

Павел Щучинов

ФОРМУЛА ДОСТАВКИ ЕДЫ

СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

$$\text{СТОИМОСТЬ ДОСТАВКИ} = \frac{\text{ФОТ} + \text{ТОПЛИВО}}{\text{КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ}}$$

$$\text{LABOR COST} = \frac{\text{ФОТ}}{\text{П}} \times 100\%$$

$$\text{FOOD COST} = \frac{\text{СЕБЕСТОИМОСТЬ}}{\text{П}} \times 100\%$$

$$\text{П} = \text{КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ} \times \text{ПРИМЕР}$$

$$\text{П} = \frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{П}} \times 100\%$$

#БЫСТРО
#УДОБНО
#ВКУСНО
#КРАСИВО

УДК 005.9:640.45

ББК 65.431-80-21

Щ99

*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.*

Щучинов, Павел Николаевич

Щ99 Формула доставки еды: создание и управление / Павел
Щучинов. — М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости»,
2021. — 192 с.

ISBN 978-5-6044967-9-4

Перед вами практическое руководство для тех, кому интересен бизнес доставки еды. Оно будет полезно как предпринимателям, которые уже работают в этой сфере, так и тем, кто только планирует организовать собственный бизнес. Автор книги — практик, запустивший с нуля доставку еды, успешно развивший этот бизнес и сделавший его высокорентабельным, — делится личным опытом, рассказывает о совершенных ошибках, предлагает компетентные решения и дает конкретные рекомендации. Сколько нужно вложить средств в открытие доставки еды? Какова рентабельность этого бизнеса, и как ее рассчитать? Что нужно учитывать при покупке франшизы? Как собрать команду сотрудников и правильно оценивать их эффективность? Какие средства для рекламы и продвижения самые результативные? Как управлять бизнесом, и каковы факторы его успеха? Автор дает полные и аргументированные ответы на эти вопросы.

ISBN 978-5-6044967-9-4

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021

© Щучинов Павел Николаевич, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе.....	6
От автора: зачем я написал книгу.....	7

Часть первая.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ БИЗНЕС ДОСТАВКИ ЕДЫ

Глава 1. Стоит ли заниматься доставкой еды?.....	10
Преимущества бизнеса	10
Сложности бизнеса.....	11
Глава 2. Сколько стоит открыть доставку еды?	13
Инвестиции в оборудование.....	13
Затраты на ремонт помещения и вентиляцию	15
Бюджет на рекламу	19
Глава 3. Что нужно учитывать при покупке франшизы?	21
Глава 4. Сколько приносит доставка еды?.....	23
Какова рентабельность бизнеса	23
Какой должна быть норма на фудкост, и как ее сократить...25	
Основные ошибки при расчете фудкоста, которые приводят к потере прибыли.....	26
Как уменьшить расходы на фудкост	27
Ценообразование	27
Какими должны быть затраты на оплату труда (лейбор кост)?	28
Как сократить расходы на оплату труда в три шага	29
Глава 5. Какую кухню выбрать	32
Пицца или суши, или в какой кухне есть деньги?	32
Упаковка — стоит ли на ней экономить?	35
Глава 6. Какие сотрудники необходимы для работы доставки еды?	37
Шеф-повар, зав. производством или технолог — кого выбрать?	37
Повара.....	39
Курьеры.....	43
Операторы	47
Сборщики (администраторы)	48
Бухгалтер-калькулятор.....	49
Бухгалтер	51
Маркетолог	51

Глава 7. Как продвинуть доставку еды?	53
Как выделиться вашей доставке.....	53
Уровень доверия определяет уровень продаж.....	55
Как раскрутить доставку.....	59
Индекс NPS, или как оценить лояльность	65
Нужен ли сайт, и сколько он может стоить.....	67
Нужно ли мобильное приложение, и сколько оно может стоить	69
Агрегатор доставки еды — отнимает или приносит деньги?	69
Что лучше: свое мобильное приложение или приложение агрегатора?	70
Как повысить продажи на 30% с минимальными вложениями.....	71
Глава 8. Автоматизация доставки: инструменты для быстрого выхода на прибыль	73

Часть вторая.

КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ДОСТАВКОЙ ЕДЫ

Глава 9. Цель компании	78
Глава 10. Фокусы сотрудников	81
Дашборд доставки еды.....	82
Глава 11. База знаний	87
Глава 12. Эффективная работа операторов	89
Фокусы и простые действия	89
Мотивация.....	91
Регламент работы	96
Рабочее место оператора.....	98
Производительность работы оператора	102
Глава 13. Эффективная работа администраторов (сборщиков)	103
Фокусы и простые действия	103
Мотивация.....	104
Регламент работы	110
Производительность работы сборщика (администратора) ...	113
Глава 14. Эффективная работа заведующего производством	114
Фокусы и простые действия	114
Мотивация.....	115
Регламент работы заведующего производством.....	121

Глава 15. Эффективная работа старшего повара смены	124
Фокусы и простые действия	124
Мотивация	125
Инструменты	136
Производительность старшего повара смены	136
Глава 16. Эффективная работа повара	140
Фокусы и простые действия	140
Мотивация	141
Инструменты для работы	145
Глава 17. Эффективная работа курьеров	146
Фокусы и простые действия	146
Мотивация старшего курьера	147
Инструменты	152
Мотивация курьера.....	153
Глава 18. Эффективная работа управляющего (менеджера)	154
Фокусы и простые действия	154
Мотивация	155
Ритмы встреч с командой (планерки)	159
Регламент работы управляющего	161
Глава 19. Внедрение оцифровки и KPI	165
Глава 20. Как собственнику доставки еды выйти из операционки	168
Глава 21. Факторы успеха доставки еды	170
Глава 22. Как продать доставку еды?	172
Как упаковать бизнес.....	173
Оценка бизнеса	179
Как создать трафик заинтересованных покупателей.....	181
Как провести переговоры с потенциальным покупателем....	183
Заключение	185
Благодарности	187



ОБ АВТОРЕ

Павел Щучинов — предприниматель.

Запустил с нуля доставку еды в Хабаровске, развил ее до высокорентабельного холдинга с оборотом 70 млн руб. в год и 80 сотрудниками в штате. Упаковал и успешно продал бизнес инвесторам.

Холдинг работал по трем направлениям:

- бренд «Сё и сразу» — доставка пиццы, суши, вок <http://seisrazu.ru/>;
- сеть суши-магазинов «Кино и кимоно»;
- точка на фудкорте «ВОК-ПОСТ».

Павел — участник и спикер предпринимательских форумов и конференций. Его основная компетенция — систематизация и оцифровка бизнес-процессов. Помог настроить в двадцати разных бизнесах системное управление, ключевые принципы которого — оцифровка, поиск талантливых сотрудников и определение ясной стратегии развития.

Павел — консультант по развитию доставок еды. Ментор по системному управлению бизнесом.

ОТ АВТОРА: ЗАЧЕМ Я НАПИСАЛ КНИГУ

Я написал эту книгу, чтобы поделиться успешным многолетним опытом и помочь начинающим и действующим владельцам доставок еды создать прибыльный бизнес.

Когда я начинал свой проект, даже не подозревал о проблемах, с которыми мне придется столкнуться.

Большинство доставок еды имеют низкую рентабельность (5–7%) или вовсе убыточны. Связано это с неэффективным управлением, последствия которого крайне негативны:

- раздутый штат с неоправданными зарплатами;
- постоянная нехватка денег;
- текучка персонала;
- долгая доставка — до двух часов ожидания;
- высокие затраты на закупку продуктов (сырья), связанные с ошибками в калькуляции блюд и в технологии приготовления;
- собственник не может выйти из операционной рутины, со временем устает и перегорает.

В книге я расскажу вам, как справлялся с этими проблемами. Разберу конкретные способы их решения, которые помогут вам поднять рентабельность доставки в два раза, как это было достигнуто в нашем бизнесе. Уверен, после прочтения книги вы ответите на большую часть волнующих вас вопросов. Но главное — она убережет вас от ошибок, которые стоили мне многих миллионов рублей и даже самого бизнеса.

Как избежать большинства ошибок?

Если вы сейчас находитесь в точке А, и ваша цель — прийти в точку Б, то самый быстрый и эффективный способ это сделать — найти человека, который уже достиг вашей цели, и спросить его, как это ему удалось. Так вы сэкономите несколько лет своей жизни и, как правило, большое количество денег — как возможных убытков, так и упущенной прибыли.

В первой части книги я делаю упор на запуске доставки еды, рассказываю о ключевых принципах организации этого бизнеса. Иногда кажется, что все просто, можно справиться самому, но, к сожалению, это заблуждение. Всегда есть нюансы, о которых знают только те, кто с ними сталкивался. Поэтому я рекомендую вам, как собственнику, понимать направление вашего движения, но реализацию бизнес-процессов отдать в руки профессионалов.

Во второй части я даю практические советы, как выстроить эффективное управление доставкой еды, в результате которого у вас появится системность в бизнесе. Вы сможете нанять операционного управляющего, что даст вам определенную свободу. При этом бизнес-процессы будут прозрачны, все сотрудники — легко заменяемы, а их зарплата станет зависеть от результатов работы.

