которые используют ваши директора. К тому же вы рискуете оказаться в ситуации, когда каждая ваша точка будет заказывать департаменту маркетинга и рекламы индивидуальные акции для решения своих локальных проблем — с одинаковой идеей, но с разным продуктом и техникой исполнения. Например, один директор заказывает акцию «При покупке 1 л пива 0,3 — в подарок» и запрашивает под это плакаты, листовки, наружную рекламу и sms-рассылку. Другой просит ввести спецпредложение «При покупке кружки пива орешки — в подарок», и здесь также требуются информационные и рекламные материалы. Третий директор предлагает анонс «При покупке 3 л пива 1 л — в подарок»... И так может продолжаться бесконечно. Понятно, что каждый директор имеет свое понимание вопроса локального продвижения ресторанов и собственную оценку привлекательности и эффективности той или иной акции. Но когда вы владеете одним или двумя ресторанами, у вас хватает времени обсуждать с директорами акции и их эффективность, а в рамках сети удовлетворить пожелания каждого невозможно. Рано или поздно вы столкнетесь с перегрузками отдела дизайна и отдела производственной рекламы, с недовольством директоров из-за неизбежных задержек в изготовлении рекламных носителей. К тому же, выполняя единичные неконсолидированные заказы, вы существенно завышаете затраты на производство и лишаетесь возможности экономить на масштабе. Нельзя забывать и о реакции гостя, который в одном ресторане

видит один вид акций, а в другом — совершенно иной. Представьте его негодование, если он придет в ваше заведение специально, чтобы воспользоваться купоном, полученным на улице от промоутера, а окажется, что тот действует только в точке вашей сети, расположенной в противоположной части города.

Для предотвращения таких ситуаций рекомендую минимизировать локальную маркетинговую активность и компенсировать потребность директоров в продвижении своих ресторанов едиными сетевыми акциями. Я прекрасно понимаю, что полностью исключить индивидуальные форматы невозможно, так как наша задача на существующем конкурентном рынке — удовлетворять запросы и ожидания гостей. В таком случае могу порекомендовать создание каталога сетевых маркетинговых акций со стандартами по визуализации, основанными на действующем бренд-буке. Департамент маркетинга, рекламы и пиар вашей сети создает набор стандартных акций, которые будут наиболее эффективными при продвижении каждого ресторана в отдельности. Акции должны быть направлены на все виды маркетинговой активности, начиная от стимулирования повторного посещения до увеличения среднего чека, включая мероприятия, направленные на информирование о заведении или продвижение определенных блюд. Важно, чтобы эффективность этих акций была вами просчитана и, с одной стороны, они были неубыточными для вас, а с другой — привлекательными для гостей.

Для создания каталога вам необходимо определиться с задачами, которые вы ставите перед планируемыми акциями, а также с элементами структуры выручки, на которые вы хотели бы оказывать воздействие. В каталоге следует использовать все возможные элементы структуры выручки, то есть разработать мероприятия, направленные на развитие этих элементов. Есть несколько основных направлений:

- информирование гостей о вашем заведении;
- увеличение частоты посещения;
- увеличение среднего чека;

- стимулирование гостя на посещение заведения в специальные «провальные» часы или дни;
- продвижение специального блюда (напитка) или сета с целью увеличения маржинального дохода.

### ***Информирование гостей о вашем заведении***

Открывая новое заведение либо желая увеличить приток гостей, помимо навигационного маркетинга вы должны разработать информационные флаеры или буклеты, рассказывающие о вашем ресторане, бренде, с привлекательной фотографией (например, интерьера). На подобных листовках кроме адреса и телефона я рекомендую помещать схему прохода или подъезда к заведению, в случае если оно расположено вдали от трафика. На этих носителях можно публиковать информацию о каком-либо бонусе предъявителю — от минимальной скидки до бесплатного продукта. Этот элемент позволит вам стимулировать гостя сохранить флаер у себя и предъявить его в ресторане, что впоследствии позволит вам проследить эффективность данного инструмента, эффективность каналов распространения и качество работы промоутеров.

Кстати, если вы используете промоутеров в качестве одного из инструментов продвижения своего ресторана, обязательно контролируйте их внешний вид, одежду, обувь, а также манеру общаться. Ведь в данном случае промоутеры являются представителями вашего бренда, и очень важно, чтобы они не вызывали у людей негативной реакции. Иначе вместо привлечения гостей вы создадите своему заведению антирекламу. Промоутер, вызывающий неприязнь, кидает тень на всю сеть, ведь ее имидж зависит от качества работы каждой отдельной точки.

### ***Увеличение частоты посещений и среднего чека***

Этот вид акций направлен на увеличение количества посещений уже пришедших к вам гостей. Его, как правило, используют для продвижения циклических специальных акций, например, зав-

траков или обедов. Он предполагает получение определенного бонуса за заказы в ограниченный промежуток времени, причем они могут быть выражены как в суммарном, так и в количественном значении. Например, «каждый 5-й бизнес-ланч в подарок» или «за каждый 10-й заказ на сумму не менее 1500 руб. — сертификат на 2000 руб. в подарок». Здесь вы не только стимулируете гостя на посещение заведения, но и определенным образом влияете на увеличение его заказа. Важно ограничивать срок действия таких акций, чтобы стимулировать продажи в определенный период. Включать гостя в эти мероприятия лучше ненавязчиво, с помощью менеджера.

***Стимулирование гостя на посещение  
заведения в «провальные» часы или дни***

Чем разнообразнее расположение точек вашей сети, тем более дифференцированным будет формат их посещений. Очевидно, что ресторан, расположенный в торговом центре на окраине, будет отличаться по типу и формату посещения от заведения в центре города. Сравнив отчеты по точкам, вы обнаружите отличия почти по всем параметрам, начиная от выручки по часам и дням недели и заканчивая структурой чека. Где-то бизнес-ланч даст 80 процентов выручки, но с минимальной загрузкой в выходные, а где-то на него не придет ни один человек, зато вечером посадка будет до 3 ночи вне зависимости от дня недели.

Для загрузки заведений в слабопосещаемые периоды необходимо разработать акции, стимулирующие гостей на посещение именно в это время. Вы можете предоставлять им дополнительные бонусы или давать скидку. Например, ночную скидку 20 процентов на все меню с 0.00 до 9.00 с понедельника по пятницу (если ваше заведение работает круглосуточно) или каждый второй алкогольный напиток в подарок (чтобы стимулировать продажи алкоголя в точках, расположенных в бизнес-районах). Такие акции нравятся гостям и помимо привлечения посетителей работают на их лояльность.



### ***Продвижение специального блюда или сети с целью увеличения маржинального дохода***

Не секрет, что иметь блюда с высокой маржой в структуре чека полезно для бизнеса. Тем самым увеличивается общий маржинальный доход с вашего оборота. Для стимулирования продаж таких блюд ваша задача — создать сети либо предложить гостям при их заказе дополнительные бонусы, например, в виде приглашений на вечеринки. Если вы решили проводить подобные акции, желательно запланировать стимулирующую активность для вашего персонала, чтобы у него появился интерес рекомендовать гостям интересующие вас блюда.

Для разработки эффективных акций локального маркетинга необходимо провести большую работу по изучению существующих ресторанов, гостей, их моделей потребления и посещения, особенностей конкурентного окружения, человеческих потоков, наличия поблизости торговых центров, кинотеатров, магазинов. Все это позволит создавать акции локального продвижения ваших точек с учетом всех параметров и тем самым получить максимальную эффективность.

Для поддержания интереса к вашим заведениям желательно менять виды акций и их визуальное сопровождение каждые два-три месяца. Это позволяет исключить эффект привыкания и, как следствие, отсутствие реакции.

Конечно, открывая ресторан, вы должны подумать о правильной навигационной рекламе. Чем больше в местах скопления людей, пешеходного и автомобильного трафика ваших информационных табличек, указателей и рекламных щитов, тем лучше. Эти носители не просто информируют о местоположении ресторана, но и дополнительно рекламируют ваш бренд.

### **Детские программы**

На детской теме я хотел бы остановиться подробнее, поскольку это один из самых эффективных форматов для продвижения сети, особенно если ваши заведения расположены в спальных районах.



