



ВИОЛЕТТА
ГВОЗДОВСКАЯ

ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР СИЛА РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ

#УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ

#РОСТ ВЫРУЧКИ

#УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

#ПСИХОТИПЫ ЛИДЕРОВ

#ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

#ПРОГРАММА ДЕЛ ОД

Информационная
группа
Ресторанные
ВЕДОМОСТИ

ТОМ 2

УДК 005:640.432
ББК 65.431.14-21

Г25

*Охраняется законом РФ об авторском праве.
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается
без письменного разрешения издателя.
Любые попытки нарушения закона
будут преследоваться в судебном порядке.*

Гвоздовская, Виолетта Анатольевна

Г25 Операционный директор. Сила ресторанной компании. Том 2 /
Виолетта Гвоздовская — М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомо-
сти», 2021. — 304 с.

ISBN 978-5-6044967-7-0

Это второй том книги по операционному управлению ресторанными сетями. Здесь вы узнаете о системах производственного и управленческого учета, подходах в увеличении выручки, оптимизации себестоимости, затрат и выходе на механизмы улучшения прибыли всей компании. Вопрос, как увеличить прибыль, больше не будет без ответа. В книге приводятся реальные примеры и стратегии, которые уже помогли увеличить рентабельность ресторанных компаний в среднем на 25%.

Отдельный блок посвящен HR-технологиям, лидерству и техникам влияния на команды. Операционному директору нельзя думать, что он сможет вытянуть вопрос руководства компанией на своем обаянии или системности. Управлению нужно учиться. Половина материала будет посвящена личным эффективным наработкам автора в лидерстве, формировании эффективных команд.

Уникальность книги в том, что это единственный в своем роде мультимедийный проект, так как здесь вы увидите не только текст, но и ссылки на видеоматериалы, дающие возможность проработать каждую тему гораздо глубже. Вы сможете не только читать, но и смотреть записи или скачивать полезный материал. А в приложениях в конце книги найдете большое количество шаблонов, чек-листов и реальных практических методик для анализа.

Эта книга обречена на успех, поскольку в ней не только представлена информация о личных подходах, секретах и методиках автора в сетевом управлении, но и содержится значительное количество кейсов и примеров из реальной практики последних лет.

ISBN 978-5-6044967-7-0

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021
© Гвоздовская Виолетта Анатольевна, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРЕ / 5

ВВЕДЕНИЕ. СОБЕРИ СЕБЯ ПО ЧАСТЯМ / 6

**Часть III. КАК УЛУЧШИТЬ ПРИБЫЛЬ РЕСТОРАННОЙ
КОМПАНИИ. РОЛЬ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА / 10**

Глава 10. ИТ-архитектура компании, базы данных,
и причем тут прибыль и операционный директор / **21**

Глава 11. Что операционный директор должен
знать о производственном учете / **31**

Глава 12. Секреты управления выручкой. Стратегия
на улучшение и роль операционного директора / **60**

Глава 13. Комплексное управление себестоимостью.
Стратегия улучшения себестоимости / **83**

Глава 14. Затраты ресторанной компании под контролем.
Стратегия улучшения затрат / **103**

Глава 15. Управленческий учет компании и операционный директор / **113**

Глава 16. Бюджетирование и бюджетный контроль
в ресторанном бизнесе. Почему это важно? / **129**

Глава 17. Управление прибылью ресторанной компании.
Схема финансового успеха и стратегия улучшения прибыли / **146**

**Часть IV. КАК ОПЕРАЦИОННОМУ ДИРЕКТОРУ СТАТЬ
СИЛЬНЫМ СПЕЦОМ В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ / 156**

Глава 18. Схема создания мега-крутого управляющего ресторанами / **166**

Глава 19. Эффективные техники управления компанией / **205**

Глава 20. Управление внедрением нововведений
и изменений в ресторанной компании / **224**

Глава 21. Управление внутренним и внешним HR-пиаром для сотрудников / **234**

ПРИЛОЖЕНИЯ / 246



ОБ АВТОРЕ

Мы с командой специалистов компании Welcomerpro работаем в среднем в 15 ресторанных проектах России ежемесячно. И ключевые задачи, которые мы решаем, — это увеличение прибыли, улучшение сервиса, постановка процессов на производстве, корректировка силы HR-бренда и HR-процессов, маркетинговые активности и укрепление концепций ресторанов.

Основными нашими достижениями являются не только выстроенные системы в ресторанах России, обученный персонал, увеличенные доходы собственников, а еще и постоянные инновации в технологиях ведения ресторанного бизнеса.

Система методик Kitchen Mangement — правила управления производствами ресторанов — была сформирована мною пять лет назад и описана в книге «Управление рестораном, который любит гостей». И далее, уже много лет, этот системный подход дает возможность ресторанным компаниям наводить порядок на производстве. Система в принципе изменила отношение к профессии шеф-повара в целом в индустрии. Недавно вышла моя новая книга «Управление производством: вкус, контроль, экономика, лидерство. Техники Kitchen Management».