Успех моей доставки еды «Сё и сразу» стал возможен во многом благодаря максимальной оцифровке внутренних бизнес-процессов. Это значит, что за каждым процессом стоит конкретная метрика, которая показывает, насколько успешно идут дела на этом участке работы. Для собственника бизнеса это важнейший инструмент контроля, поскольку только метрики, полученные автоматически, дают объективный результат. Общепит — это бизнес, который особенно сильно зависит от влияния человеческого фактора. Чтобы минимизировать связанные с этим риски, необходимо использовать инструмент, который беспристрастно фиксирует все операции, объединяет их в единый контур и дает возможность сквозного контроля. Для меня таким инструментом стала система iiko. На сегодняшний день функционал iiko даже в базовой версии дает широкий спектр возможностей, без которых невозможно выстроить эффективный бизнес.

1

ЧАСТЬ

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ БИЗНЕС ДОСТАВКИ ЕДЫ



ГЛАВА 1. СТОИТ ЛИ ЗАНИМАТЬСЯ ДОСТАВКОЙ ЕДЫ?

Преимущества бизнеса

Доставка еды имеет ряд преимуществ перед другими бизнесами. Во-первых, еда — базовая человеческая потребность, а значит, спрос на нее будет всегда. Во-вторых, вкусная еда — удовольствие, доступная радость для человека.

Есть у доставки преимущества и перед стационарными кафе и ресторанами. Меньше список требований к помещению. Нет необходимости тратить деньги на дизайн, мебель, музыкальную систему — на все то, что создает в заведении особую атмосферу, привлекающую гостей. Открыть доставку еды гораздо проще и дешевле — вложения требуются только в технологическое оборудование, команду и инструменты продвижения.

Преимущество перед товарным бизнесом заключается в возможности самому создавать товар. Мы видим, как в региональные города приходят федеральные сети, которые продают товары гораздо дешевле и в большем ассортименте. Маленькие местные бизнесы закрываются, потому что не могут конкурировать — их закупочные цены такие же, как розничные в этих сетях. Что делать малому бизнесу, если его давят ценой крупные игроки? Создавать товар самому. Собственник доставки еды самостоятельно определяет, какой продукт делать, его цену и позиционирование на рынке (еда по доступной цене или дорогая, для более обеспеченной аудитории).

ГЛАВА 2. СКОЛЬКО СТОИТ ОТКРЫТЬ ДОСТАВКУ ЕДЫ?

Размер инвестиций в открытие бизнеса по доставке еды может сильно различаться.

Например, франшиза на доставку пиццы стоит у «Папа Джонс», «Додо Пицца», «Домино'с Пицца» 4,5–11 млн руб., а у других компаний — 1 млн руб.

В чем разница?

Все зависит от трех главных инвестиций:

- в оборудование;
- в ремонт помещения и установку системы вентиляции;
- в рекламу.

Инвестиции в оборудование

Стоимость оборудования

Топовые компании используют дорогое оборудование, которое обеспечивает стабильное качество выпускаемой продукции. Например, в крупных сетях применяют конвейерные пицца-печи. В них пицца находится в течение установленного времени и прожаривается под определенным градусом. Стоимость одной такой печи около 1,5 млн руб., в зависимости от размеров и производителя.

ГЛАВА 3. ЧТО НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПОКУПКЕ ФРАНШИЗЫ?

Многие начинающие предприниматели рассматривают покупку франшизы. На рынке сложилось неоднозначное отношение к этой форме бизнеса. Причина — злоупотребления недобросовестных франчайзеров (владельцев франшиз), у которых главной целью является желание заработать на первоначальном взносе, не думая о дальнейшей судьбе франчайзи (покупателя франшизы). Однако есть и вполне адекватные владельцы франшиз.

Так стоит рисковать или нет?

Покупка франшизы для начинающего предпринимателя оправдана в том случае, если франчайзер не только продает право пользования его брендом, но и оказывает поддержку в запуске бизнеса и его дальнейшем сопровождении.



ВАЖНО!

При покупке франшизы вы должны получить максимально подробный план открытия бизнеса.

В план открытия бизнеса входят:

- поддержка в поиске помещения;
- проектирование производства и помощь в приобретении оборудования;

ГЛАВА 4. СКОЛЬКО ПРИНОСИТ ДОСТАВКА ЕДЫ?

Какова рентабельность бизнеса

Рентабельность доставки еды должна составлять 15% (+/- 3%).

Формула расчета:

Рентабельность = чистая прибыль / выручка.

Если у вашего бизнеса выручка 1 млн руб., то чистая прибыль составит:

$1\,000\,000 \text{ руб.} \times 15\% = 150\,000 \text{ руб. (+/- 30\,000 руб.)}$

Если выручка 4 млн руб., то прибыль будет:

$4\,000\,000 \text{ руб.} \times 15\% = 600\,000 \text{ руб. (+/- 120\,000 руб.)}$

Эти цифры являются средними показателями по рынку.



ВАЖНО!

