

Виолетта
ГВОЗДОВСКАЯ

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ, который любит прибыль

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ. О КНИГЕ И НЕ ТОЛЬКО | 6 |
| ГЛАВА 1. СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА И ПРИБЫЛЬ | |
| 1.1. О существующих системах качества и как их можно успешно применять в ресторанном бизнесе | 11 |
| 1.2. Постановка системы качества в ресторане. С чего начнем и чем закончим | 20 |
| 1.3. Внутренние системы и правила работы с качеством в ресторане. Видение ресторатора: что это и как его развить в себе и в команде | 30 |
| 1.4. Внешние системы работы с качеством | 39 |
| 1.5. Точки контроля и анализ данных внутренней и внешней систем качества. Как видеть проблемы, делать выводы и принимать решения | 52 |
| 1.6. Стандартизация работы ресторана. Что стоит формализовать в деятельности. Ошибки стандартизации | 58 |
| 1.7. «Чтобы стоять, нужно бежать», или Как развивать ресторан. Правила управления нововведениями | 69 |
| ГЛАВА 2 | |
| 2.1. Основные финансовые показатели. Что об этом стоит знать управленцу | 79 |
| 2.2. Методики влияния на выручку ресторана. Что такое активные продажи, как эффективно их поставить. Основные ошибки в управлении выручкой | 84 |
| 2.3. Правила управления себестоимостью. Ситуации потери себестоимости | 95 |
| 2.4. Все затраты ресторана. Как вести учет затрат. Основные потери | 106 |
| 2.5. Основы экономического анализа. Как внедрить анализ | 118 |
| ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ | |
| 3.1. Бюджетирование нашего бизнеса. Система бюджетного контроля. Как работать с прибылью | 128 |
| 3.2. Операционный бюджет и правила его формирования. Прогнозирование финансовой деятельности предприятия | 139 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Отчет о движении денежных средств. Платежный календарь. Бюджетирование движения денежных средств. Что такое финансовые ямы, как они возникают и как их избежать | 147 |
| 3.4. Типы проектной деятельности и деятельности, направленной на развитие. Как ее бюджетировать и учитывать. Инвестиционные бюджеты. Анализ окупаемости | 153 |
| 3.5. Как связаны финансовые показатели и ошибки управления рестораном | 161 |
| 3.6. Учетная политика и правила постановки управленческого учета | 164 |
| ГЛАВА 4. БЕЗОПАСНОСТЬ РЕСТОРАНА | |
| 4.1. Основы финансовой безопасности. Основные угрозы и риски. Объекты безопасности. | 170 |
| 4.2. Безопасность бренда. Почему это важно и как поступать, чтобы сохранить бренд | 176 |
| 4.3. Информационная безопасность, коммерческая тайна, безопасность на уровне IT-технологий | 180 |
| 4.4. Физическая безопасность гостей и персонала | 182 |
| 4.5. Безопасность товара и имущества | 186 |
| 4.6. Сохранность денежных средств. | 189 |
| 4.7. Кадровая безопасность | 193 |
| ГЛАВА 5. ПРО УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ И ПРИБЫЛЬ | |
| 5.1. KPI: что это за система и как ее создать. Финансовые KPI. Как управлять компанией через KPI. | 197 |
| 5.2. Саморазвивающиеся компании и финансы. Развивайте сотрудников и экономьте | 205 |
| 5.3. Как сделать сильный HR-бренд. Системы, повышающие лояльность сотрудников | 217 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 224 |
| Приложения. | 226 |



Вторая книга опытного ресторанного эксперта Виолетты Гвоздовской, автора бестселлера «Управление рестораном, который любит гостей», продолжает развитие темы эффективного управления рестораном, актуальной сегодня как никогда. В книге рассматриваются вопросы стандартизации бизнес-процессов, постановки системы качества в ресторане и управленческого учета, темы безопасности ресторана, управления людскими ресурсами. Структурный подход, технологии учета и методы анализа, предложенные автором, помогут руководителям предприятий общественного питания в реальной повседневной работе.

В книге уделено внимание вопросам автоматизации учета, что, на мой взгляд, очень важно, ведь современная профессиональная система управления является эффективным и надежным инструментом учета и контроля ресурсов, позволяющим оптимизировать бизнес-процессы и повышать прибыльность ресторана.