Занимаясь зонированием при строительстве ресторана, хорошо бы запланировать специальное место для организации детской комнаты. Но даже если ограниченные площади этого не позволяют, постарайтесь так трансформировать зал ресторана, чтобы была возможность организовать укромный уголок, где маленькие посетители смогут играть с аниматором и не мешать гостям. Создавая возможность для комфортного отдыха для гостей с детьми, вы привлекаете совершенно другой сегмент клиентов в ваши рестораны. Главное, чтобы программа развлечений была интересна и неоднобразна.

Есть несколько форматов работы с детьми в сетевых ресторанах. Прежде всего у вас должно быть детское меню с адаптированными блюдами. Желательны оригинальные названия и запоминающаяся подача, а само меню может быть выполнено, например, в виде детской книжки или раскраски. Каждому ребенку, пришедшему в ваше заведение, вы должны их вручить вместе с карандашами. Материалы, естественно, необходимо сделать брендовыми, так как очень часто рисунки, а случается, и карандаши дети забирают с собой, а это нелишнее напоминание о вашей сети. Таким образом, вы воспитываете у маленьких гостей лояльность. На выходе каждому ребенку можно вручить шарик или флажок с вашим логотипом — подобные мелочи приводят детей в восторг. Кроме того, идущий по городу ребенок, который несет в руках яркий шарик с вашей рекламой, лишний раз напомнит прохожим о вашей сети. Кстати, именно по таким деталям гости «считывают» общий уровень сервиса в заведениях. Зайдя с коллегами на бизнес-ланч и увидев за соседним столиком ребенка, которому принесли и раскраску, и шарик, и детское меню, гость задумается, не зайти ли ему с ребенком в ресторан вашей сети в своем районе в выходные.

Я указал обязательный минимум, который должен быть в сетевом ресторане любого уровня. Все остальное — опционально и зависит от загруженности в выходные, свободных площадей, необходимых под организацию детской комнаты, количества приходящих детей и вашего желания работать в этом направлении.

Вариантов детских развлечений может быть множество. Самый простой — аниматор, который занимается с маленькими гостями, пока их родители отдыхают. Неплохо рассмотреть возможность проведения кукольных спектаклей по выходным дням. Некоторые кукольные театры или специализированные агентства предлагают подобные услуги, и им не требуется много места: выставив ширму, они проводят интересные представления, вызывая у детей неописуемый восторг.

Следующий вариант — проведение детских мастер-классов по приготовлению блюд с привлечением ваших поваров. Подобные эвенты всегда пользуются большой популярностью среди гостей и собирают большое количество детей. Однако подобные мероприятия необходимо продумывать до мелочей, они должны быть соответствующе оформлены и безопасны для участников. Под оформлением я имею в виду детские поварские колпаки, фартуки, удобные столы и доски, на которых малыши будут готовить. Надо ли говорить о том, что все материалы должны быть брендированы?

В одном из ресторанов дети с удовольствием лепили вареники — повара их отварили на кухне и подали родителям. Весь процесс снимал профессиональный фотограф, который потом выложил фотографии в аккаунте ресторана в одной из социальных сетей. Каждому ребенку вручали именные сертификаты прохождения специальных курсов обучения «искусству вареников». Итоги мероприятия оказались очень хорошими — дети получили опыт приготовления блюд в игровой форме, родители отдохнули, а ресторан заработал в невысокий период и получил лояльность гостей. Готовить можно что угодно — суши, десерты, салаты. Главное, чтобы было несложно и интересно.

Необязательно проводить именно кулинарные мастер-классы, можно приглашать артистов или специалистов по любым интересным направлениям — от коллекционирования бабочек до надувания мыльных пузырей. Лишь бы это было интересно и безопасно. Подобные мероприятия лучше анонсировать заранее и вручать гостям пригласительные билеты. Это позволит собрать большую

детскую, а значит, и взрослую аудиторию и тем самым увеличить выручку. Кстати, увеличение выручки — отдельная задача для департамента маркетинга и операционного департамента.

Из раздачи пригласительных билетов неплохо было бы устроить стимулирующую акцию, вручая их за заказы, превышающие определенную сумму, за количество заказов из детского меню, за частоту посещений... Это не только позволит вам информировать гостей о проходящих в ресторане детских праздниках, но и включит их в игру — согласитесь, выигранный пригласительный ценнее подаренного!

Если в вашей сети есть заведения, которые недостаточно активно посещаются гостями в выходные, я рекомендую проводить там детские мероприятия, а приглашения раздавать по всей сети — это позволит привлечь аудиторию со всего города. Тем самым вы стимулируете гостей на заказы по всей сети и параллельно решаете проблему посещаемости в выходные дни в отстающих точках.

Несмотря на кажущуюся неприбыльность, детский сегмент очень важен, так как помимо прямого дохода от пришедших родителей вы получаете возможность воспитывать лояльность своих будущих гостей. А нет ничего сильнее лояльности, воспитанной с детства!

### **Кросс-промо и амбиент-медиа**

Если рестораны вашей сети имеют высокую проходимость, вы владеете хорошим коммуникационным каналом, который можно использовать как для продвижения собственных рекламных посланий, так и для продажи размещения на ваших носителях сторонним организациям. Обычно подобную работу отдают специализированным рекламным агентствам, но ее можно выполнить и самостоятельно. Главное — сформулировать и изложить интересующие потенциальных рекламодателей параметры, такие как тип носителя, проходимость, эффективность контакта и стоимость использования каждого инструмента.

Какие носители вы можете продавать? Прокат роликов на ваших плазменных панелях, вкладку в папку счета или меню, листовки на специальных стойках, размещение на тейбл-тенге, плакаты на входе, рекламные панели в туалетах, на зеркалах, пакет доставки (в случае если у вас есть такая услуга), визуализацию бренда в торговом зале или у барной стойки, нестандартные конструкции в зале ресторанов. Формат и тип рекламных носителей может быть различным и зависит от ваших возможностей и концептуальных требований — от логотипа партнера на ваших листовках до размещения автомобиля перед входом в заведение.

В наше время глобального информационного поля, где на гостя ежеминутно воздействует огромное количество данных, выделиться в общем потоке стандартными инструментами очень сложно. В существующих условиях становится очень популярным дополнительный канал продвижения посредством кросс-промоушена с компаниями, предлагающими товары или услуги целевой аудитории, схожей с вашей. То есть вы ненавязчиво коммуницируете с вашим потенциальным гостем посредством совместной акции с другим брендом. Это очень эффективно, поскольку вы подкрепляете свой бренд лояльностью потребителей другого бренда. К тому же гость получает контакт с вашим брендом в момент, когда он готов к этому и не имеет других отвлекающих внимание воздействий. Важно, чтобы ваша активность являлась как бы продолжением или дополнением активности бренда партнера. Пример кросс-промоушена — приглашение в ваш ресторан каждому покупателю билета на детский сеанс в кинотеатре и — одновременно — купон на скидку при покупке билета при заказе блюд из детского меню в ваших заведениях. В данной акции выигрываете вы, так как получаете дополнительное продвижение среди посетителей кинотеатра, и кинотеатр, который привлекает на свои сеансы зрителей из числа ваших гостей. При проведении таких акций желательно выбирать сетевые проекты — это позволит вам получить больший охват среди вашей целевой аудитории. Но можно делать и промоушен отдельных точек, выбирая для со-

трудничества предприятия торговли и услуг в ближайшем окружении.

Вариантов кросс-промоушена множество — от информационного флаера при расчете в салоне красоты до сертификата на определенную сумму в вашем ресторане при покупке шубы в соседнем торговом центре. Кстати, в таком случае часть стоимости сертификата может покрывать магазин.

### **Расчет эффективности маркетинговых акций**

Смысл и итог любой маркетинговой акции состоит в увеличении дохода вашей сети, даже если мероприятие направлено на информирование или лояльность гостя. Любую акцию, планируемую к вводу в сеть и направленную на тот или иной финансовый показатель, необходимо просчитывать. Перед ее разработкой вам следует понять, какие критерии оценки эффективности вы для себя принимаете. Найдите стартовый показатель, своего рода точку отсчета, превышение которого будет обозначать выход акции на плановую эффективность. В каких-то случаях это себестоимость затрат на производство акции, включающая бюджет по полиграфии и рекламе, в других — уже достигнутые показатели по проведенной в прошлом схожей акции или плановые показатели, основанные на вашем понимании эффективности. То есть при расчете плановой эффективности вы можете взять за план любой показатель и давать оценку, опираясь на него. Безусловно, показатели могут исчисляться как в суммовом, так и в количественном выражении — все зависит от тех задач, которые вы ставили. В каждом случае это индивидуально. Например, вводя спецпредложение по кухне, вы можете взять за основу относительное значение оборота по блюдам из спецпредложения к основному обороту по кухне и затем, от акции к акции, пытаться это значение увеличить. Рост будет говорить, например, о том, что гости при выборе блюд из основного меню предпочитают заказывать и новинки. А если при сравнении абсолютных значений продаж по кухне вы увидите рост за счет спецпредложений, это будет реальным показателем эффективности.