На рентабельность сильно влияет выбранная система налогообложения и способ оформления сотрудников.

Рентабельность продаж может уменьшиться, если собственник выберет стратегию, при которой доставка готовит блюда с большим весом, использует дорогие качественные ингредиенты, а цены при этом невысокие. В этом случае доля себестоимости продуктов будет высокой, а значит, наценка на блюдо — низкой.

ГЛАВА 5. КАКУЮ КУХНЮ ВЫБРАТЬ

Пицца или суши, или в какой кухне есть деньги?

Пицца и суши составляют 60% всего рынка доставки готовой еды.

Если вы только начинаете бизнес доставки еды, то перед тем, как определиться с ассортиментом, должны понять, на что есть спрос. Можно пытаться продавать блюда, например, высокой или тайской кухни, но если на них большого спроса нет, то построить прибыльный бизнес будет крайне тяжело.

Наиболее популярные направления, на которых можно сделать успешную доставку:

- пицца;
- суши и роллы;
- пироги;
- бургеры;
- шашлык.

Также сегодня растет спрос на здоровую еду, но это очень небольшая доля рынка.

Вы можете легко оценить спрос в своем городе через статистику Яндексa, которая показывает, сколько людей запрашивали ту или иную кухню в течение месяца.

В качестве примера приведу статистику по всей России на январь 2021 года. Это не все количество клиентов, так как мно-

ГЛАВА 6. КАКИЕ СОТРУДНИКИ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ РАБОТЫ ДОСТАВКИ ЕДЫ?

Успех доставки еды очень сильно зависит от команды. Как и в любом бизнесе, в общепите есть нюансы, зная которые, можно избежать убытков. Например, многие начинающие предприниматели не в курсе про потери при приготовлении — упарку и уварку, а значит, неправильно рассчитывают себестоимость блюд. Вы должны понимать, что такое технологические потоки в производстве, ротация, товарное соседство, гигиенические нормы и т. д.

Так какие же специалисты необходимы, чтобы доставка еды стала успешным бизнесом?

Шеф-повар, зав. производством или технолог — кого выбрать?

Главный человек в доставке еды — тот, кто отвечает за кухню, потому что именно здесь создается главная ценность — продукт, на котором и зарабатывает бизнес.

Таким главным человеком всегда считали шеф-повара.

ГЛАВА 7. КАК ПРОДВИНУТЬ ДОСТАВКУ ЕДЫ?

Сегодня невероятное количество доставок пытается выйти на рынок и начать зарабатывать. Многие начинающие собственники думают, что раскрутить доставку легко, стоит лишь сделать страничку в соцсети, привлечь подписчиков, и вот она, прибыль. Но это большое заблуждение. Лишь малая часть компаний остается на рынке.

Рассмотрим подробно процесс раскрутки и продвижения доставки еды.

Как выделиться вашей доставке

На рынке, например, огромное количество компаний, которые доставляют суши и роллы. На первый взгляд, все они одинаковые. У них даже названия схожие, везде присутствует слово «суши» («Суши-Шоп», «Суши Мастер», «Суши-Сет» и т. д.). Как выделиться вашей компании, если вы решили заняться доставкой суши?

Первый шаг — вы должны понять, чем будете отличаться. Многие доставки обещают больше, дешевле и быстрее. Кричат о том, что японские блюда у них самые вкусные и т. д. Но все это ничем не отличает их от других — это делает каждый.

Самое важное, что вы должны сделать, — занять у своего клиента в голове определенное место. Чтобы каждый раз, когда

ГЛАВА 8. АВТОМАТИЗАЦИЯ ДОСТАВКИ: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ БЫСТРОГО ВЫХОДА НА ПРИБЫЛЬ

Итак, вы решили запускать доставку. Чтобы быстрее окупить вложения, необходимо исключить потери и обеспечить возможность быстрой трансформации предложений под изменения внешней среды. Давайте поговорим о том, какие цифровые инструменты нужно использовать с самого начала, чтобы быстрее отбить вложения и начать зарабатывать.

Принимайте заказы отовсюду

Чтобы сервис по доставке еды работал качественно, необходимо наладить четкий процесс приема и исполнения заказов. Система iiko собирает заказы отовсюду — с сайта, по телефону, от агрегаторов, из приложения — от любых источников. Система автоматически контролирует весь путь заказа от приема до момента передачи готовых блюд клиенту и следит за соблюдением стандартов. На старте бизнеса вам помогут готовые инструменты для приема заказов, встроенные в iiko. Например, сайт со своим меню, корзиной и оплатой заказа вы можете развернуть буквально за десять минут, блюда в него подтянутся из системы автоматически. АТС для приема звонков можно подключить прямо к кассе, и iiko будет узнавать клиентов по номеру телефона.