Система методик Service Design и Service Management, схема работы с эмоциональным сервисом разработана нашей командой два года назад, отработана и дала результат в более чем 30 ресторанных компаниях нашей страны. Она описана мною в книге «Как полюбить гостей ресторана. Техники Service Design и Service Management». Сейчас мы пошли дальше и автоматизируем управление выручкой через влияние на сервис.

Система методик Care Cost и Care Profit быстро и эффективно повышает прибыль ресторанных компаний. Схема правильного анализа, верного вовлечения команды в управление экономикой — и результат в виде увеличения прибыли на 25% через месяц работы налицо. Детально информация об управлении прибылью прописана в моей книге «Управление рестораном, который любит прибыль».

Мы гордимся нашим подходом — всегда развиваться и улучшать рестораны страны.

В свое время я управляла ресторанными компаниями, открыла более 60 ресторанов, получила степень Executive MBA в Стокгольмской школе экономики. У меня пять высших образований, и два из них по психологии личности и социальной психологии. Но только сейчас, работая в компании Welcomerpro, я понимаю, что главное — это не только учиться, но уметь творить, трансформировать знание в реальные результаты.

ВВЕДЕНИЕ. СОБЕРИ СЕБЯ ПО ЧАСТЯМ

Никто не рождается шеф-поваром или официантом ресторана, а тем более операционным директором. Ими становятся. Сделать себя можно только самостоятельно. Вы читаете мои книги. Разберемся с этой. Она состоит из двух томов. Не уместились в один все темы и задачи такой сильной ресторанной фигуры, как операционный директор. В них детально представлена роль операционного директора, его функционал и механизмы работы.

Вы держите в руках *второй том* книги для операционных директоров ресторанных компаний. Он посвящен экономике, правилам управления прибылью и HR-технологиям. Здесь даны системы производственного и управленческого учета, подходы в увеличении выручки, оптимизации себестоимости, затрат и выход на механизмы улучшения прибыли всей компании. Вопрос, как поднять прибыль, больше не будет без ответа. Я привожу реальные примеры и методики, которые уже помогли увеличить рентабельность ресторанных компаний в среднем на 25%.

Отдельный блок посвящен лидерству и техникам влияния на команды. Операционному директору нельзя думать, что он сможет вытянуть вопрос руководства компанией на своем обаянии или системности. Управлению нужно учиться так же, как и всему остальному. Половина книги будет посвящена моим личным эффективным наработкам в лидерстве, формировании эффективных команд.

В приложениях в конце этого тома вы найдете:

- Все, что важно для постановки крепкого производственного и управленческого учета, который работает на прибыль компании: ИТ-архитектура, политики учетов.

- Если хотите, чтобы ваши заготовительные цеха и фабрики-кухни работали отлично, вам нужны подходы в постановке точек контроля товародвижения.
- Для того, чтобы вся компания эффективно умела коммуницировать с гостем и продавать, предлагаю вам чек-лист оценки готовности ресторанов к продажам.
- Ресторанная компания сможет влиять на прибыль, если есть система экономического анализа.
- Невозможно вовлекать команду во влияние на прибыль без системы бюджетирования. Предлагаю программу бюджетирования.
- Схема бюджетного контроля поможет вам защитить бизнес от финансовых потерь.
- Полный календарь работы операционного директора покажет правила работы в целом.
- Психологический тест по оценке уровня ответственности, чек-лист сильного управляющего рестораном дадут возможность оценить тех, кто рядом с вами, и разработать программу развития команды.
- Пример программы обучения управляющего рестораном, пример программы обучения команды техникам лидерства и схема развития управленцев ресторанов для перехода на безэйчарный подход позволят вам внедрить систему развития.
- Тест по оценке цвета компании покажет вам, где вы работаете, и что делать с этой компанией.

В первом томе рассказывается о правилах работы управляющей компании. Даются ответы на вопросы по функционалу команды и операционного директора. Вы получите полные метрики успеха каждого топ-менеджера. Представлена логика формирования управляющей компании, организационной структуры бизнеса. Мы совершаем виртуальный курс по ресторанам, чтобы понять, как оценивать и улучшать сервис, работу производства. Приводится полная структура методик работы в ресторанах, чтобы эффективно держать процессы, представлены технологии управления командами ресторанов: управляющими и шеф-поварами. В первом томе представлена концепция управления сервисом со стороны операционного директора, показано, как его оценивать и улучшать. Широко описываются вопросы влияния на производственные процессы. Разбираются правила работы, при которых можно во всех ресторанах показывать отличную скорость отдачи блюд и держать верный вкус.

В приложениях в первом томе есть:

- Схема HR-анализа компании.
- Пример стратегии развития меню ресторанов.
- Техническое задание для качественного строительства нового ресторана.

- Полное содержание Service Book для работы с сервисом.
- Полное содержание Kitchen Book для работы на производствах.
- Бланк оценки производства по методике Kitchen Management.

Материалы обоих томов основаны на реальной практике в ресторанных компаниях каждый день. Делюсь с вами, чему очень рада.

Чтобы не потерять время зря, надо уметь читать эту книгу.

Следуйте правилам:

Правило № 1 — чтобы освоить всю систему операционного управления ресторанами, надо прочесть оба тома, не один из них. Если вы разберете только часть материала, не сможете считать, что погрузились во все сферы работы операционного директора.