Григорий ГУРЕВИЧ,
*основатель и президент компании UCS,
соавтор систем автоматизации R-Keeper, StoreHouse и др.*

*Единственный способ внести реальный вклад,
прибавить что-то к наследию тех,
кто был до тебя, — это построить компанию,
которая и через несколько поколений будет нужна людям.*

Стив ДЖОБС

ВВЕДЕНИЕ

О КНИГЕ И НЕ ТОЛЬКО

Эта книга не про то, как «срубить большой куш в ресторанном бизнесе». Она о том, как построить сильный бизнес, создать яркую компанию, избегая грубых ошибок на этом пути, и заработать много денег. Я предлагаю вам, дорогие читатели, подход, при котором можно получать от действий, решений, процессов максимально возможный финансовый результат.

Я — менеджер, управленец. Люблю ресторанный бизнес и предпочитаю работать в нем. Сейчас я взяла небольшой (уже три года как) перерыв и консультирую разные ресторанные компании. Мне встречаются руководители и владельцы, которые нацелены только на деньги, а не на качество того продукта, который создают. Поэтому я решила написать книгу и объяснить, что между нашими решениями, действиями существует прямая финансовая связь. В первой главе книги написано о том, как создавать высококачественные системы, процессы, постоянно улучшающие работу вашего ресторана, сотрудников.

Невозможно ожидать отличных финансовых результатов, если нет работы над повышением качества услуг.

Системы качества — это не два человека, которые проверяют порядок в ресторанах, все намного интереснее. В книге описано, какие системы существуют в мире вообще и какие из них можно успешно применять в ресторанном бизнесе, предложены правила постановки системы качества в компании — с чего начать и чем закончить. Я описываю внутренние и внешние процессы и правила работы с качеством в ресторане. Вы поймете, как анализировать ситуацию в вашем бизнесе и делать из этого выводы, как видеть проблемы и принимать верные решения, постоянно совершенствуя свой продукт, а значит, улучшая свою экономику.

Управляем качеством — повышаем прибыль. Все просто.

Материал, представленный в книге, пронизан логикой взаимосвязи действия в сторону качества процессов, с одной стороны, и улучшения экономических показателей предприятия — с другой. Жаль, но многие руководители до сих пор отделяют работу с финансовыми показателями от действий по улучшению бизнес-процессов. Решения принимаются раздельно, деньги живут своей жизнью. В лучшем случае цифры используют для того, чтобы решить, как оптимизировать затраты, не более. Во второй главе книги вы прочтете о **правилах работы с экономикой предприятия**. Узнаете, как управлять основными финансовыми показателями — *выручкой, себестоимостью, затратами, прибылью*. Здесь я представляю основы экономического анализа, описываю ошибки руководителей в управлении компанией и финансами, предлагаю разнообразные методики, позволяющие быть эффективным ресторатором.

Третья глава посвящена правилам **управленческого учета**. Для того чтобы вести анализ финансовой деятельности предприятия, делать выводы из полученных результатов и принимать решение

по корректировке ситуации, я представила материал по системам управленческого учета на основе *Международной системы финансовой отчетности (МСФО)*. Вам станет понятно, что такое *управленческий учет, платежный календарь, бюджет доходов и расходов, отчет по движению денежных средств*. Я описала основные *правила бюджетирования, бюджетный контроль, инвестиционные и проектные бюджеты, правила анализа окупаемости проектов*.

Не должно быть задачи завести верные таблички, поставить в них верные формулы. Важно уметь использовать все полезные системы управленческого учета на благо компании.

Некоторые рестораторы умеют собирать финансы в сводные отчеты. Уже хорошо. Кто-то научился идти дальше и делать бюджеты, прогнозируя будущие результаты. Отлично. А кто-то смотрит на ситуацию шире и вводит понятие бюджетного контроля. О том, как делать это в ресторанном бизнесе, какую пользу может принести управленческий учет, — в третьей главе книги.

Можно много заработать, но если вы не умеете сохранить то, что обрели, быстро потеряете бизнес.