2

ЧАСТЬ

КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ДОСТАВКОЙ ЕДЫ



ГЛАВА 9. ЦЕЛЬ КОМПАНИИ

Эффективное управление доставкой еды начинается с правильной постановки цели. Как правило, все предприниматели ставят цель — больше зарабатывать. Но фактически это путь в никуда, так как нет конкретных цифр — сколько, к какому сроку и т. д.

Давно хорошо себя зарекомендовала система SMART, которая позволяет ставить цели наиболее корректно. Более подробно об этой системе почитайте в интернете. Один из ее параметров — сколько конкретно вы хотите заработать.

Бизнес — это математика. Выручка состоит из среднего чека и количества чеков.

Формула расчета:

$$\text{Выручка} = \text{средний чек} \times \text{кол-во чеков (заказов)}$$

Чтобы увеличить выручку, собственник с помощью сотрудников влияет или на один из параметров, или на оба.

Пример расчета:

$$2\,200\,000 \text{ руб.} = 950 \text{ руб.} \times 2315 \text{ чеков}$$

Увеличим средний чек с 950 руб до 1150 руб. Получим:

$$2\,662\,250 \text{ руб.} = \mathbf{1150 \text{ руб.}} \times 2315 \text{ чеков}$$

ГЛАВА 10. ФОКУСЫ СОТРУДНИКОВ



ВАЖНО!

Осознав, что выручка зависит от среднего чека и количества чеков (заказов), вы должны «вшить» в работу сотрудников их интерес к росту данных двух показателей. Я называю это «фокусами сотрудников».

Фокус — это то, на что должен обращать внимание сотрудник, выполняя свои обязанности.

Прежде чем разобрать фокус каждого сотрудника, определим главные фокусы доставки еды:

1. Вкус: еда должна быть стабильно вкусной.
2. Скорость: доставка должна быть быстрой.
3. Сервис: персонал должен быть вежливым и заботливым.

Теперь можно определить, кто конкретно из сотрудников отвечает за эти фокусы.

ГЛАВА 11. БАЗА ЗНАНИЙ

Систематизируйте все знания и накопленный опыт в одном месте. Задача руководителя — создать внутри предприятия систему. Она возможна только тогда, когда вы не будете зависеть от компетенций опытных сотрудников. Поэтому вам крайне важно наладить систему по передаче знаний от старого работника к новому.

Как это сделать? Создайте единое место хранения информации, где будут собраны все инструкции, регламенты, статистика, аналитика и прочие данные, на основе которых вы управляете компанией. И если ваш опытный сотрудник решит уволиться, для вас это не станет концом света, так как вы легко сможете взять новичка, открыть перед ним экран с данными и обучить всем нюансам работы.

В «Сё и сразу» таким местом стал сервис хранения, редактирования и синхронизации файлов Google.Диск. Мы каждую неделю заносили туда новые документы, которые внедрили в компании.

ГЛАВА 13. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА АДМИНИСТРАТОРОВ (СБОРЩИКОВ)

Администраторы — это сотрудники, которые принимают готовые блюда от поваров, упаковывают их, формируют очередность и объединяют в рамках одного направления для курьера. Можно сказать, что они администрируют заказ, но фактически выполняют работу сборщиков заказа, поэтому далее для упрощения будем называть эту должность «сборщик».

Фокусы и простые действия

Ключевые фокусы и простые действия сборщика

ФОКУС	ПРОСТЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Собирать заказы без ошибок	<ul style="list-style-type: none">• Перепроверить по чеку после сборки.• Правильно организовать рабочее пространство.
Собирать заказы быстро	<ul style="list-style-type: none">• Заранее подготовить пакеты с приборами.• Заранее разлить соусы по емкостям.
Сокращать время ожидания после сборки до момента отправки	<ul style="list-style-type: none">• Правильно распределять заказы между курьерами.

ГЛАВА 14. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ЗАВЕДУЩЕГО ПРОИЗВОДСТВОМ

Под заведующим производством мы имеем в виду любого человека, ответственного за кухню, в том числе шеф-повара или технолога. Заведующий — главный человек, который отвечает на производстве за все: персонал, сырье, оборудование. Очень часто предприниматели пренебрегают этой должностью, возлагают на себя всю работу и в большинстве случаев, не обладая нужными знаниями, делают ее некачественно.

Фокусы и простые действия

От заведующего производством зависит то, насколько ваша кухня будет вкусной, стабильной и как быстро сможет отдавать заказы. Давайте разберем, какие основные фокусы должен соблюдать зав. производством и какие простые действия выполнять.