Для расчета эффективности гастрономических мероприятий и акций по бару я рекомендую брать за основу несколько показателей, которые позволят вам понять, насколько они имели успех, причем как среди гостей, так и для вашей компании.

Самый важный показатель — значение маржинального дохода от продаж блюд по акции за определенный временной период за вычетом всех прямых затрат на рекламу и производство промоносителей. Я сознательно беру для расчета только прямые затраты, не включая в них доли прочих — от аренды офиса до зарплаты грузчика. Подобное усложнение алгоритма расчета не позволит вам оперативно производить анализ эффективности, да подобная глубина вам и не нужна, ведь спецпредложения важно оценивать не только по параметру полученного дохода, но и в динамике продаж, что даст возможность оценить как привлекательность предложения для гостя, так и эффективность рекламной кампании. В сети такая оценка особенно важна, так как специфика позволяет вам сравнивать результаты по продажам в разных точках и у вас появляется дополнительный косвенный критерий оценки качества работы вашего персонала. По моему опыту, когда в сети вводится какое-либо гастрономическое спецпредложение, его продажи по всем точкам обычно имеют схожую динамику и долю процента к общему объему продаж. Поэтому если вы обнаружили, что одно или несколько ваших заведений идет ниже среднего по сети уровня продаж по спецпредложениям, это повод обратить на них внимание — уверен, что и общие объемы продаж в них также оставляют желать лучшего.

Рассмотрим пример.

Вы запустили специальное предложение в сети из трех ресторанов по четырем блюдам.

Срок действия — с 1.01. по 23.01.

Общая стоимость рекламы и полиграфии на этот период составляет 1500 руб.

Разберем эффективность этой акции в сети с помощью таблиц и диаграмм. Как я говорил выше, эта методика позволяет опера-

тивно понять общую эффективность действия спецпредложения в сети и оперативно принять меры в случае наличия показателей, указывающих на проблемы.

В первую очередь вы формируете отчет по продажам блюд в ресторанах сети — таблица 2.

Таблица 2  
Отчет по продажам специального предложения  
в сети ресторанов с 1.01 по 7.01

Блюдо	Цена	Ресторан 1		Ресторан 2		Ресторан 3		Итого
		Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	
Блюдо 1	15 руб.	10	150 руб.	8	120 руб.	2	30 руб.	300 руб.
Блюдо 2	25 руб.	35	875 руб.	5	125 руб.	3	75 руб.	1075 руб.
Блюдо 3	35 руб.	15	525 руб.	17	595 руб.	4	140 руб.	1260 руб.
Блюдо 4	10 руб.	30	300 руб.	32	320 руб.	7	70 руб.	690 руб.
	Итого	90	1850 руб.	62	1160 руб.	7	315 руб.	3325 руб.

Из данных из таблицы вы делаете диаграмму — рис. 8.3

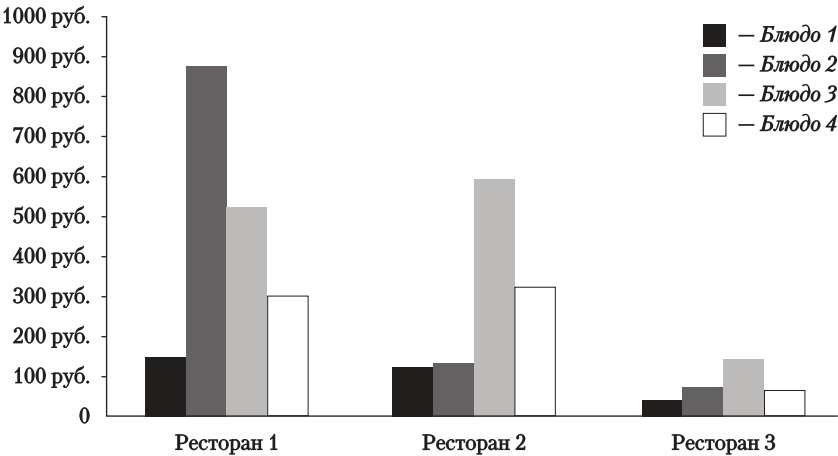


Рис. 8.3. Диаграмма продаж специального предложения в сети с 1.01 по 7.01

Эта диаграмма позволяет вам посредством сравнительного анализа выявить рестораны сети, в которых продажи спецпредложения идут плохо. Ваша задача — выяснить причину. Также по этой диаграмме вы можете заметить существенные провалы в продажах конкретных блюд в ресторанах. Например, на диаграмме мы видим, что блюдо № 2 в ресторане №2 в сравнении с этим же блюдом в других точках продается в существенно меньшем количестве. В то же время продажи других блюд спецпредложения в ресторане № 2 и ресторане №1 находятся на одном уровне, то есть в выборе гостей прослеживается нелогичность. А так как посетители не могут в одном заведении распробовать блюдо, а в другом полностью его игнорировать, это является для вас сигналом проверить качество этого блюда в ресторане №2 или работу сотрудников этого заведения, из-за чего блюдо № 2 по какой-то причине оказалось в стопе.

Далее, с течением времени помимо показателей за неделю вы формируете сводные отчеты по продажам спецпредложения за фиксированный период по сети. Я рекомендую брать за основу неделю, с понедельника по воскресенье, поскольку так проще проводить анализ. Но вы можете выбрать для расчета и декаду, и месяц, и квартал.

Данные по неделе вы фиксируете в таблице (таблица 3) и диаграмме (рис. 8.4)

*Таблица 3*  
*Таблица продаж спецпредложения*  
*в ресторане сети понедельно*

Ресторан	1.01–7.01	8.01–15.01	16.01–23.01	Итого
Ресторан 1	1850 руб.	2200 руб.	2500 руб.	10470 руб.
Ресторан 2	1160 руб.	1320 руб.	1440 руб.	4955 руб.
Ресторан 3	315 руб.	450 руб.	270 руб.	1035 руб.
<b>Итого</b>	<b>3315 руб.</b>	<b>3970 руб.</b>	<b>4210 руб.</b>	<b>16460 руб.</b>



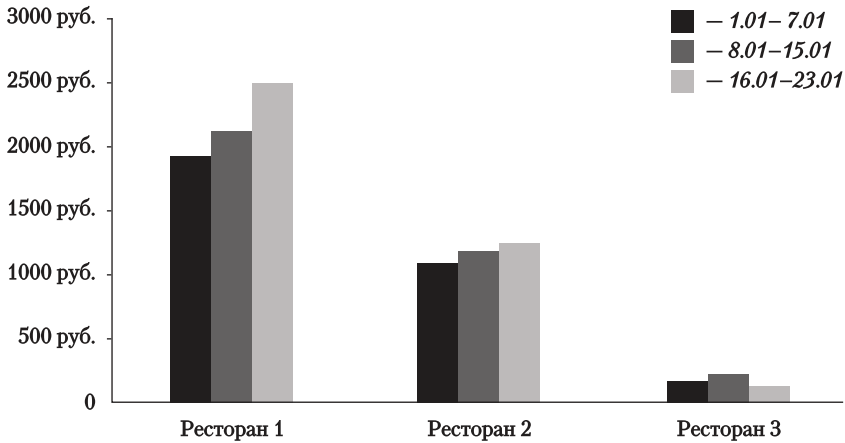


Рис. 8.4. Диаграмма понедельных продаж спецпредложения в ресторане сети

Из этой диаграммы вы можете почерпнуть информацию о том, что продажи вашего спецпредложения в сети растут, а значит, оно пришлось гостям по вкусу и ваша рекламная и пиар активность сработала эффективно. Это видно из динамики роста продаж по каждому ресторану, а также по схожей логике роста продаж в каждом из заведений.