Правило № 2 — читая книгу, составляйте список идей, пишите свои структуры систем, формируйте для себя вопросы, отмечайте то, что вы не делаете или что не работает в вашей компании, создавайте план улучшений. Пусть процесс погружения в материал станет для вас не просто чтивом, а еще и реальным рабочим процессом по выходу на новую логику управления компанией.

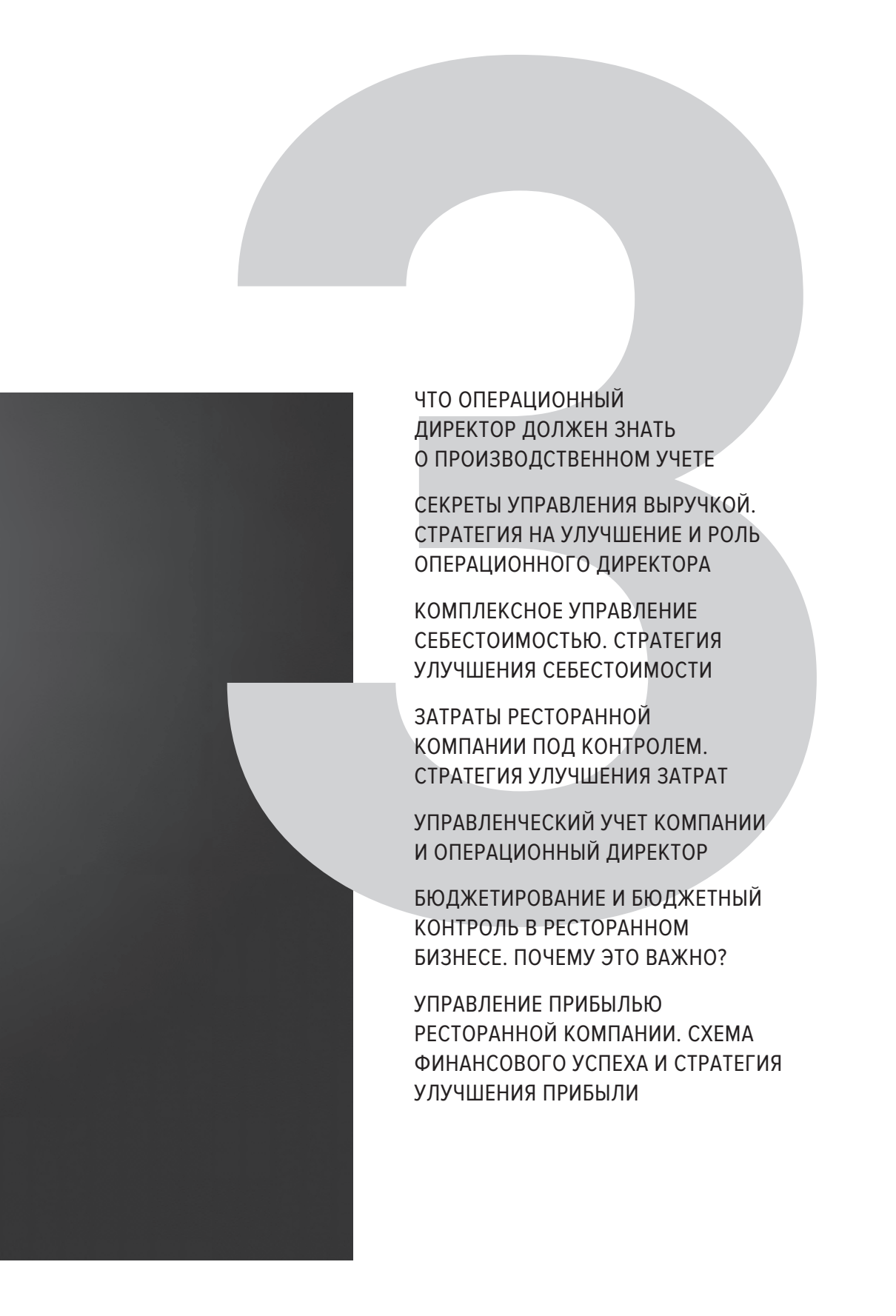
Правило № 3 — изучайте каждую главу отдельно. Останавливайтесь, чтобы попробовать внедрить новые системы и технологии. Возвращайтесь к материалу главы, разбирайте его еще раз. Добейтесь того, чтобы все заработало.

Что еще удивительного в этой книге — вы держите в руках не просто текст, а медиа-продукт. Вы увидите QR-коды на вебинары и видеозаписи. В них мы с коллегами по компании Welcomerго рассказываем в деталях о том, что я описываю в книге. Вы получаете не только текст, а еще и видеозаписи. Большой объем ценного материала. Можете читать, можете смотреть, слушать. Это работа на все органы восприятия! Можно по вашему желанию выбрать любой удобный тип отработки материала. Главное — работаем на его усвоение! Цель — максимально пропитаться новым знанием и подходами.