В четвертой главе книги поговорим о **системах безопасности компании**, об основах *финансовой безопасности, об угрозах и рисках, о технических средствах безопасности. Физическая безопасность гостей и персонала*, как ее обеспечить и поддерживать. Методики *постановки безопасности товара и имущества* ресторана. Вы узнаете, как поставить *систему сохранности денежных средств. Кадровая безопасность* — что это такое и как ее запустить в вашем ресторане. Что такое *безопасность бренда, основы информационной безопасности, коммерческая тайна, безопасность на уровне ИТ-технологий* и многое другое.

Я не смогла обойти стороной и вопросы **управления людьми**. В пятой главе книги читайте о том, как поставить систему *ключевых профессиональных индексов (KPI)*, как нацелить сотрудников на результат, как повести за собой целую армию к одной, самой важной для компании цели. Отдельная глава посвящена *развитию людей* — как не только экономить на этом, но еще и зарабатывать. Вы сможете прочесть реальные менеджерские и HR-методики, позволяющие в корне решить проблемы с недостаточным профессионализмом. С большим удовольствием я писала о том, как стоит работать над усилением HR-бренда компании. Эти технологии напрямую связаны с финансами компании.

Именно эффективное управление людьми и есть управление прибылью ресторана.

Я часто встречаю бизнесменов, которые, вложив в открытие ресторанов приличные деньги, не могут легко ответить на вопрос, в чем суть, смысл, идея управления финансовым результатом, как сделать так, чтобы прибыль была всегда. Управление рестораном — многогранный процесс, в котором все вместе и все взаимосвязано. Это не только бренд, сервис или деньги. Толковый руководитель понимает, что лишь при комплексном подходе к руководству предприятием, соединяя и управляя всеми направлениями одновременно, можно добиться сильных стабильных результатов. Директор ресторана должен уметь управлять брендом, людьми, производственным и управленческим учетом, работать над качеством, уметь ставить эффективные бизнес-процессы, быть сильным наставником для своих подчиненных, владеть технологиями постановки систем безопасности на предприятии и, конечно, быть компетентным в вопросах управления прибылью. Мне жаль, что в наше время немногие топы ресторанов могут похвастаться тем, что в полной мере владеют всеми необходимыми знаниями и навыками. Но время идет, мир меняется, и здесь, уверена, нас

тоже ждет прогресс. Я консультирую большое количество компаний России, Белоруссии, Казахстана и не только и заметила, что профессия директора ресторана сейчас крайне недооценена. Это связано с тем, что владельцы, руководители компаний плохо понимают глубину этой должности, ценность этого сотрудника для компании. Для того чтобы изменить качество работы ресторанов, нужно начать с того, чтобы директор ресторана и шеф-повар были максимально наполнены знанием. Если вы еще не прочли мою первую книгу «Управление рестораном, который любит гостей», то время пришло. Эти две книги (та, что вы держите в руках, и предыдущая) представляют собой полный обзор компетенций руководителя ресторана. Обе взаимосвязаны и имеют обоюдные ссылки. Я не теоретизирую и не философствую, а лишь красиво описываю реальные методики, которыми пользуюсь в своей работе либо встречаю в ресторанном бизнесе.

Мне нравится выражение Ицхака Адизеса: «Вы так же «велики», как и проблемы, на которых сосредоточены и которые пытаетесь решить». Если вы из тех, кто неутомим, кто движется вперед, начните с себя, учитесь и развивайтесь, беритесь за сложные, неоднозначные задачи — у вас все получится. Изменитесь не только вы, изменится мир вокруг вас.

ГЛАВА 1

СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА И ПРИБЫЛЬ

1.1. О существующих системах качества и как их можно успешно применять в ресторанном бизнесе

Связь продуманной, эффективно внедренной, работающей технологии и финансового результата ресторана очевидна. Есть компании, которые готовы долго и подробно рассуждать об этих параметрах, спорить, на что стоит тратить деньги, а на что нет. Они упорно оставляют за скобками процессы и технологии, которые скрываются за цифрами. В итоге их системы «крутятся вхолостую». Если вы занимаетесь только деньгами и не уделяете внимания тому, какие процессы осуществляются в вашем ресторане, разделяете деньги и действия, то вы никогда не получите максимальную прибыль. Только создав крепкую связь между процессом и финансовым результатом, можно говорить об экономическом успехе.