В данном примере из картины выбиваются продажи спецпредложения по сети в ресторане № 3 за период с 16.01 по 23.01. Это повод обратить на него внимание и выяснить причину такого провала. Либо официанты перестали предлагать это блюдо, либо часть блюд по какой-то причине попала в стоп-лист, либо оно просто невкусное из-за нарушения технологии приготовления.

Конечно, продажи растут не всегда. По моему опыту, к середине второго месяца после введения спецпредложения гости от него устают, и его продажи начинают постепенно снижаться. Это повод задуматься над тем, что делать дальше — или дополнительно стимулировать продажи рекламой, или прекращать действие спецпредложения.

На следующем этапе вы можете вывести общий абсолютный результат от продажи спецпредложения, которым является разница между суммой выручки и прямыми затратами на его выпуск. Прямые затраты — это, как правило, себестоимость продуктов, предназначенных для производства блюд, продаваемых по акции, и расходы на продвижение и рекламу (фактическая стоимость производства и размещения носителей и реклама за определенный период). Я рекомендую не усложнять подсчет эффективности акции путем расчета дополнительной затратной части вроде зарплаты дизайнера на производство флаера и суммы коммунальных платежей за время акции. В крайнем случае вы можете возложить на затраты по акции сумму дополнительных расходов всего предприятия за отчетный период, но в доле, равной доле продаж спецпредложения к общему обороту, — таблица 4.

*Таблица 4*  
*Расчет эффективности акции за период с 1.01 по 23.01*

<b>1</b>	<b>Продажа спецпредложения</b>	<b>16460 руб.</b>
<b>2</b>	<b>Затраты, в том числе:</b>	<b>5000 руб.</b>
2.1	себестоимость	3500 руб.
2.2	затраты на рекламу	1500 руб.
<b>3</b>	<b>Доход</b>	<b>11460 руб.</b>

Не существует единого показателя, на основании которого вы сможете однозначно сказать, эффективно прошла акция или нет, — все относительно. Конечно, чем больше гостей вовлечено в акцию, чем выше сумма, которую вы выручили от продажи блюда по спецпредложению, тем лучше. Но порой случается так: вы проводите акцию, делаете массивную рекламную кампанию, но продажи блюд вас не удовлетворяют, однако в то же время вы видите общее увеличение посещаемости ваших заведений. Таким образом, акция оказалась поводом лишний раз напомнить гостям о вашем бренде, и они, заметив вашу активность, к вам пришли.

Поэтому подходите к оценке эффективности инвестиций в продвижение гибко, осторожно выбирайте критерии, так как зачастую акции имеют стратегическое значение для вашей сети, но в тактических расчетах показывают недостаточные результаты.

### **Анализ акций локального маркетинга**

Как только вы запускаете мероприятия, направленные на информирование гостей о вашем ресторане, на увеличение среднего чека, количества посещений, или начинаете регулировать средний чек, вам необходимо проводить мониторинг и анализ эффективности акций локального маркетинга. В каждой такой акции вам следует выбрать критерии эффективности, которые вы будете фиксировать для осуществления анализа. Это может быть количество вернувшихся купонов, сумма счета от этих купонов, динамика по выручке, полученная от гостей с флаерами, или динамика по количеству посетителей, воспользовавшихся акцией. Путем сравнительного анализа одних и тех же акций в разных точках сети вы сможете сделать интересные выводы, оценить качество работы сотрудников и получить отклик гостей. Своевременно вносите корректировки в механику акций, чтобы достигать максимальной эффективности.

### **Маркетинг всему голова**

В современном мире гость имеет огромный выбор, и зачастую решение о посещении ваших ресторанов зависит от очень незначительных моментов, которые гость считывает на подсознательном уровне: прочтенный когда-то негативный отзыв, плохо презентованная акция... Все это так или иначе связано с маркетингом. Поэтому не откладывайте работу по его созданию на дальний план и прилагайте максимум усилий по ее поддержанию на самом высоком уровне. Вы должны охватывать все аспекты активности — только в этом случае гости будут удовлетворены не только вашим продуктом и сервисом, но и общим ощущением от заведений вашей сети. Старайтесь их постоянно удивлять и радовать, и, поверьте, они ответят вам взаимностью!

## Глава 9

### АВТОМАТИЗАЦИЯ РЕСТОРАННОЙ СЕТИ

#### Управление процессами в сети

Ресторан по своей сути — живой, сложный организм, существующий по определенным законам и правилам, не учитывая которые можно очень легко проиграть в ожесточенной конкурентной борьбе. С одной стороны, открытие и управление собственным рестораном или сетью заведений — это новый статус, новые возможности и перспективы. С другой — огромная ответственность. Во избежание глобальных тактических ошибок важно еще на этапе формирования стратегии развития конкретного ресторанного бизнеса найти время на изучение ситуации на рынке в целом.

Чем глубже вы вникаете во все процессы ресторанного бизнеса, тем лучше. Если вы назначены управлять ресторанной сетью, то можете начать с исследования существующих заведений вашего города. В случае с открытием собственного ресторана — понаблюдайте за любым другим местом, концептуально похожим на задуманное вами. Скорее всего, вы столкнетесь с вопросом: «Почему это заведение пользуется успехом?». Зависит ли это от обстановки в залах или от быстроты обслуживания? Есть ли смысл в применении систем резервирования столов? Нельзя ли сделать так, чтобы вентиляция не шумела, а бесплатный интернет работал быстрее? И так далее. Все ваши размышления такого рода полезны, но может пройти достаточно времени, пока они превратятся в конкретные действия.

Наиболее эффективный путь к достижению успеха в любом бизнесе — гармоничное сочетание усилий по четырем параметрам: увеличение темпов работы здесь и сейчас, максимальное снижение издержек, поиск новых возможностей для развития и гармонизация отношений в коллективе. То же самое можно сказать и в отношении постановки и последующей автоматизации бизнес-процессов ресторанной сети. Зачастую для обслуживания гостей используется одна система, для учета склада — вторая, для подсчета зарплаты — третья, и так до бесконечности. Каждая из них может

быть по-своему замечательной и вполне удовлетворять пользователя, предоставляя ему весь необходимый для работы инструментарий. Но для владельца бизнеса такая система непрозрачна. Для того чтобы увидеть общую картину по своей компании, ему необходимо собирать и консолидировать данные вручную, и когда отчет, наконец, будет готов, данные в нем оказываются устаревшими и некоторые ситуации уже не поддаются корректировке.

При грамотном подходе к построению информационной структуры можно добиться необходимой прозрачности бизнеса для владельца, а также существенно снизить издержки. Современная система, позволяющая в едином информационном пространстве управлять материальными, финансовыми и человеческими ресурсами, получая максимальный эффект от вложенных инвестиций, является важнейшим преимуществом в конкурентной борьбе. По-

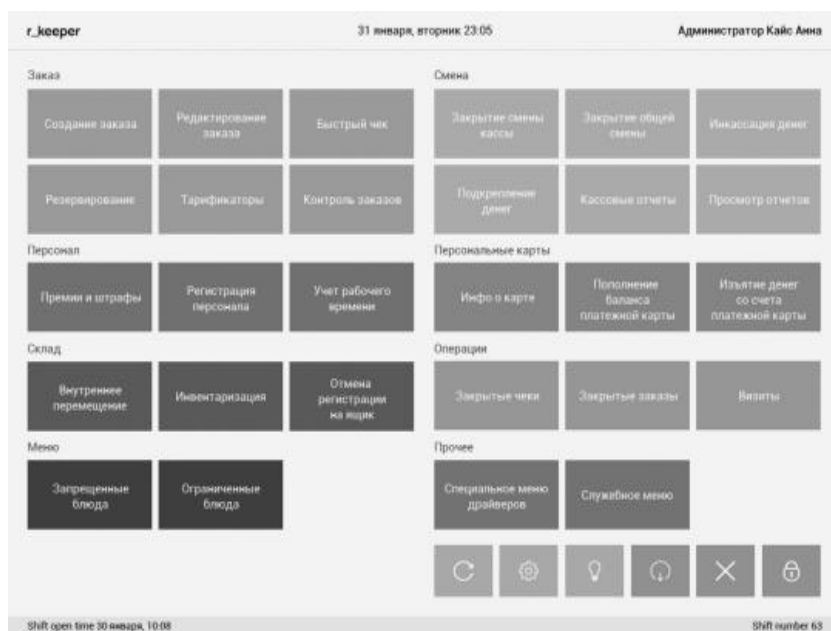


Рис. 9.1. Пример интерфейса корпоративной информационной системы: кассовая станция

В бытовом смысле под ресторанной сетью обычно подразумевают заведения, объединенные общим брендом и предлагающие единое меню. Некоторые ресторанные сети включают в себя как закусочные-«забегаловки», так и шикарные заведения, причем прибыль одинаково приносят как одни, так и другие. С точки зрения управления бизнес-процессами ресторанная сеть — это, как правило, группа территориально распределенных предприятий с единым центральным управлением, при этом рестораны могут быть совершенно разного формата.