Операционные директора — цвет ресторанной нации! Я безусловно уверена в том, что без ваших силы духа, мудрости, профессионализма не получится укрепить и сделать яркими ресторанные проекты. Уверена, вам все по плечу, и вы точно справитесь с погружением в эту медиа-книгу. Итак, готовы? Я с вами. Продолжаем.

КАК УЛУЧШИТЬ ПРИБЫЛЬ РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ. РОЛЬ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА





ЧТО ОПЕРАЦИОННЫЙ
ДИРЕКТОР ДОЛЖЕН ЗНАТЬ
О ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧЕТЕ

СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫРУЧКОЙ.
СТРАТЕГИЯ НА УЛУЧШЕНИЕ И РОЛЬ
ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СЕБЕСТОИМОСТЬЮ. СТРАТЕГИЯ
УЛУЧШЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

ЗАТРАТЫ РЕСТОРАННОЙ
КОМПАНИИ ПОД КОНТРОЛЕМ.
СТРАТЕГИЯ УЛУЧШЕНИЯ ЗАТРАТ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КОМПАНИИ
И ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТНЫЙ
КОНТРОЛЬ В РЕСТОРАННОМ
БИЗНЕСЕ. ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?

УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ
РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ. СХЕМА
ФИНАНСОВОГО УСПЕХА И СТРАТЕГИЯ
УЛУЧШЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Кто в ресторанной компании отвечает за прибыль? В целом, конечно, генеральный директор. Но мы знаем, что прибылей много, они разные, и доход компании в целом обеспечивают разные специалисты.

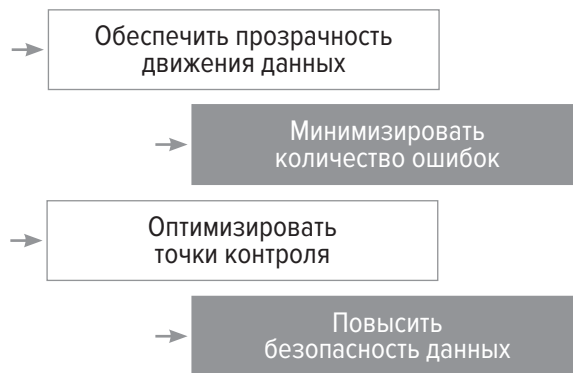
**Операционная прибыль = выручка
минус себестоимость, производственные
издержки и операционные затраты ресторанов.**

За операционную прибыль ресторанной компании отвечает операционный директор.

**Чистая прибыль и рентабельность =
операционная прибыль минус затраты
управляющей компании (не всегда, они могут
аллоцироваться до операционной прибыли),
фабрики-кухни (не всегда, иногда
их аллоцируют до операционной прибыли,
как и затраты УК; а иногда затраты ФК
начисляют в себестоимость при отгрузке
полуфабрикатов ресторанам),
минус налоги, финансовые обязательства и т. п.**

ИТ-АРХИТЕКТУРА КОМПАНИИ, БАЗЫ ДАННЫХ, И ПРИЧЕМ ТУТ ПРИБЫЛЬ И ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР

Порядок в учете и в экономике в целом начинается с вопроса ИТ-архитектуры. Программы, которые используются в компании, должны быть эффективно связаны друг с другом, работа сотрудников — организована эффективным способом, с логичными построениями прав доступа. Если ИТ-архитектура не ведома, никем не управляется, учет не может быть эффективен. Базы данных будут в беспорядке, а говорить об экономической безопасности станет невозможно.



Основные задачи, которые решает для бизнеса ИТ-архитектура:

Операционный директор не может верить ИТ-специалистам на слово, что все в порядке. Вопрос серьезный — речь идет о базах данных и экономической безопасности. А косвенно тут возникает вопрос количества сотрудников, которые занимаются учетом. Как ни смотри, работа с ИТ-архитектурой является важным блоком в управлении прибылью.

ГЛАВА 11

ЧТО ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР ДОЛЖЕН ЗНАТЬ О ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧЕТЕ

От работы с ИТ-архитектурой и базами данных переходим к важным вопросам организации производственного учета (ПУ). В этой книге не стоит задача детально прописывать логику данной работы. Сфокусируюсь на том, что, благодаря опыту, я смогла выкристаллизовать как главное и приоритетное для операционного директора в вопросах ПУ.

Если хотите глубже разобраться в производственном учете:

Посмотрите вебинар
«Основы производственного учета
ресторанной компании»:



В книге «Управление рестораном,
который любит гостей» детально
прописана логика политики
производственного учета:



Иногда, хотя уже реже, наблюдаю такую позицию у операционных директоров: «А зачем мне заниматься производственным учетом, у меня же есть калькулятор?» Крайне непрофессиональный, поверхностный подход, совершенно не отвечающий ситуации сегодняшнего дня.