Фокусы и простые действия зав. производством

ФОКУСЫ ЗАВ. ПРОИЗВОДСТВОМ	ПРОСТЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Быстрое приготовление	<ul style="list-style-type: none">• Увеличивать количество поваров в часы наплыва.• Контролировать заготовки в нужном количестве на смену.
Минимальные человекозатраты на производство	<ul style="list-style-type: none">• Уменьшать количество поваров в часы затишья.
Контроль качества на предприятии	<ul style="list-style-type: none">• Проверять и оценивать работу персонала кухни на соблюдение технологии приготовления и санитарных норм.• Работать с рекламациями.• Обучать поваров.

ГЛАВА 15. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА СТАРШЕГО ПОВАРА СМЕНЫ

Старший повар отвечает за все, что происходит на кухне в его смену. Задача руководителя компании — обеспечить непрерывную стабильную работу производства. Так как зав. производством один на предприятии, то выпадают дни, когда у него выходной. Чтобы на кухне всегда был ответственный за результат, в каждой смене должен быть сотрудник, ответственный за все.

Как правило, общепит работает посменно, и день делится на две смены. В каждой смене должен быть один старший повар, который берет на себя обязанности руководителя.

Фокусы и простые действия

Фокусы старшего повара смены пересекаются с фокусами зав. производством. Зав. производством отвечает за работу кухни в течение всего времени, а старший повар — только за свои смены. Фактически старшие повара смены несут ответственность за все процессы на кухне. Зав. производством контролирует старших поваров, дает им рекомендации по работе, а также подменяет в случае необходимости.

Фокусы и простые действия старшего повара

ФОКУС	ПРОСТЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Быстрое приготовление.	<ul style="list-style-type: none">• Контролировать заготовки в нужном количестве на смену.• Увеличивать количество поваров в часы наплыва.

ГЛАВА 16. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПОВАРА

Очень часто один повар выполняет сразу несколько видов работ, в том числе подготовку полуфабрикатов (разделка рыбы, нарезка овощей и т. д.), доготовку (приготовление конечного блюда из полуфабрикатов). Кроме того повара помогают и подменяют друг друга. Поэтому оценку их работы необходимо привязать к общим фокусам. От того, как старший повар организует работу поваров, зависит качество блюд.

Фокусы и простые действия

Давайте разберемся, что должно быть в фокусе внимания рядового повара, и какие простые действия он должен выполнять, чтобы эти фокусы соблюдались.

Фокусы и простые действия повара

ФОКУС	ПРОСТЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Соблюдение технологий.	Соблюдать технологию приготовления согласно ТТК.
Выполнение поставленных задач.	Проявить ответственность и выполнить задачу на 100%.
Соблюдение санитарных норм.	Действовать согласно правилам, описанным в санитарных нормах.
Скорость приготовления.	<ul style="list-style-type: none">• Отработать технику приготовления до автоматизма.• Соблюдать технологию (не делать лишних действий).

ГЛАВА 17. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА КУРЬЕРОВ

Процесс доставки должен быть максимально эффективным. Чтобы курьерская служба слаженно работала, необходимо поставить ответственного сотрудника, который будет нанимать курьеров, обучать и контролировать их.

В «Сё и сразу» хороший опыт назначения старшего курьера. Он так же, как и все, работает в сменах, но с более гибким графиком, и имеет надбавку за старшинство.

Фокусы и простые действия

Старший курьер имеет три основные зоны ответственности в своем отделе.

Фокусы и простые действия старшего курьера

ФОКУС	ПРОСТЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Минимальная стоимость доставки.	Уменьшать количество курьеров в часы затишья.
Высокая производительность.	Обучать правильному распределению заказов.
Время доставки в норме.	Увеличивать количество курьеров в часы загрузки.

ГЛАВА 18. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА УПРАВЛЯЮЩЕГО (МЕНЕДЖЕРА)

На управляющего доставкой еды ложится большая ответственность за все, что происходит в компании.

Фокусы и простые действия

Сложность работы управляющего заключается в том, что он сам напрямую не влияет на результат. Он может это сделать с помощью других сотрудников, которые должны максимально подходить для работы на своих должностях, быть мотивированными и ответственными. Здесь потребуется главный талант руководителя — находить нужных людей и уметь их вдохновлять.

Фокусы и простые действия управляющего.

ФОКУС	ПРОСТЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Выполнять план продаж.	<ul style="list-style-type: none">• Контроль эффективности рекламных кампаний.• Наем талантливых сотрудников.• Проведение своевременных планерок.• Контроль показателей.
Держать рентабельность в норме.	Контроль расходов.
Повышать удовлетворенность клиентов.	Контроль NPS и работы над рекламациями.

ГЛАВА 19. ВНЕДРЕНИЕ ОЦИФРОВКИ И КРІ

Внедрение системной работы сопровождается сопротивлением со стороны персонала. Особенно если ваша компания уже несколько лет на рынке, и персонал привык к упрощенной форме ответственности, где зарплата не зависит напрямую от результатов работы. Естественно, когда вы введете систему показателей работы, это понравится не всем.