Рассмотрим типовую структуру ресторанной сети (см. рис. 1). Функции анализа, планирования и контроля работы предприятия выполняет центральный офис. Именно там консолидируется вся информация по продажам в отдельных ресторанах, разрабатывается ценовая и продуктовая политика, ведется учет, осуществляется управление всем производством. От оперативности и точности поступления в центральный офис данных со всех участков бизнес-процессов сети зависит своевременность принятия решений, поэтому важно получать такие данные в реальном времени.

В одном из крупнейших в Москве многофункциональном торговом комплексе, насчитывающем на своих 4-х этажах 11 заведений общественного питания, до внедрения КИС практики формирования консолидированного отчета просто не существовало. Теперь там получают такой отчет ежедневно.

Такая же ситуация была и в одной очень крупной сети заведений японской кухни, состоящей из 78 ресторанов. С появлением там корпоративной информационной системы владельцы и управляющие бизнесом стали получать консолидированные отчеты в автоматическом режиме и как угодно часто.

Современная система автоматизации представляет собой трехуровневую структуру (см. рис. 2), в которой данные о продажах фиксируются на кассе, информация о бизнес-процессах в каждом отдельном заведении собирается на сервере ресторана, а затем поступает на сервер центрального офиса, где происходит консолидация данных уже на уровне всей сети. Связь между всеми уровнями системы производится через локальную сеть или интернет. Как правило, для нормального функционирования отдельных рабочих мест достаточно 3G модема.

В случае разрыва связи данные накапливаются на ближайшем доступном уровне (если произошел разрыв между кассой и ресторанном сервером, то на кассе, если между сервером заведения и центральным сервером, то на сервере ресторана) и при восстановлении канала связи автоматически мгновенно синхронизируют-

ся. Таким образом, при наличии связи информация о продажах доступна сотрудникам центрального офиса в реальном времени. Если связь была нарушена, все уровни сети остаются работоспособными, но детальная информация о текущих продажах будет доступна после синхронизации данных.

Аналогично работает и обратная связь центрального офиса с ресторанами. Например, вам необходимо в определенный момент запустить новое сезонное меню в одноформатных ресторанах сети. Вы заранее настраиваете в системе нужные изменения (правило об изменении меню) и задаете срок вступления изменений в силу. Даже если в момент начала действия акции связи с заведениями сети нет, сервер ресторана уже знает о новом меню и автоматически вводит изменения в указанный срок.



*Рис. 9.3. Схема автоматизации ресторанной сети*

Рассмотрим, как выглядят основные функциональные блоки предприятия с точки зрения автоматизации.



### **Автоматизируем фабрику-кухню**

Мысли об организации центральных закупок и производства появляются, наверное, у каждого ресторатора, открывшего больше двух ресторанов. Даже если в сеть объединены разноформатные заведения, можно существенно сэкономить на закупках и хранении базовых продуктов, хозяйственных товаров, а также на производстве ряда заготовок и полуфабрикатов. Кроме того, фабрика-кухня может не только обеспечивать собственные рестораны, но и отгружать свою продукцию сторонним организациям. Например, магазинам, принося дополнительный доход.

Современные интегрированные системы автоматизации позволяют решить ряд важнейших задач управления производственно-распределительными комплексами за счет централизованного управления всеми бизнес-процессами (см. рис. 2). При грамотном подходе к управлению ПРК удастся избежать недостатков и излишков продукции при отгрузке, что очень важно для ресторанов сети. Ведь если заказанные блюда не поступят в продажу в достаточном количестве, это приведет к недовольству и неизбежной потере гостей, а если блюд будет приготовлено больше, чем необходимо, продукты пропадут и компания понесет убытки.

Очень важно обеспечить правильный учет фактической себестоимости проданных блюд, а для этого необходимо автоматизировать документооборот, связанный с процессом приготовления и отгрузки готовой продукции, так как ведя его «на бумаге», вы получите массу ошибок, а зачастую и злоупотреблений. Кроме того, заполнять бумажные бланки там, где готовится пища, попросту неудобно. Чтобы минимизировать издержки и контролировать реальную себестоимость, система автоматизации должна помочь исключить человеческий фактор при учете приготовленных и проданных блюд, а также обеспечить возможность оперативного контроля остатков.

С точки зрения автоматизации типовых сценариев обслуживания ресторанов в ПРК сети выглядит примерно так: ответственный сотрудник ресторана заполняет электронный бланк заказа



Рис. 9.4. Схема учета фабрики-кухни

на производство; система, зная приблизительный объем продаж в зависимости от сезонности и дня недели, может подсказывать требуемые цифры, но окончательное решение остается за человеком.

В плановом отделе ПРК консолидируются заказы из всех ресторанов, на основании технологических карт система проверяет наличие запасов продуктов и формирует задание в производство и доставку. При этом на основании производственного плана и по данным текущих запасов на складе осуществляется анализ, и система выдает рекомендацию о закупке продуктов, уровень запаса которых ниже установленного. Сводный заказ поступает на производство, автоматически формируются соответствующие акты приготовления, накладные и т.п. Это происходит так: повар, приготовив, скажем, салат, взвешивает его прямо в контейнере и пробивает на кассовом терминале. Система формирует акт приготовления, и продукты списываются со склада. Затем готовая продук-

ция поступает в службу доставки, а оттуда уже в ресторан. В крупных территориально распределенных сетях бланки заказа могут передаваться и консолидироваться одновременно на несколько ПРК, разделенных по производственному (сэндвичи, кондитерские изделия, суши и т.п.) или географическому принципу.

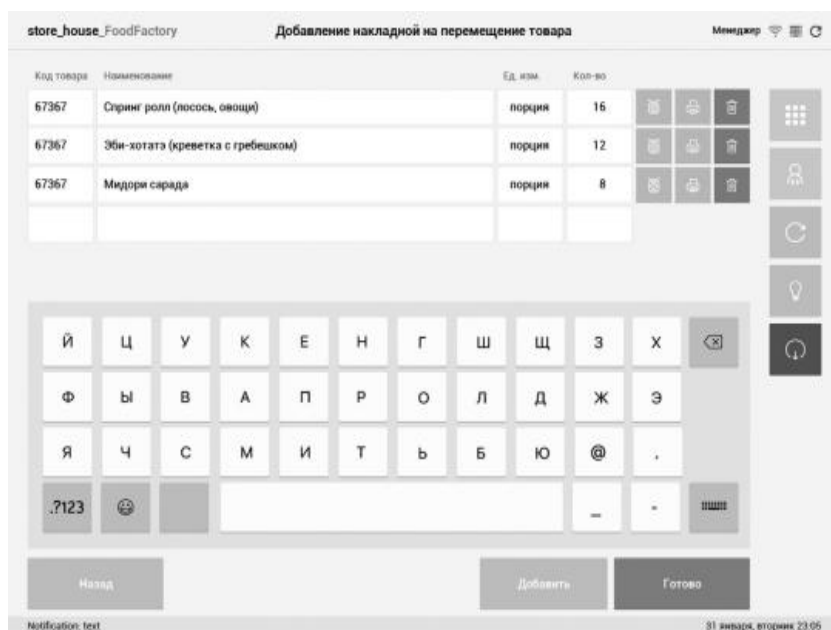


Рис. 9.5. Экран программы по автоматизации фабрики-кухни

Реализованные блюда с помощью акта переработки регистрируются в системе, в результате их количество и фактическая себестоимость, а также остатки продуктов на складе всегда известны. Таким образом, традиционные манипуляции с «заборными листами» усложняются: учет приготовленных и списанных блюд происходит автоматически, а контроль над действиями персонала осуществляется с помощью системы событийного видеоконтроля. Кроме того, по расширенной оборотно-сальдовой ведомости можно узнать вклад каждого блюда в общую выручку за период и проанализировать эффективность продаж.