ГЛАВА

12

СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫРУЧКОЙ. СТРАТЕГИЯ НА УЛУЧШЕНИЕ И РОЛЬ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА

Влияние на выручку со стороны операционной службы всем очевидно. Но не все могут ответить на вопрос: «Что конкретно надо делать, чтобы увеличить выручку?» Предлагаю рассматривать ответ в следующих плоскостях:

ВЛИЯНИЕ №1. КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ГОСТЕВУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ – СИЛА ВАШЕГО БРЕНДА

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДУ	
РАБОТА НА УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА	
УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ БРЕНДА	
СООТВЕТСТВИЕ КХ (ключевым характеристикам) БРЕНДА	АКТУАЛЬНОСТЬ БРЕНДА

- Речь идет о силе вашей концепции, ее актуальности, умении собирать вокруг себя достаточный для успешности бизнес-модели гостевой поток.

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ. СТРАТЕГИЯ УЛУЧШЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

Все системы производственного учета находятся на службе экономики ресторанной компании. Любым финансовым показателем управляют люди, процессы и конкретные решения. Для того чтобы себестоимость была под контролем, необходимо:

- Создать эффективные производственные процессы в ресторанах, на фабриках-кухнях, заготовительных цехах, барах.
- Проводить эффективную закупку, иметь крепкую коммерческую активность.
- Уметь управлять продажами, работать по верным Go Lists и эффективно активировать продажи.
- Поставить и удерживать верный производственный учет.
- Управлять показателем себестоимости через нормы, ответственных и KPI (Key Professional Indexes).
- Поставить конкретный системный анализ себестоимости.
- Всегда управлять показателем через решения и планы работ.

Это ключевые операционные задачи в управлении себестоимостью.



ЗАТРАТЫ РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ ПОД КОНТРОЛЕМ. СТРАТЕГИЯ УЛУЧШЕНИЯ ЗАТРАТ

Если спрашиваешь руководителя, как работать с затратами, сразу получаешь ответ — оптимизировать. В этом случае начинают страдать рестораны: не покупаем то, что нужно купить, не обновляем пространство, форму, меню, посуду, сотрудников не хватает и т. п. Еще встречаю такую же проблему, но с другой стороны — операционному директору ставят мотивацию от прибыли. В итоге получаем то же самое — «уставшие» рестораны, недостаток посуды, инвентаря и расходников. Зато затраты оптимизировали, и операционный директор получил хороший бонус. А что с бизнесом? Он при смерти.

Работа с затратами должна носить не только оптимизационный, но и комплексный характер, направленный на повышение эффективности. Важно уметь находить баланс между сокращением затрат и потребностями бизнеса. Не создавать стимулы для сотрудников бездумно резать расходы, вводя ресторан в проблемы.

Разберем идею на примере важных групп затрат. Помимо себестоимости, следующей затратой по значимости и влиянию на прибыль является фонд оплаты труда. В первом томе книги мы разбирали, как рассчитывать верное количество сотрудников на производстве. Давайте соберем полную картинку работы с этими затратами по ресторану.

Управляя персоналом, мы управляем несколькими темами одновременно:

- **Качество работы сотрудников.** Задача — максимальная эффективность, высокая производительность труда. Кто приходит в компанию, как используется в работе. Как развивается. Какой результат выдает.
- **Мотивация сотрудников.** Стимулирующая система, способная вовлечь команду в работу на результат компании. Есть ли от мотивационной

ГЛАВА 15

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КОМПАНИИ И ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР

Часто операционный директор не вникает в логику построения управленческого учета. И в этом, по моему мнению, корень всех проблем и с учетом, и с прибылью. Управленческий учет начинается с классификатора затрат — документа, где прописано, разобрано, осмыслено, согласовано, по какому принципу будут формироваться финансовые отчеты. О каких отчетах управленческого учета должна идти речь?

1. **БДДС** — бюджет движения денежных средств. Документ, в котором видно, куда команда планирует направить денежные средства. Включает в себя любого рода планы по поступлению денег и их движению. Формируется ежемесячно. В условиях кризиса становится важнейшим документом для удержания ситуации в компании «на плаву».
2. **ОДДС** — отчет о движении денежных средств. Отчет, описывающий движение денег. Дает информацию о том, куда уходили денежные средства, и сколько их осталось. Показывает эффективность работы команды с управлением денежными потоками. По сути, демонстрирует отношение к деньгам, как к товару: было, поступило, потратили, осталось. Аналогично с БДДС, является важнейшим документом в периоды кризисов.
3. **ПК** — платежный календарь. Документ, в котором планируется и фиксируется факт с высокой детализацией платежей. Он является документом финансового менеджмента. Формализует отношения между финансовым директором (главным бухгалтером) и руководителем, который согласует планируемые платежи. Ведется и согласуется еженедельно. Суммарный и свернутый ПК представляет собой ОДДС и БДДС вместе.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЬ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ. ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?

Невозможно управлять прибылью компании, если не заниматься ее бюджетированием, то есть ставить себе финансовые задачи на перспективу. Бюджетные показатели становятся целями всей команды РЦФО, а значит, можно создать программу действий сейчас, чтобы ожидаемая прибыль и денежный поток состоялись в будущем. В том числе предположительные показатели помогают не только иметь планы, но еще и оценивать возможности компании. Благодаря бюджету можно ответить на вопрос — какие проекты я могу разрабатывать, будут ли у меня на них средства?