Я рекомендую не просто создавать какие-то процессы, правила, а смотреть вглубь системы, ориентируясь на поиск максимальной эффективности. О чем речь? Эффективность – это максимально полезный результат деятельности. Другими словами, вы эффективны, если работаете максимально качественно. Это не простой ориентир. Многие до сих пор спорят, стоит ли рассуждать об эффективности процессов, не отдавая себе отчета в том, что, оставляя в стороне тему повышения качества работы, они упускают и вопрос повышения своей экономической эффективности.

Схема финансового успеха может выглядеть следующим образом (см. рис. 1):



Рис. 1. Схема финансового успеха.

Обратите внимание: стрелки направлены от сильного бренда, довольных гостей, довольных сотрудников и сильных внутренних систем **к** финансовому результату, а не наоборот. Другими словами, если вы будете уделять внимание качеству (эффективности) работы вашего ресторана, финансовый результат будет оптимально возможным. Но не наоборот. Ковыряние в цифрах для изыскания экономии ни к чему хорошему не приведет.

Никто еще не богател, экономя.

Стоит направлять все усилия на строительство мощного и сильного бизнеса с ярким, понятным брендом, основанным на умении работать с потребительским предпочтением, с качеством в отношении сотрудников и эффективными внутренними системами. Все это приведет к тому, что к вам будет приходиться ровно столько денег, сколько максимально возможно в выбранной вами на рынке нише.

Продолжим разбираться с вопросом эффективности. Отталкивайтесь от понятия идеала: какова идеальная работа вашего ресторана? Это касается не только работы официантов. Речь — обо всех технологиях без исключения. Идеал создается осмысленно, согласно определенным методикам.

Эффективность определяет, насколько ваши действия и все, что вы ими создаете, соответствует образцу. Если вы отделились от идеала, нужно смотреть, насколько и в чем. Эта дельта должна подвергаться управленцами детальному анализу. На ней можно совершенствовать свой бизнес.

Работая с деталями, ежедневно совершенствуя бизнес, вы ведете свой ресторан к высококачественной работе. Думаю, что это ключ к операционной стратегии.

Мне нравится, как некоторые иностранные компании, с которыми мне довелось работать, понимают работу над повышением эффективности своей деятельности и укреплением технологий и как итог финансового результата. Они применяют систему работы с качеством типа Leak. Данная система оперирует понятием «утечка» (см. рис. 2) — ошибкой в процессе, которая приводит к потере денег. В принципе, любая ошибка в процессе ведет к потере денег. В последней главе данной книги вы увидите проведенную параллель даже между неэффективной эмоциональностью руководителя и финансовым результатом компании.

Если говорить о системе Leak, следует сказать, что в данном случае утечками называют не только дельты (разницы между придуманной вами идеальной работой вашего ресторана и фактическим результатом его работы), но и возможные, незаметные на данный момент, хотя потенциальные, зоны неэффективности. Уже существующая утечка – это непроработанные и неустраненные ошибки в работе, неэффективные процессы. В эффективных системах не существует ссылки на человеческий фактор. Вы от-

рабатываете все, даже гипотетические возможности такого рода ошибок, разрабатываете компенсационные мероприятия. Задумывались ли вы когда-нибудь, в каких условиях готовят еду для космонавтов? Напоминаю, система НАССР (Н – Hazard, А – Analysis, С – Critical, С – Control, Р – Points; «Анализ рисков и критические контрольные точки») пришла к нам из США. Ее разработали сотрудники NASA для того, чтобы гарантировать безопасность питания астронавтов в открытом космосе. Я рада, что в нашей стране многие рестораторы сейчас озабочены внедрением этих технологий. Скоро у нас на производствах будет совершенно стерильно. Это позволит максимально обезопасить гостя.

Нам, как руководителям, нужно не только быть внимательными к существующим утечкам и работать над их устранением, но и уметь предвидеть образование будущих, трудиться над их устранением. Ресторанный бизнес наполнен творческой составляющей, и в этом он прекрасен, поскольку не так рутинен, как, например, банковский. У рестораторов есть возможность творить и наслаждаться этим. Но, с другой стороны, некоторые из них забываются в потоке творчества и ничего больше не делают. Ресторан — это не только идеи, это еще и «завод», «фабрика», он не может стоять только на творческой составляющей, ему нужны работающие процессы и системы. Если вы любите только творить, срочно ищите себе в команду менеджера, того, кому нравится создавать процессы и их внедрять.