### Автоматизируем управленческий учет

Управленческий учет отличается от бухгалтерского прежде всего двумя аспектами: отсутствием регламента (норм и правил) и конечными пользователями. В то время как у бухгалтерского учета основными пользователями являются контролирующие фискальные органы (государство), у управленческого — управляющие и собственники бизнеса. Если бухгалтерская отчетность, предоставляемая в налоговую инспекцию, должна составляться по строго определенным правилам, то управленческая отчетность составляется в удобном для пользователя виде, так как она должна предоставлять данные, полезные для управления и анализа деятельности предприятия. Исходя из этих потребностей, при постановке управленческого учета определяются центры финансовой ответственности, места хранения, номенклатура, свой план счетов.

Постановка управленческого учета может отличаться от постановки бухгалтерского, но должна предполагать его совмещение с последним. Таким образом, на этапе планирования управленческого учета следует предусмотреть, как его данные будут отражены в бухгалтерском учете и каким образом они будут туда экспортированы, чтобы исключить двойную работу по вводу первичных данных. Как правило, современные интегрированные системы автоматизации обладают гибкими настройками и хорошо «заточены» под отраслевую специфику, благодаря чему они позволяют организовать доступ к нужной информации максимально удобным способом. Что касается системы фискального учета, ее выбор обычно доверяют бухгалтеру. В подавляющем большинстве случаев это 1С.

Важнейшей задачей системы автоматизации ресторанного холдинга в области управленческого учета является предоставление отчетности в реальном времени и на основе достоверных данных по текущим продажам во всех ресторанах сети. Основными формами финансовой отчетности, позволяющими видеть состояние дел на предприятии и принимать управленческие решения, являются:

- **баланс предприятия**, который характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату и отражает ин-

- **отчет «План-факт»**, который показывает планируемые и фактические показатели дохода предприятия за календарный месяц и отклонение фактического значения от планируемого в абсолютной и относительной величине;
- **отчет о прибылях и убытках**, который отображает плановый и фактический доход и расход ресторана за выбранный календарный месяц, отклонение от запланированных показателей в абсолютных и относительных величинах, а также фактические показатели за предыдущий месяц и такой же период предыдущего года;
- **отчет по KPI (оперативные показатели) и аналитические отчеты**, которые в данный момент наиболее актуальны для конкретного управляющего или собственников определенной сети ресторанов.

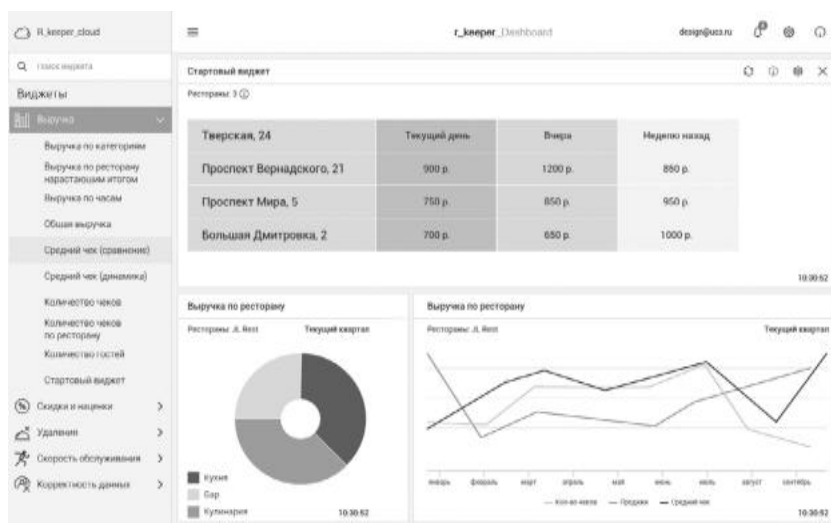


Рис. 9.6. Типовой интерфейс модуля отчетности

Современные специализированные КИС, как правило, содержат готовый набор отчетов, позволяющих получать информацию

по наиболее важным показателям бизнеса — от вышеперечисленных основных форм до более узких и специфических. Отлично, если в системе присутствует и механизм для настройки собственных отчетов, например на основе конструктора OLAP: руководитель получает удобную и понятную модель данных, самостоятельно выбирая срезы предоставления сводной информации.

### **Автоматизируем складской учет**

Целью автоматизации складского учета является оптимизация управления фудкостом и достижение максимальной прозрачности этого процесса. В системе ведется автоматический учет товаров на складах согласно технологическим картам и складским документам (приходным и расходным накладным, внутренним перемещениям, актам списания и пр.). В результате движение продуктов, а затем и готовых блюд по складу и кухне так же понятно, как и движение покупных товаров. Для обеих категорий необходимо контролировать все виды расхода, включая продажу, порчу, недостачу и перемещения. Современные программные решения позволяют видеть остатки на складе в режиме реального времени, а для ускорения обработки документов используется функция сканирования накладных с помощью программы автоматизации документооборота, позволяющая исключить ручной труд по вводу данных о закупленных товарах в систему.

В ресторанной сети некоторые закупки целесообразно проводить централизованно, но большая часть товаров все-таки приобретается индивидуально каждым рестораном, в особенности если они территориально распределены или относятся к разным форматам. Автоматизация складского учета позволяет существенно сократить злоупотребления за счет оперативного контроля над всеми потенциально опасными в этом отношении бизнес-процессами. Например, современные КИС обладают специальным инструментарием для контроля закупочных цен: в системе для каждого поставщика заведены прайс-листы и заданы допустимые

отклонения цен. При очередной закупке система автоматически сравнивает контрактные цены со стоимостью в накладной, запрещая проводить накладные с отклонением выше заданной нормы или занося такие операции в специальный отчет. Когда этот инструмент начали использовать в одной крупной сети, объединяющей несколько десятков заведений различных форматов и ценовых сегментов, руководству удалось вывести из теневого обращения довольно значительные суммы.

Для оптимизации товарных запасов существует удобная функция контроля уровня товарных остатков на складах. Для каждого элемента номенклатуры устанавливаются значения минимального и максимального количества данного товара на складе, и система своевременно информирует о приближении уровня остатков к данному показателю. Информация о товарах, количество которых меньше минимального, может быть использована для составления оптимального заказа продукции у поставщика. А к товарам, которых больше указанного для них максимального количества, следует более внимательно отнестись при последующих заказах, а также попытаться выяснить причину «затоваривания». Разумеется, полностью доверить расчет складских запасов программному модулю нельзя, так как для решения этой задачи необходимы такие важные параметры, как вместимость склада, себестоимость хранения, а также прогнозы по изменению закупочных цен. Но даже контроль над уровнем запасов продуктов в заданном диапазоне позволяет, с одной стороны, существенно сократить объем финансовых средств, «замороженных» на складе, и избежать порчи продуктов, а с другой — исключить нехватку продуктов, необходимых для бесперебойной работы кухни.

Сквозная автоматизация всех бизнес-процессов сети позволяет существенно сократить время на обработку стандартных операций. Например, вам наверняка знакома ситуация, когда технологические карты некоторых блюд практически одинаковы, есть лишь небольшие различия (скажем, в некоторых ресторанах сети паста «Болоньезе» готовится из одного сорта макарон, а в некото-

рых — из другого). Конечно, можно завести две разные техкарты для этой пасты, а также и других подобных блюд, но в результате это приводит к колоссальному объему дополнительной работы для бухгалтеров-калькуляторов в центральном офисе. Для решения этой проблемы придуманы так называемые версионные технологические карты, где рецепт приготовления блюда представлен в виде матрицы, в которой можно «галочками» отметить ингредиенты, соответствующие местам продаж блюд. При этом технологические карты хранят историю изменений, и при необходимости этим можно пользоваться для пересчета остатков.

Это лишь малая часть возможностей КИС (наряду с контролем закупочных цен, автоматической корректировкой названий товаров для исключения пересортицы и т.п.), на примере которой видно, что правильный подход к автоматизации предприятия позволяет существенно сократить издержки, эффективно бороться со злоупотреблениями, а самое главное — в любой момент времени знать реальный фудкост как по всей сети в целом, так и в разрезе отдельных ресторанов.