Существует несколько направлений в бюджетировании, и их необходимо разделять:

- **Бюджетирование операционной деятельности.** Необходимо понять, какую прибыль будут приносить рестораны, а также каким будет операционный денежный поток.

Ключевая задача — создавать такие бизнес-модели, которые будут генерировать финансовый успех (достойную прибыль). Анализируя операционные бюджеты, важно видеть, что рестораны могут окупать свои затраты и затраты управляющей компании, заготовительных цехов, фабрик-кухонь. Делаю этот акцент, потому что часто вижу, что рестораторы упускают логику финансово эффективной бизнес-модели. На первое место ставят эстетику, собственные гипотезы и тому подобное, забывая, что важен баланс, нельзя забывать о том, что бизнес — это не только творчество, но еще и заработок.

УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ. СХЕМА ФИНАНСОВОГО УСПЕХА И СТРАТЕГИЯ УЛУЧШЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Компании суетятся, внедряют всевозможные фишки в управлении прибылью, привезенные с семинаров, совсем не понимая, как это повлияет на экономику бизнеса, и даже не задумываясь об этом. Активности много, а результата ноль. Наша методика аудита прибыли и выхода на неэффективные процессы в ресторанном бизнесе отработана на практике и дает результаты. Мы знаем, как не только обнаружить ошибки, но и разработать качественную программу устранения проблем, улучшения экономики и формирования пути долгосрочного успеха бизнеса.

Начнем с того, чтобы определить типы прибылей, и затем выйдем на понимание, как с ними работать. В примере ниже видно, что компания выделила следующие прибыли:

- **Операционная прибыль ресторанов** — непосредственно прибыль от работы каждого ресторана. Она не учитывает затраты на центральный офис и т. д.

По этому показателю можно понять, насколько эффективна деятельность каждого ресторана как отдельного бизнес-юнита. При защите этого показателя уже никто из управляющих не сможет сказать: «Мы молодцы, а вся проблема с затратами ЦО», так как результат активности руководителей разделен, результаты ресторанов не перемешаны с вкладом управляющей компании. Данный показатель можно делать экономическим КРІ управляющих и операционного директора.

- **Прибыль от основной деятельности** — это прибыль с учетом затрат управляющей компании. Очевидно, дает возможность понять, справляется ли ресторанный доход с затратами на ЦО. Не является ли вес данной затраты слишком чувствительным для операционного бизнеса.

Этот показатель может и должен быть экономическим КРІ генерального директора компании. Рост центрального офиса должен балансироваться с ростом дохода ресторанов.

КАК ОПЕРАЦИОННОМУ ДИРЕКТОРУ СТАТЬ СИЛЬНЫМ СПЕЦОМ В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ






СХЕМА СОЗДАНИЯ МЕГА-КРУТОГО
УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕСТОРАНАМИ

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ
УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕДРЕНИЕМ
НОВОВВЕДЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ
В РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМ
И ВНЕШНИМ HR-ПИАРОМ ДЛЯ
СОТРУДНИКОВ

Чтобы победить, нужно не просто быть ресторатором, глубинным специалистом в профессии, экономистом, вкусовиком. Важно уметь управлять бизнесом. Часто слышу от владельцев: «Я с удовольствием открываю новые рестораны, но операционно управлять — это не мое». И тут встает вопрос, а как быть в таком случае, если собственник буквально внутренне вычеркивает себя из системного влияния на то, что он создал? Выход один — поиск крепких операционных специалистов. Как понять, кто перед тобой? Сильный будущий или текущий операционный директор или так себе, серединка на половинку? Все просто — нужны две составляющие: 1) мощная профессиональная операционная прокачка; 2) сильный менеджерский и лидерский потенциал.

Кажется, что управлять несколькими ресторанами — то же самое, что и одним. Это заблуждение. Уверена, оба тома данной книги уже это вам показали. А сейчас сделаем шаг в самую важную и сложную тему в операционном управлении — управление командами. Сколько бы вы ни прочли книг по этой теме, сколько бы ни прослушали вебинаров, невозможно легко нарастить себе «управленческую мышцу». Колоссальная часть фундамента в данном вопросе — это психотип личности и воспитание, которое получил человек в процессе своего формирования.

Если вы тихий, спокойный, медленный, вам не быть ярким, харизматичным, воодушевляющим лидером, а значит, не быть операционным директором. Если вы сфокусированы исключительно на себе, полный интроверт, с низкой эмпатией, не чувствительны к импульсам других людей, вам не быть поддерживающим лидером и лидером влияния, а значит, не быть операционным директором. Если вы не дружите с расписанием, не умеете планировать и пошагово организованно двигаться к цели, предпочитаете хаос, у вас проблемы с самоорганизацией, вам не быть результативным менеджером, а значит, не быть операционным директором. Если вы не любите много, глубоко,

ГЛАВА 18

СХЕМА СОЗДАНИЯ МЕГА-КРУТОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕСТОРАНАМИ

Как вы думаете, что я считаю ключевым достижением операционного директора? Кто-то скажет — прибыль, и будет прав, но отчасти. Я же отвечу — сильных управляющих ресторанами и их команды. Да, для меня, в первую очередь, операционный директор — это создатель сильных управляющих ресторанами. Только при наличии крепкого управленца можно удержать всю сеть под контролем. Если не умеешь создавать «супер-упров», не удержишь бизнес, все будет рассыпаться, будешь бегать между ресторанами и пытаться удержать ситуацию, в итоге проиграешь в битве за самую яркую компанию.