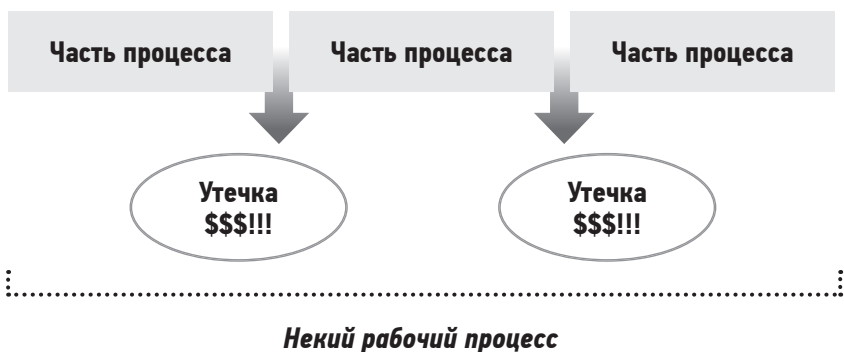


Рис. 2. Схема утечек.

«Утечка» — это:

- *ошибка сотрудника*, когда он просто не выполняет то, что должен выполнять по каким-то причинам. Например, официант должен пополнить станцию подготовленными приборами к часу пик, но не делает этого, а тот, кто должен его проконтролировать, тоже этого не выполняет. Это может привести к тому, что в час пик не хватит приборов, официантам придется их искать, терять время. Гости будут обслужены не должным образом, возможно, будут разочарованы сервисом. И как результат произойдет падение гостевой лояльности, что приведет к падению выручки;
- *ошибка технологии*, когда сам стандарт и правила не годятся для работы. Они могут быть некомфортными (по каким-то причинам), сырыми, недостаточно продуманными и т.п. Например, разработано крайне сложное и неудобное меню, следовательно, команда кухни никак не может соответствовать заданным параметрам времени и качества, особенно в «запару»;
- *ошибки идеи*, на которой создан бренд ресторана. Когда мы решаем открыть тот или иной ресторан, мы основываемся на предположении, что гостям понравится наше творение, что сюда придет достаточное количество человек, которые выберут именно нашу концепцию. Мы вкладываем время и деньги, полагаясь только на предположения. В этом заложено много рисков. Может оказаться, что идея слаба. А может быть и так, что концепция сильна, но место расположения ресторана выбрано неверно;
- *ошибки пространства ресторана*, когда сотрудникам неудобно работать в баре или на кухне, не хватает площадей или, наоборот, пространства архитектурно некомфортны. Теряется время, качество работы производства. Бывали ситуации, когда из-за ошибок пространства ресторана приходилось постоянно выводить больше сотрудников, чем следовало бы. Или, например, существует целая группа пространственных утечек, которые отражаются на комфорте гостя и ведут к недовольству рестораном в принципе, к потере потока и выручки.

Здесь хочется сказать несколько слов по поводу того, как возникает недовольство чем-то или кем-то у нашего гостя (или любого человека — схема универсальна). Рассмотрим рис. 3. Прежде всего, если что-то идет не так, например, дует в ухо, неудобен стул и прочее, у человека возникает ощущение некоего дискомфорта. Если ничего не меняется, то состояние человека переходит на следующий уровень — появляется чувство раздражения: «Мне не нравится, очень не нравится, я раздражен». Далее возникает злость: «Я не просто раздражен, я зол на все, на эту ситуацию, на весь мир». Затем злость превращается в чувство более яркое и мощное — гнев. Вот здесь часто просят книгу жалоб. А после гнева наступает аффект. В этом состоянии люди могут даже убить, как вы знаете.

Что же отделяет состояние дискомфорта от аффекта? Время. Время нахождения под влиянием негативного источника, например, света от неправильно расположенного светильника. Оно может быть разным для всех. Нельзя сказать, что если вы посадили гостя на неудобный стул, то через 10 минут он взбесится. Все зависит от его темперамента. Меланхолики будут долго сидеть на этом стуле и потом даже его не вспомнят, хотя негатив все равно будет сформирован внутри, в бессознательном пространстве психики. Возможно, они «высидят» до состояния раздражения. А холерики уже через несколько минут начнут возмущаться и кидаться вилками. Темперамент, как говорят ученые, зависит от нервной системы человека, то есть мы с ним рождаемся. Поэтому не стоит удивляться, что одни гости быстро вспыхивают, а другие могут часами сидеть с ощущением дискомфорта и оставаться внешне спокойными.