### **Автоматизируем управление персоналом**

Оптимизация затрат на персонал (часто встречается также термин «лейборкост») — один из основных методов увеличения прибыли предприятия. А если при этом вам удастся не только не разочаровать, но, напротив, дополнительно воодушевить сотрудников, да еще избавить себя и менеджеров от массы рутинной работы? Внедрение интегрированной информационной системы позволяет существенно сократить лейборкост и предоставляет руководителю удобный инструментарий для создания схем мотивации персонала.

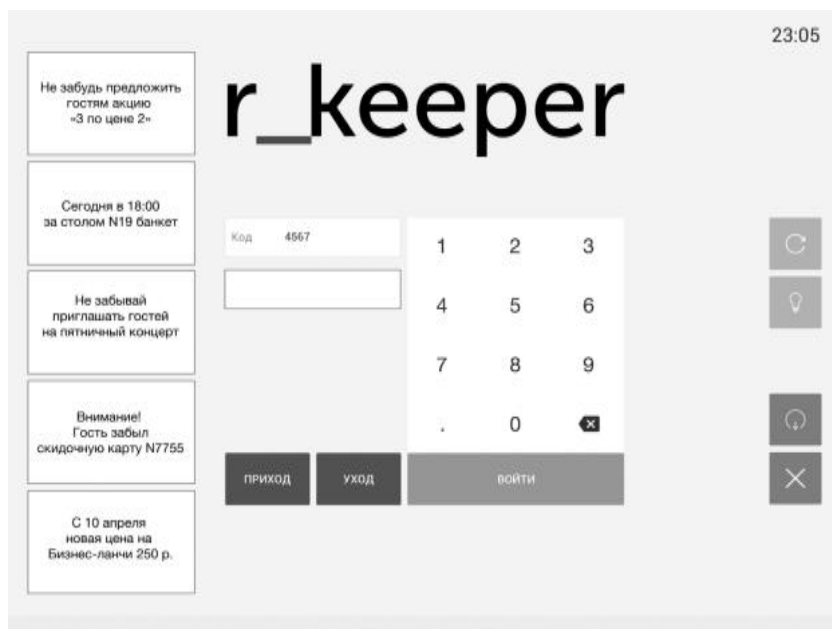
В функционал современных корпоративных информационных систем входят такие модули, как оптимизационное планирование рабочего времени персонала, учет фактически отработанного рабочего времени и расчет зарплаты, а также система мотивации. Как это обычно работает? Каждому сотруднику выдается персо-



нальная карта, которая позволяет не только фиксировать время прихода и ухода, но и учитывать, например, расходы на его питание, а также многие другие факторы. Настраивается расписание работы персонала, с которым система сверяет данные по явке сотрудника, автоматически начисляя штрафы за опоздания или, наоборот, оплату за сверхурочную работу. Для того чтобы работник выполнял свои обязанности честно, по желанию владельца ресторана устанавливается интеллектуальная система видеоконтроля за кассовой зоной. А сам сотрудник при наличии определенных настроек в системе может видеть результаты своей работы в персональном отчете. Так, например, если конкретному официанту был выставлен месячный план по продажам — он может узнать, насколько он близок к цели уже сейчас, а не только в конце месяца. Кроме того, при достижении определенной суммы продаж ему автоматически может быть начислена премия. Настройки полномочий системы могут быть гибкими для каждой группы потенциальных пользователей: хостес, официант, бармен, сомелье.

В случаях когда расстояние между залами, кухней, баром и офисом существенны, будет незаменима технология передачи сообщений официантам. Она направлена на повышение эффективности взаимодействия различных служб ресторана, сокращение затрат времени на общение между персоналом, повышение скорости и уровня обслуживания гостей. С внедрением в ресторане системы передачи сообщений официант получает информацию о готовности блюд или другие служебные сообщения на свой мобильный терминал или другое переносное устройство от сотрудников подразделений или гостей.

Частая жалоба, которую приходится слышать от рестораторов, звучит так: «Сложно найти хороших работников». В этой сфере многие люди часто меняют одно заведение на другое, еще чаще — профессиональную область. Прибавьте к этому неудобный график работы и физическую усталость, и вы поймете, почему так непросто подобрать, удержать и замотивировать персонал предприятия общественного питания. Комплексное системное управление



*Рис. 9.7. Экран станции официанта  
с функцией обмена сообщениями*

персоналом существенно увеличивает прибыль даже в отдельном ресторане, а на уровне ресторанной сети такой эффект еще более заметен. Хорошо обученный, дисциплинированный и воодушевленный персонал — основной инструмент качественного обслуживания и, как следствие, роста количества гостей. Современные КИС позволяют реализовывать глобальные мотивационные программы, автоматически поощряя лучших сотрудников и помогая начинающим, и в сочетании с надежными инструментами контроля работы персонала позволяют обеспечить высокую работоспособность и эффективность во всех ресторанах сети.

### **Как привлечь и удержать гостей**

Согласно зарубежным исследованиям, только 60% компаний измеряют эффективность своих программ лояльности, однако

именно такая программа является важной стратегической инициативой, влияющей на финансовые показатели предприятия общественного питания в долгосрочной перспективе. Об управлении лояльностью гостей в целом мы уже поговорили в главах выше, здесь коснемся только изучения возможностей систем автоматизации.

Карточные дисконтные системы в ресторанном бизнесе применяются довольно давно. Гостям заведений могут быть предложены купоны на отдельные блюда или на конкретную скидку, а также подарочные сертификаты. Кроме того, с их помощью можно выдавать клиентам скидку на *n*-ное блюдо в подарок. Такая программа лояльности очень популярна в одной из крупнейших сетей из более чем 30 ресторанов восточной кухни.

Процесс предоставления скидок легко алгоритмизируется, поэтому большинство представленных на рынке систем автоматизации в той или иной степени обладает соответствующим инструментарием. Но у простых скидок есть определенные недостатки. Например, маленькая скидка вряд ли окажет существенное влияние на принятие гостем решения о выборе ресторана, а большая наносит существенный ущерб прибыли. Несколько более эффективны накопительные скидки, но в конечном итоге они также чувствительно отражаются на доходности предприятия.

Все большее количество рестораторов сегодня используют схемы, по которым гость получает не скидку на текущий заказ, а бонус, который можно использовать при последующем посещении. При этом размер бонуса можно без вреда для выручки сделать значительно большим, чем процент скидки, — в результате ресторан ничего не теряет, а психологический эффект существенно выше. К примеру, с помощью современных систем лояльности можно отслеживать родственные связи и давать семейные скидки, а также выдавать гостям заведений скидки по принципу «пригласи друга и получи *n*-процентную скидку». Возможно даже по каждому отдельному клиенту выстраивать пирамиду, при которой первоначальный клиент — обладатель карты лояльности — полу-

чает скидки и бонусы за счет рекомендации заведения своим друзьям и их последующих рекомендаций уже их знакомым.

Популярными становятся программы привлечения гостей, по которым можно организовывать массовое питание сотрудников конкретного предприятия. К примеру, владелец какой-то компании приобретает 100 карт, по которым могут ежедневно питаться его сотрудники. Для рестораторов такая схема сотрудничества крайне выгодна, ведь таким образом можно получить поток регулярных заказов с одного клиента.

Есть даже технологии, которые позволяют в момент звонка потенциального гостя в ресторан (еще до поднятия трубки) на экране терминала автоматически отобразить имя, телефон и предпочтения гостя. Такая опция, конечно, незаменима в ситуации, когда ресторан хочет подчеркнуть качество и уровень сервиса за счет максимально клиентоориентированного отношения к каждому гостю.

Главная задача системы управления лояльностью — сделать так, чтобы гости приходили чаще, покупали больше и приводили своих друзей. Поэтому современные решения строятся на автоматизации соответствующего инструментария. По данным исследовательской компании «Комкон», наиболее часто рестораны посещают люди в возрасте 25–34 лет и молодые пары, а согласно исследованию от РБК, 40,8% россиян свой досуг проводят в ресторанах, кафе и барах. Они приходят в заведение пообщаться, провести время в приятной атмосфере и потом охотно советуют понравившееся место своим друзьям. Как привлечь в рестораны таких людей? Давайте разбираться.