Расскажу свою историю. Много лет назад я пришла в компанию операционным директором. Начинали с трех ресторанов, была тройка управленцев среднего уровня. Количество ресторанов постепенно росло. Я понимала — если не соберу, не создам команду, скоро провалюсь. Потратила год. Сначала был отбор, около трех месяцев ничего не получалось. Шли не те кандидаты. Постепенно выровнялись, научились находить «наших» спецов. Затем из них нужно было делать качественных профессионалов, а это не просто обучение в тренинг-классе, это постоянный коучинг и мое личное влияние на каждого. Год работы. С одним выходным в месяц — буквально, без преувеличений. Меня осуждали руководители: «Ты слишком с ними возишься, не даешь команде раскрыться». Мои близкие говорили: «Ты думаешь только о работе, не бываешь дома, всегда усталая». Коллеги из управляющей компании держались в стороне, наблюдали. Но, несмотря ни на что, я верила в свою методику развития управляющих. И когда через год, на корпоративном новогоднем

ГЛАВА 19

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Операционный директор прекрасно понимает, что удержать несколько ресторанов можно, только если умеешь использовать техники управления компанией по целям. Разберемся, о чем идет речь.

Часто встречаю неуправляемые команды. Вроде есть управляющие, и достаточно неплохие. Есть операционный директор и достойная управляющая компания. Но по факту компания неуправляема: никто не понимает своих задач, нет планов работ, цели прилетают хаотично, акценты ставятся ситуативно; каждый делает то, что считает нужным и как понимает; нет работы над проблемами компании, они постоянно повторяются; нет предугадывания, что случится в будущем, команда запаздывает.

Что становится результатом такого управления?

1. Сотрудники глубоко демотивированы, лояльность к компании низкая.
2. У команды нет желания работать, низкая производительность и результативность.

ГЛАВА 20

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕДРЕНИЕМ НОВОВВЕДЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ В РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ

Операционный директор постоянно развивает компанию. Ах, как бы хотелось, чтобы так и было. Но на практике это происходит редко. Основные объяснения, почему не получается внедрять изменения: «Много текущих задач, заняты, напряженная работа. Не можем никак преодолеть сопротивление. Наша команда не хочет развиваться. Сложно внедрить новое». Подобные отговорки и пояснения демонстрируют нам одно — мы имеем дело с лидером, который не владеет техниками внедрения нововведений и не знает их ключевые правила.

Детально процесс внедрения я описала в книге «Как полюбить гостей ресторана. Service Design и Service Management. Эмоциональный сервис»:



УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМ И ВНЕШНИМ HR-ПИАРОМ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Это секретная глава. Ее можно читать исключительно операционным директорам ресторанных компаний. Она не рекомендована для прочтения их подчиненным или тем, кто пока еще морально не готов. Это еще одна «вишенка на торте» для вас. Мы будем говорить об очень нераспространенном понятии, но крайне результативном и важном — о внутреннем HR-пиаре.

О чем идет речь? Операционному директору крайне важно понимать, каким образом оказывать влияние на мысли команды. Какими технологиями воздействовать на сознание коллектива. Объяснять, почему это важно, очевидно, не стоит. Команде необходимо получать информацию о том, что происходит, о планах, новостях. Сотрудникам нужно знать и об успехах, и о сложностях. Важно видеть ориентиры, понимать, куда стремиться. Безусловно, удерживаться в ценностном поле компании, чтобы случайно из него не выпасть. Доступ к реальной информации дает возможность избежать сплетен, пересудов, тревоги, домыслов. Чрезвычайно важно и полезно управлять информационными потоками.

Причем информационные потоки должны быть активированы в двух векторах: вовнутрь компании — для сотрудников, и вовне — для потенциальных кандидатов. Еще одно правило — информация не может быть отделена от реальности. Важно действительно создавать привлекательный мир, в котором хочется оказаться и никогда не покидать.

Цели влияния могут быть следующие:

- *Влюблять в компанию важно и нужно.* Это позволит «заземлить» сотрудников в компании, повысит их эффективность, если хотите, даже повлиять на уровень радости коллектива. Делается это через истории о компании, ее успехах, о справедливости и возможностях для каждого.