Есть еще одна вещь, которую вы, работающие с людьми, должны знать, — это смещение аффекта. Источником растущего недовольства гостя может быть слишком громкая музыка в ресторане, а ругаться с официантом он будет из-за того, что долго не несут еду. Другими словами, гостя раздражает одно, но он не связывает это напрямую с источником и просто выражает состояние на первое, что подвернулось. И тогда нам сразу не уловить реального источника раздражения, а зна-

чит, не устранить его. Важно глубоко, внимательно и постоянно работать над качеством всего в пространстве своего ресторана.



Рис. 3. Как рождается недовольство.

Продолжим дальше разговор про то, что может быть «утечками»:

- *Ошибки формирования команды и работы с ней* создают большое количество других утечек в ресторане. Если вы приняли «не того» человека на работу или не до конца обучили сотрудника, все это может родить массу проблем для ресторана. Подробнее об этом — в предыдущей книге «Управление рестораном, который любит гостей», а также здесь, в главе 5.
- *Ошибки выбора стратегии, пути развития* опасны, как и многие другие. Выбор стратегии, во многом так же, как и выбор типа концепции, очень гипотетичен. Выбирая путь, мы, только ступив на него, можем либо подтвердить его верность, либо продемонстрировать ошибочность выбранного направления. Иногда владельцы компаний, обсуждая со мной варианты стратегий компаний, готовы склониться к варианту чужой стратегии (осуществленной другой компанией), ссылаясь на чей-то успешный опыт. Такой вариант — «зеркалить» чужие пути — очень рискован. Любой бизнес уникален. Он создан разными

людьми, в разное время, в разных условиях, и поэтому стратегию развития стоит выбирать индивидуально.

Существует большое количество возможных ошибок, ведущих к финансовым потерям. За каждой из «утечек» стоят упущенные доходы ресторана. В России не привыкли работать с качеством так, как это умеют делать компании из США, Великобритании, Японии. Нам есть чему у них поучиться. Особенно хороши в данных вопросах сетевые зарубежные игроки, хотя учиться стоит не только у рестораторов. Обращайте внимание на любой успешный бизнес, изучайте подходы и методики. Вы увидите, насколько мы далеки от идеала.

Еще одна «изюминка» системы Leak в том, что в процесс «вылавливания» моментов «утечек» должны быть вовлечены все сотрудники компании. То есть не только некая, отдельно взятая служба компании (специальные сотрудники) блюдет качество работы ресторана. В этой системе любой без исключения работник должен быть настроен на то, чтобы минимизировать возникновение возможных потерь, ситуаций неэффективности в процессе работы. Все сотрудники компании нацелены руководством, системой мотивации на то, чтобы постоянно повышать качество работы ресторана.

ISO, Leak, HACCP — это только некоторые системы качества, которые готовы для применения в ресторанном бизнесе. Самое забавное слышать от ресторатора: «Да я уже заплатил специальным компаниям, и у меня уже поставили ISO (или HACCP)». А по факту в работе ресторана — бардак. Зачем платил деньги и суетился, спрашивается? Почему не использует данные системы для укрепления своего экономического положения? Вывод напрашивается сам собой: потому что не понимает сути — чем больше работать над эффективностью бизнеса, тем больше будешь зарабатывать, поскольку места «утечек» будут минимизированы, а значит, потери денег либо также сведутся к минимуму, либо уйдут совсем.

Цель системы качества — постоянная работа по улучшению всех сфер деятельности ресторана. Она включает в себя следующие системы и правила:

- начните с определения того, что есть качественная, верная работа каждого сотрудника и процесса, то есть с фиксации предельного, упомянутого выше «идеала»;
- совершенствуйте и развивайте все сферы деятельности предприятия, постоянно работайте над улучшением процессов и совершенствованием технологий. В этот процесс вы должны включать сотрудников всех уровней. Бесценно, если у вас получилось действительно поставить работу так, чтобы работники умели, хотели и действовали в сфере улучшения процессов. Для этого их нужно на это мотивировать, а также собственным примером руководителя показывать, как это важно для ресторана;
- организуйте качественную систему передачи знаний. Люди не должны догадываться, как нужно работать, мы их должны учить этому;
- создайте такую мотивацию для всех без исключения сотрудников, чтобы она концентрировала их на важные моменты в работе;
- создайте системы, которые отслеживают ситуацию в ресторане и могут дать ответ на вопросы, насколько вы далеки от идеала, что есть слабое звено в работе. Она должна быть гибка и прозрачна. Речь не только о внутренних системах, но и о внешних методиках (о них далее);
- важны процессы, которые запускают анализ результатов оценки качества работы предприятия, выявление причин несоблюдения идеальных параметров и разработку решений по изменению для дальнейшего улучшения и неповторения ошибок.

Нужно научиться перестать «тушить пожары» — команда должна уметь совершенствоваться, а не спасаться.

В этой книге я обещала говорить о прибыли. Всем понятно, где и какие кроются деньги. Начнем с того, что все слабые места нашей работы — это непосредственно и есть «места утечки» в системах качества.

1.2. Постановка системы качества в ресторане. С чего начнем и чем закончим

Для того чтобы поставить в компании систему качества, **необходимо начать с систематизации**, то есть найти ответ на вопрос, что для вас есть идеальная правильная работа во всех сферах деятельности вашего предприятия. Как часто мы теряем деньги, не действуя максимально эффективным способом, двигаясь темными закоулками или куда придется.

Я ставлю порядок в бизнес-процессах наравне с порядком в финансовом учете. Учет есть отражение деятельности компании, поэтому, если мы хотим видеть красивую, максимально возможную строчку прибыли, начинать нужно с наведения порядка в технологиях, поиска зон неэффективности и их минимизации.

Для систематизации можно начать с разделения всех процессов на следующие блоки:

Процессы FRONT(a) — все, что происходит в зале и в зонах видимости гостей.

1. Речь идет о правилах создания безупречной атмосферы для гостя. Прежде всего нам важен отличный **сервис**, который воспринимается с первого взгляда. Конечно, важно не забывать про **эмоциональные проявления**, они должны соответствовать ключевым характеристикам бренда. Помним и про **осведомленность** сотрудников: гости задают вопросы, и мы знаем, как на них отвечать. Работа в зале должна быть эффективной, то есть чем больше работы мы выполняем с меньшими усилиями, тем лучше результат. Конечно, взаимодействие с гостем должно быть максимально **своевременным**. Например, мы не даем ему долго ждать, но и не создаем ощущения суеты и спешки, блюда не застаиваются на раздаче, перерывы между ними небольшие. Ресторан должен быть максимально **гибким в отношениях** с

гостями (дополнительные ингредиенты, специальные элементы сервиса и проч.). Важно уметь показывать **стабильность в сервисе**. И, конечно, не забываем, что вся система должна быть настроена на предвосхищение ожиданий гостей.

В отношении сервиса у нас есть только один шанс произвести хорошее впечатление на гостя — первая встреча. В этот миг либо случится любовь (с первого взгляда и надолго), либо мы потеряем гостя навсегда, окажемся в нише безразличных или даже напряженных чувств с его стороны.

Как управлять сервисом и гостевыми предпочтениями, можно прочесть в книге «Управление рестораном, который любит гостей».

2. *Процессы ВАСК(а)* — все, что происходит в зонах, не видимых гостю, на производственных площадях.

Здесь внимание уделяется **санитарии и гигиене, качеству** приготовления блюд и напитков, работе с **входным продуктом**, соблюдению **пограммовки, внешнего вида** готовых блюд и полуфабрикатов. Конечно, важны **скоростные параметры** работы производства. Не забываем про **эргономику пространств**. **Системы безопасности** должны быть реализованы на предприятии комплексно, включая безопасность гостей (физическую и санитарную) и персонала, системы инкассации, продуманные действия в чрезвычайных ситуациях. Сотрудники должны быть обучены **правилам охраны труда**. Они должны знать, что делать при травме на производстве. Подробнее об этом — в главе 4 данной книги.

3. *Процессы, связанные с персоналом*, — все, что касается работы с сотрудниками.

Нам важно, чтобы наши сотрудники не только соответствовали по **внешнему виду** требованиям компании, но и были настроены в работе на **один целевой вектор**, выступали как **единая команда**. Отдельный акцент должен быть на управленцев