С технической точки зрения процесс работы современной системы лояльности выглядит так: гость по своему усмотрению регистрируется в системе по принципу социальных сетей — идентифицируя себя по номеру телефона, электронной почте или даже фотографии. Такой способ позволяет ресторатору избежать необходимости производить и выдавать пластиковые карты лояльности. Попав в личный кабинет, гость заведения может увидеть там, в зависимости от настроек ресторана, свой статус (серебряный, золо-

той и т.п.), баланс баллов, взамен которых можно получить что-то бесплатно или скидку, а также перечень последних транзакций.

Наличие комплиментарных бонусов за самостоятельную регистрацию гостя выгодно как посетителю ресторана, так и его владельцу. Гость при повторном посещении заведения получает какой-то бонус в виде скидки, бесплатного напитка или блюда, ресторатор — потенциального завсегдатая заведения.

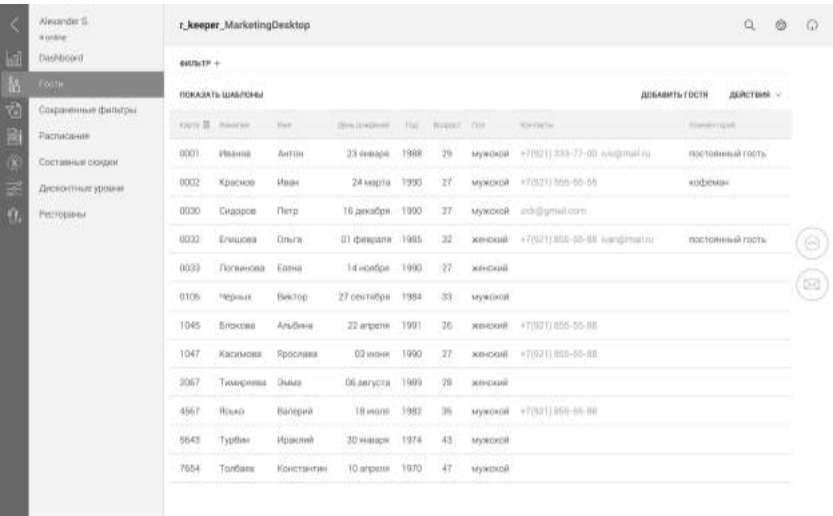


Рис. 9.8. Интерфейс типовой системы лояльности:  
административная панель

Постепенно, отвечая на вопросы системы, гость сам со временем введет в базу данных информацию о себе, а программа дополнит ее сведениями о частоте его посещений, суммах заказов и предпочтениях. Для того чтобы получать бонусы и участвовать в акциях, посетителю не нужно заполнять бумажную анкету и носить с собой пластиковую карту — система «узнает» его по номеру телефона или с помощью устройства распознавания лиц на входе. Гости с удовольствием включаются в «игру» и возвращаются в заведение все чаще, а ресторатор перестает терять посетителей из-за того, что официант забыл предложить им дисконтную карту, по-

терял заполненную анкету или неправильно ввел в систему номер телефона гостя.

По данным компании Bondstone Group, крупнейшие ресторанные сети за последний год существенно увеличили свое присутствие в интернете: это и социальные сети, и вирусная реклама, и креативные развлекательные порталы, и многое другое. Будущее индустрии гостеприимства (так же как и потребительского рынка в целом) — за интеграцией традиционного маркетинга и социальных сетей. Уже сейчас преимущество будут иметь те рестораторы, которые смогут органично влиться в эту новую реальность, используя ее богатые возможности и превосходя ожидания своих гостей. Ведь социальные сети позволяют, кроме всего прочего, изучать предпочтения гостей и поддерживать с ними обратную связь вне ресторана. Поэтому трудно переоценить способность современных информационных систем интегрировать основные инструменты социальных сетей с системой управления рестораном, организуя фактически собственную удивительно эффективную, самостоятельно разрастающуюся социальную сеть лояльных гостей.

Если брать основные изменения за последние годы, то к наиболее важным параметрам относятся возможности систем лояльности быстро подключаться к callback-сервисам, социальным сетям и мессенджерам. Основная задача, которую сейчас пытаются решить подобными запросами, — это агрегация данных из различных рекламных площадок в одном месте и понятном формате. Чтобы появилась возможность использовать программы лояльности не только для повышения продаж, но также для эффективных маркетинговых кампаний с учетом специфики целевой аудитории конкретного заведения. На первый план постепенно выходит выстроенная коммуникация именно с текущей клиентской базой и с пулом потенциальных клиентов. От различных программ лояльности, промоакций и рассылок до контент-маркетинга и долгосрочных коммуникаций через соцсети и другие каналы — выбор инструментов постоянно расширяется.

В настоящее время набирает популярность «событийный» маркетинг — когда при совершении какого-либо события в жизни клиента заведение реагирует на него как можно быстрее и с релевантным предложением, услугой или даже советом. С помощью такого подхода происходит формирование лояльных групп из социальных сетей, еще не зарегистрированных в программе лояльности.

Самая большая трудность, и часто единственная, — это автоматизация ввода информации о клиентах и их предпочтениях. Этому процессу на первоначальном этапе отводится существенная роль. Важно проводить сквозную аналитику, уметь объединять данные, полученные из разных источников. Становится важным объединение офлайн- и онлайн-истории клиента, полная информация о клиенте до его первого заказа и его взаимодействия с тем или иным заведением общепита. Отстройку таких процессов рекомендуется доверить профессионалам.

### **Хотите знать о своем бизнесе все?**

Зачастую выходит так, что ряд неприятностей может доставить совсем небольшая проблема: попала в руку заноза, появилась саднящая боль, затем воспаление, работать становится все труднее... Так и в бизнесе. Каждое действие — от найма сотрудников до покупки программного обеспечения — напрямую влияет на доходы и расходы компании. А значит, к вопросу выбора главной информационной системы нужно подойти осторожно и принять взвешенное решение. Безусловно, ресторанной сети нужна гибкая, мощная и современная информационная система, в которой интегрированы между собой все бизнес-процессы. Все данные из нее можно получать в реальном времени, кроме того, она максимально сокращает ручной труд и исключает человеческий фактор. Казалось бы, панацея... Нет, к сожалению. Важно сделать так, чтобы в результате автоматизации хаоса вы не получили автоматизированный хаос. Правильный проект по внедрению системы автоматизации ресторана, кафе или бара начинается с постановки учета, а затем инструментарий системы настраивается в соответствии с уже оптимизированными бизнес-процессами.

Все события, происходящие на предприятии, должны своевременно попадать в единую систему, которая в свою очередь должна максимально оперативно предоставлять аналитические показатели руководителям всех уровней. На этом этапе очень важна роль руководителя компании: некоторым сотрудникам привычные методы работы менять совсем не хочется, грядущее избавление от рутинного труда кажется неочевидным, а страх перед изменениями мешает увидеть преимущества новой системы. Поэтому нельзя возлагать всю работу по управлению проектом на поставщика программного продукта. Со стороны заказчика за внедрение системы также должен отвечать сильный и заинтересованный в конечном результате менеджер.

Важной деталью является защита системы от сбоев, а также возможность работы отдельных заведений в автономном режиме с последующей автоматической синхронизацией данных при восстановлении сети. Кроме того, не менее значительными для безопасности компании являются функциональность и качество модуля управления правами доступа в систему — он должен иметь гибкие настройки и позволять детально прописать роли и права доступа для каждого пользователя системы. Если подойти к выбору системы и реализации проекта автоматизации ресторанной сети с учетом всех необходимых параметров, можно существенно сэкономить на снижении издержек и в сжатые сроки окупить такой проект.

Выбирая решение для автоматизации ресторанной сети, необходимо принимать во внимание не только сиюминутные потребности, но и общую стратегию развития бизнеса. Если система позволяет оперативно контролировать ресурсы, снижать издержки и повышать прибыль, а также обеспечивает необходимую прозрачность для потенциальных инвесторов, то стоимость компании будет расти, а принятые на основе своевременной и достоверной информации решения обеспечат необходимые конкурентные преимущества. Кроме того, чтобы обеспечить основу для долгосрочного успеха, необходимо особое внимание уделять гибкости и масштабируемости системы, динамике ее развития.



Как видите, процесс управления ресторанным бизнесом сложный, многоступенчатый и тернистый, но однозначно захватывающий, динамичный, и плоды правильно выстроенной работы видны практически сразу. На пути к успеху ресторатору не раз встретятся разного рода препятствия и барьеры, но, к счастью, современные технические средства способны решить и устранить весомую часть возникающих проблем в короткие сроки.