Из моей практики — 80% персонала в целом занимает пластичное положение. Как скажут, так и будут делать. Могут немного выказать недовольство, так как любое новшество всегда воспринимается с долей опаски. Активно сопротивляться будут примерно 15% персонала. Таких сотрудников я называю «революционерами». Они идут против руководства, отстаивая свои интересы. Можно было бы на это закрыть глаза, но, как правило, они активно работают с 80% «пластичного» персонала и навязывают свое мнение. Они будут мешать внедрению новшеств. Единственный способ — это перестать работать с ними. Крайне редко они адаптируются и переходят на вашу сторону. Поэтому готовьтесь к тому, что после проведенных реформ часть персонала придется уволить либо они уйдут сами.



ВАЖНО!

Не сомневайтесь в своих действиях, потом что без КРІ, без внедрения фокусов и прямой ответственности за результат вы не сможете построить большой бизнес!

ГЛАВА 20. КАК СОБСТВЕННИКУ ДОСТАВКИ ЕДЫ ВЫЙТИ ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ

У большинства собственников бизнеса есть желание выйти из операционки и больше времени посвящать себе и своей семье. Но чем дольше занимаешься бизнесом, тем труднее это сделать.

Как правило, собственники допускают две основные ошибки.

Ошибка 1. Замыкание всех процессов на себе

Чаще всего собственник считает, что он умнее всех в компании и что никто кроме него не может правильно принимать решения. Все сотрудники обращаются к нему по любому вопросу, боясь взять ответственность на себя. Когда руководитель заболевает или уходит в отпуск, половина процессов просто останавливается. Развитие в компании замирает.

Задача собственника, как руководителя, — настроить бизнес-процессы так, чтобы все работало без него, чтобы развитие компании продолжалось. И оставить за собой только функцию мониторинга динамики развития. Отсюда вытекает следующая ошибка.

Ошибка 2. Отсутствие прозрачности

Большинство бизнесов в России управляется на интуиции, что приводит к неверным решениям и последующим ошибкам. Чтобы этого избежать, вы должны перевести принятие решение из субъективного формата в объективный.

ГЛАВА 21. ФАКТОРЫ УСПЕХА ДОСТАВКИ ЕДЫ

За семилетний опыт создания и развития доставки еды, а также консультирования других компаний, я пришел к нескольким выводам. Это рекомендации, которые помогут тем, кто решил заниматься доставкой еды, и которые я хотел бы сам получить в тот период, когда только начинал свой путь.

1. Не делайте слишком широкое меню с разными кухнями. Это усложнит бизнес-процессы, потребует дополнительных специализированных знаний. Широкое меню нужно не только организовать на качественном уровне, но еще поддерживать и развивать. Стремитесь к моно-кухне, чтобы отточить рецептуру и всегда гарантировать стабильное качество. Кроме того, так вы сможете сэкономить на оборудовании, системе вентиляции и ремонте.
2. Когда будете выбирать кухню, отдавайте предпочтение той, к которой уже сформировался спрос. Так у вас меньше рисков и не потребуется вкладывать большие инвестиции в продвижение.
3. Старайтесь выбирать такую локацию, где сможете организовать формат take-away (навынос), то есть там, где есть пешеходный или автомобильный трафик. Это идет немного вразрез с идеей бизнеса доставки, но опыт показывает, что рентабельность у таких форматов выше благодаря дополнительным продажам, при которых вы не тратите деньги на рекламу — люди сами заходят. Плюс это дополнительное продвижение: чем чаще вы мелькаете на глазах у своей аудитории, тем чаще она о вас будет вспоминать и, соответственно, делать у вас заказы.

ГЛАВА 22. КАК ПРОДАТЬ ДОСТАВКУ ЕДЫ?

Бизнес в сфере общественного питания отличается от множества других тем, что включает в себя полный цикл производства. Необходимо закупить качественное сырье и следить за тем, чтобы оно поставлялось в срок, было утвержденного качества и по установленным ценам — иначе изменится вкус или себестоимость конечного продукта.

Далее сырье надо пропустить через производство и приготовить блюдо. На этой стадии большое значение имеют не только производственные мощности, но и повара, у которых есть определенный уровень профессионализма, собственные желания и настроения, которые сильно влияют на готовый продукт.

После приготовления заказ необходимо упаковать и вовремя доставить — на это также влияют человеческий фактор и внешние условия: погода, пробки и т. д.

Бизнес доставки еды очень сильно зависит от человеческого фактора, а значит, настроить идеальную систему без ошибок будет невозможно. Ведь люди не роботы. В связи с этим собственник сталкивается с множеством нюансов, над которыми необходимо работать. И не каждый готов посвятить свою жизнь сфере общественного питания — бывает такое, что меняются интересы и цели, а значит, со временем может возникнуть вопрос продажи бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда я писал эту книгу, передо мной стояли две цели.