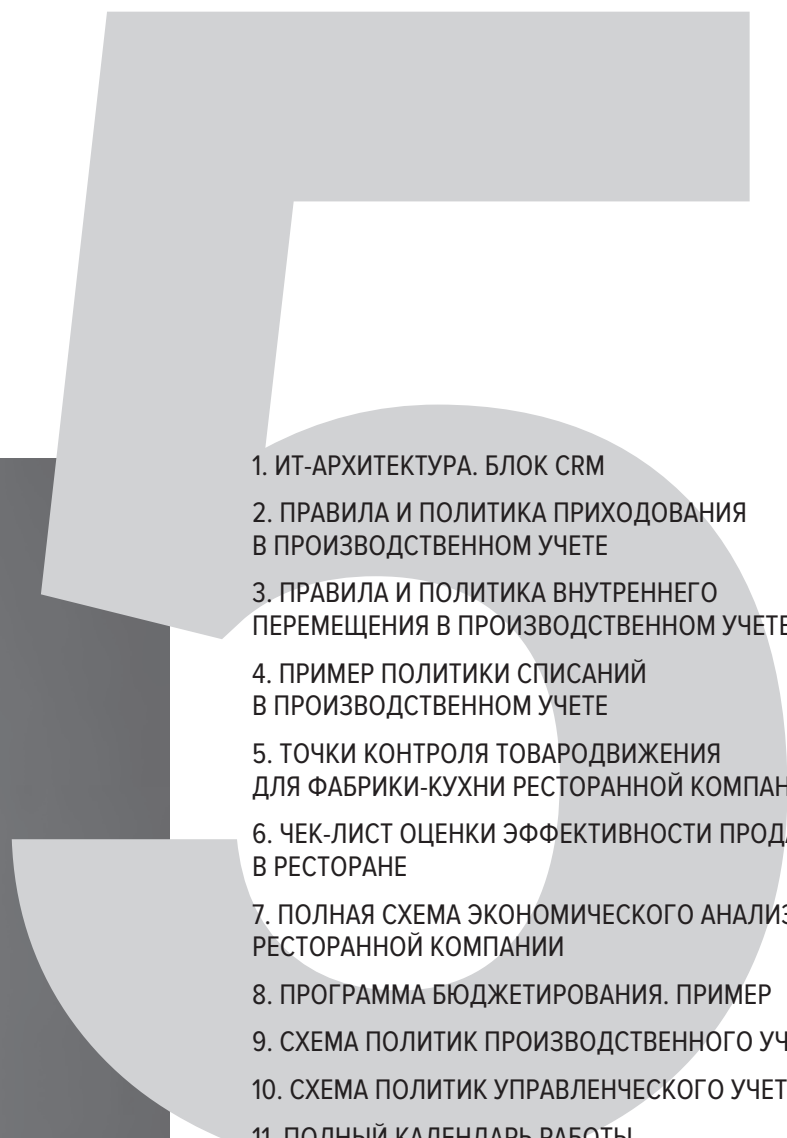
Иногда слышу от операционных директоров: «Хочу, чтобы уже на собеседовании кандидат говорил, как влюблен в нашу компанию и хочет в ней

ПРИВЕТСТВУЮ!

Вы прочитали два тома книги, поэтому теперь могу сказать — приветствую вас, операционные директора! Именно сейчас вы не только понимаете ваш функционал и сферы влияния, но наполнены техниками и методиками для активной работы. Помните, вы — наша сила, фундамент и основа ресторанного бизнеса. Только благодаря тому, что вы будете работать над собой, получится развивать и совершенствовать рестораны страны. Помните про маяки, о которых я писала в заключение первого тома? Эта метафора поможет в постоянном развитии.

В двух томах вы увидели много нового, встретились с большим объемом задач, прикоснулись к объему вашей должности, и... возможно, вас поразили масштабы, вы растерялись. Что точно сейчас не надо делать, так это расстраиваться и злиться, отчаиваться и опускать руки. Нужно идти к своей мечте. К тому, чтобы стать самым ярким операционным директором страны — силой и мощью вашей компании.

В этом пути мы с компанией Welcomerго всегда с вами. Помните, вы лучшие! Добро пожаловать в новый мир операционной активности.

- 
1. ИТ-АРХИТЕКТУРА. БЛОК CRM
 2. ПРАВИЛА И ПОЛИТИКА ПРИХОДОВАНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧЕТЕ
 3. ПРАВИЛА И ПОЛИТИКА ВНУТРЕННЕГО ПЕРЕМЕЩЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧЕТЕ
 4. ПРИМЕР ПОЛИТИКИ СПИСАНИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧЕТЕ
 5. ТОЧКИ КОНТРОЛЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ ДЛЯ ФАБРИКИ-КУХНИ РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ
 6. ЧЕК-ЛИСТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ В РЕСТОРАНЕ
 7. ПОЛНАЯ СХЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ
 8. ПРОГРАММА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. ПРИМЕР
 9. СХЕМА ПОЛИТИК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО УЧЕТА
 10. СХЕМА ПОЛИТИК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
 11. ПОЛНЫЙ КАЛЕНДАРЬ РАБОТЫ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА
 12. ЧЕК-ЛИСТ СИЛЬНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕСТОРАНОМ
 13. ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ
 14. ТЕСТ «МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ЛОКУС-КОНТРОЛЯ»
 15. ПРИМЕР ПРОГРАММЫ СТАЖИРОВКИ УПРАВЛЯЮЩЕГО
 16. ТЕСТ ПО ОЦЕНКЕ ЦВЕТА КОМПАНИИ ПО МЕТОДИКЕ «СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА»
 17. ПРИМЕР ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ КОМАНДЫ ТЕХНИКАМ ЛИДЕРСТВА