Первая — помочь принять правильное решение тем, кто только задумался о создании бизнеса в сфере доставки еды, и продемонстрировать им тот объем работы, который надо будет выполнить. Ведь очень часто предприниматели вдохновляются красивыми историями и начинают инвестировать в направление, которое им незнакомо. Многие делают грубые ошибки, тратят деньги и затем отказываются от своих идей и планов. Важно перед началом пути понимать, с какими трудностям придется столкнуться, и знать, как с ними справляться. Если ты подготовлен, шанс дойти до успешного финиша очень высок.

Вторая цель — помочь тем, кто уже решился создать этот бизнес, реализовал часть этапов и хочет увеличить прибыль. Так как я сам прошел данный путь, очень хорошо понимаю, как нелегко выстроить систему внутри бизнеса доставки еды. Я не понаслышке знаю, что такое человеческий фактор на каждом этапе создания и продажи готовых блюд. Одно дело — организовать бизнес, а другое — настроить процессы так, чтобы собственник не стал заложником своего дела и не работал больше всех.

Важно, чтобы в компании кто-то занимался стратегией ее развития. Чаще всего с этим успешно справляется сам собственник. Но, как правило, ему не хватает времени на изучение рыночных тенденций и их проработку, потому что необходимо заниматься операционной деятельностью. Поэтому, чтобы компания была

успешной и рентабельной и при этом успевала за новыми трендами, нужен исполнительный директор, который возьмет на себя всю операционку. Однако прежде чем передать бизнес в управление другому человеку, необходимо сделать его прозрачным и управляемым. Для этого следует сформировать управленческий дашборд, где будут видны цифры по всем сотрудникам. Вы, как собственник, должны быть уверены, что исполнительный директор не сломает ваш бизнес. И если после передачи дел вы увидите, что показатели начали ухудшаться, вам надо будет срочно разбираться с ситуацией.

Мои знания, которыми я поделился в этой книге, остаются просто информацией до тех пор, пока вы их не используете на практике. Единственный способ увидеть изменения в своей компании — приложить усилия и применить эти знания у себя в бизнесе. Да, это непросто, и вам придется преодолеть сопротивление сотрудников — но результат превзойдет все ваши ожидания.

Я несколько раз на своем опыте и на опыте своих клиентов убеждался, что фокусы, простые действия и инструменты, описанные в книге, действительно помогают выстроить системную работу внутри бизнеса доставки еды. Как результат — собственник получает больше свободы, уверенности в себе и своем бизнесе, и главное — рост прибыли.

Буду рад обратной связи — если у вас возникнут вопросы или захочется поделиться успехами.

Удачи в бизнесе!

БЛАГОДАРНОСТИ

С каждым годом я все больше убеждаюсь, что, какая бы ни была классная идея у предпринимателя, она не имеет никакой ценности, если не доведена до победного конца. Описанные в этой книге результаты — как запуск бизнеса, так и вывод его в прибыль — произошли во многом благодаря команде. На разных этапах развития компании команда менялась, но есть сотрудники, которые пришли на «старте» и работают до сих пор.

Компания «Сё и сразу» могла закрыться еще в самом начале пути, когда на кухне был полный хаос и сотрудники не справлялись со своей работой. Ситуацию спасла опытный технолог Ирина Геннадьевна Добровольская, которая смогла настроить все внутренние процессы, начиная от закупки сырья и заканчивая выпуском готовой продукции. Ирина Геннадьевна, вы стали для меня главным проводником в мир общепита. Я очень ценю вашу поддержку.

Бесценно, когда есть человек, который может взять на себя внедрение идеи управления через цифры и, главное, довести ее до положительного результата. Мария Звода является для меня примером того, как сотрудник смог проявить характер и вырасти от помощника администратора до управляющего.

Марина Анатольевна Ли продолжила управление кухней, инвестируя в проект свои любознательность, доброту и опыт. Будучи мягким, доброжелательным человеком, она смогла держать жесткую дисциплину на производстве.

Анна Анатольевна Ялина — тот самый талантливый бухгалтер, который превратил финансовый хаос в упорядоченный мир цифр. Зная и отслеживая каждую статью расходов, я имел возможность ими управлять.

Евгений Иванович Кузьмин поверил в «Сё и сразу», активно продолжил развитие компании и команды.

Также я искренне благодарен Ольге Анатольевне Злобиной, Анне Луцевой, Наталье Муште, Наталье Левицкой, Жанне Брагиной, Анне Ночевной, Роману Смолко и многим другим, кто был рядом все эти годы и с душой относился к работе.

Спасибо вам!