

СОДЕРЖАНИЕ

МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ	2
МОДУЛЬ 2. КАК УВЕЛИЧИТЬ ДОХОДЫ?	4
МОДУЛЬ 3. КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ РЕСТОРАНА? РАСХОДЫ НА СОТРУДНИКОВ	29
МОДУЛЬ 4. КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ РЕСТОРАНА? РАСХОДЫ НА ПРОДУКТЫ	44
МОДУЛЬ 5. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ	50

ВВЕДЕНИЕ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ РЕСТОРАНА

ПРИБЫЛЬ = ВЫРУЧКА- РАСХОДЫ

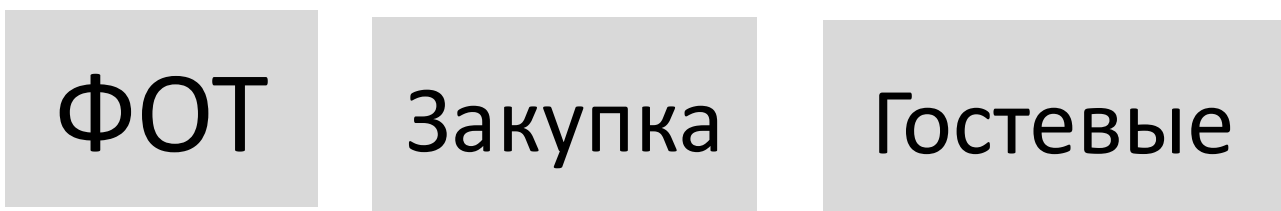
Выручка формируется из среднего чека и количества гостей (количество посадочных мест * коэффициент оборачиваемости места).

Мы рассмотрим с вами как управленцы заведений питания могут работать с выручкой, путём влияния на средний чек и увеличение гостевого потока.

В ресторане, мы можем разделить расходы на несколько составляющих, просто в разных пропорциях:

- Расходы на закуп товара для продажи (Себестоимость)
- Расходы на оплату труда сотрудников (ФОТ)
- Расходы на закуп товаров и услуг необходимых для работы, зависящих от количества гостей, но не продаваемых (Гостевые)
- Расходы на оплату товаров и услуг, не зависящих от количества гостей (Инвестиционные)

В течение семинара мы рассмотрим с вами инструменты управления 3 блоками расходов:



Выпишите в таблицу ниже расходы, которые, как вы считаете, относятся в вашем ресторане к блокам Гостевые и Инвестиционные:

Гостевые	Инвестиционные

В чём заключаются причины отсутствия прибыли?

1. Расходы не соответствуют доходам. А вот как это проявляется:
 - a. Закупаем больше чем продаём.
 - b. Платим больше чем зарабатывают.
 - c. Мотивируем тем, что сотрудникам не нужно.
 - d. Обучаем тех, кто и так всё знает.
 - e. Не инвестируем, а расходует.
2. Бюджетирование отсутствует, присутствует финансовая отчётность по итогам месяца
3. Предложение не соответствует спросу
4. Технология производства не обеспечивает стабильность

КАК УВЕЛИЧИТЬ ДОХОДЫ?

Выручку ресторана делят на 2 составляющие: средний чек и количество гостей.

Средний чек, сам по себе, никак не влияет на повышение выручки, а только служит ориентиром для анализа, скорее даже индикатором каких-то изменений в гостевом спросе. Единственное, когда необходимо с ним работать, то есть повышать, это когда в вашем ресторане стоит очередь, в любом другом случае, это приведёт к возможному всплеску выручки в краткосрочном периоде, но к большим потерям в долгосрочном.

Первая ошибка собственника:

ТРЕБОВАНИЕ ПОДНЯТЬ СРЕДНИЙ ЧЕК, ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВЫРУЧКИ, НЕ ИМЕЯ ПОЛНОГО ЗАЛА ГОСТЕЙ В ЗАВЕДЕНИИ.

Средний чек необходимо повышать, только в случае, если спрос превышает ваше предложение, то есть вы теряете деньги на отсутствии места, где гости хотели бы сесть по душе для себя. Хотя гости при этом готовы заплатить за посещение вашего ресторана. Это приведёт к тому, что гости перестанут пытаться счастья посидеть в вашем ресторане и найдут себе другое заведение. В очереди никому стоять не хочется.

Повышать средний чек, в этом случае, необходимо аккуратно, путем обновления меню, а не увеличением цен.

Единственное над чем действительно необходимо работать, это увеличение количества гостей.

Гости делятся на 2 типа:

1. СУЩЕСТВУЮЩИЕ
2. НОВЫЕ



Привлечь гостей не сложно, главное удержать, поэтому начинать надо с гостей которые к вам уже ходят. Задача такая, что бы каждый гость уходящий от вас, всегда был доволен посещением. А для этого необходимо понять их спрос. Потому что основной принцип никуда не делся:

СПРОС РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

4 ЦЕЛИ ПРИХОДА ГОСТЕЙ В РЕСТОРАН

Если вы также как и мы, хотели бы получать прибыль с самого начала, необходимо исходить из потребностей гостей. Все потребности мы объединили в цели, которые преследуют гости приходя в какое либо предприятие общественного питания, будь то ресторан или кафе, бар или столовая, клуб или банкетный зал. Таких целей 4. Вот они:



Исходя из этих целей и формируется концепция предприятия питания. Не из фантазии собственника или «хотелок» управляющего, а из потребности гостей и возможностей помещения.

КОНЦЕПЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В понятие концепции входит:

1. Место расположения ресторана
2. Площадь помещения
3. Количество посадочных мест
4. Ассортимент меню
5. Функциональное зонирование помещений предприятия
6. Название предприятия
7. Маркетинговая активность
8. Ценовая политика
9. Бизнес-процессы
10. Система автоматизации
11. Штатное расписание
12. Интерьер
13. Подбор мебели
14. Основные особенности бренда (суть, ценности, образ и т.п.)

.....



.....

.....

.....

.....

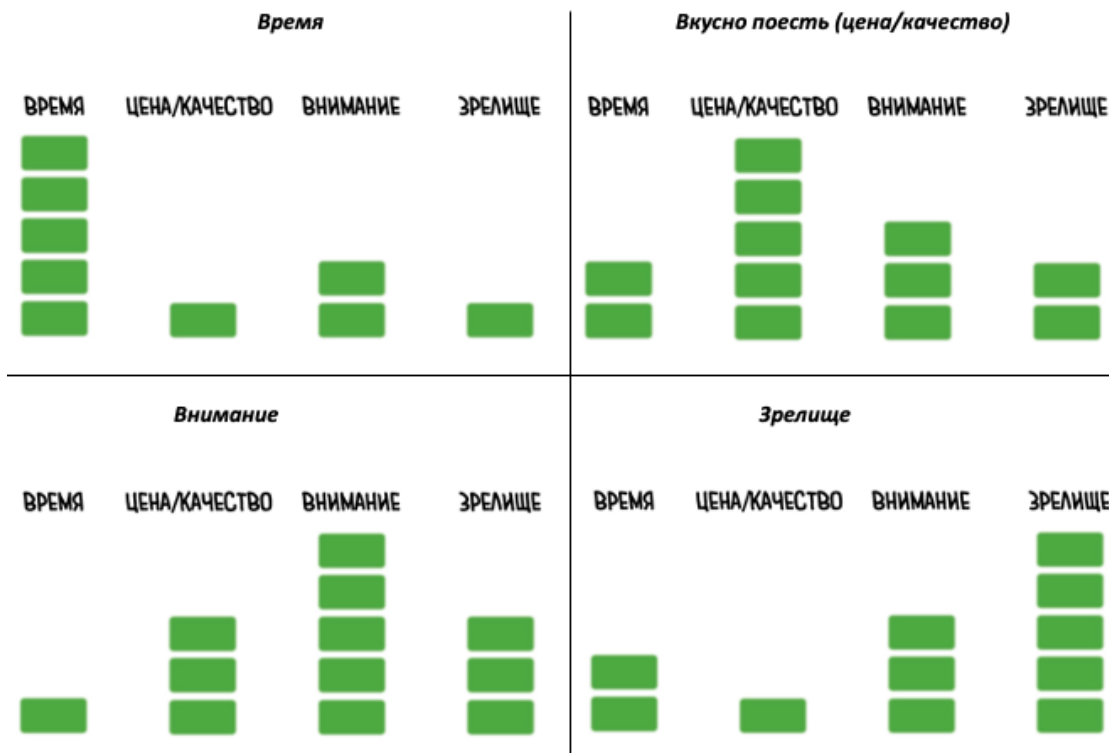
.....

.....

.....



Но это не значит, что в приведённых примерах форматов концепций не должны присутствовать удовлетворение других целей гостей, кроме приоритетных. Если распределить в долях удовлетворение целей прихода гостей по направлениям концепций, то приблизительная картина получится следующая:



Чтобы каждый гость уходил от вас довольным, необходимо определить чего вашей концепции не хватает в настоящий момент. Провести аттестацию своего заведения. Проще говоря, задать серию вопросов. Ниже представлен примерный перечень вопросов, ответив на которые, вы можете определить, что же не хватает вашему заведению. Или наоборот убедиться, что всё у вас в полном порядке, с точки зрения концепции.

1	Какую основную причину прихода гостей должно удовлетворять моё заведение? Или таких причин должно быть несколько? Какие именно?	
2	Если выбрали несколько причин, выбранные причины должны быть основными всегда, либо они будут меняться в зависимости от времени дня или сезона?	
	<u>Концепция время.</u>	
3	Достаточно ли быстро кухня отдаёт блюда, бар напитки, а официанты обслуживают гостей? Удовлетворяет ли скорость работы сотрудников моих гостей? <i>Для ответа на этот вопрос придётся пообщаться с гостями.</i>	
4	Есть ли в меню заведения самые популярные в городе блюда и напитки?	
5	Стоимость блюд и напитков в меню моего ресторана не завышена, а порции не занижены по сравнению с конкурентами.	
6	Чем отличается моё заведение от конкурентов? Для ответа на эти 3 вопроса потребуются посмотреть меню (ассортимент и цены) конкурентов в вашем городе, а также определить чем они привлекают гостей.	
7	Есть возможность раздвигать столы в зале, для увеличения скорости обслуживания гостей и снижения времени ожидания, в часы максимальной загрузки?	
8	Нет препятствий на пути движения официантов при обслуживании гостей?	
	<u>Концепция Вкусно поесть (цена/качество)</u>	
9	Что уникального есть в предложении моего ресторана? Уникальные блюда/напитки составляют БОльшую часть предложения?	
10	Шеф-повар или шеф-бармен моего заведения могут создавать (творить) уникальные блюда/напитки?	
11	Могу ли я удивлять своих гостей при каждом их визите?	
12	Мои официанты красочно презентуют гостям все нюансы уникального предложения?	
	<u>Концепция Внимание</u>	
13	В каждой точке впечатления есть сотрудник, оказывающий гостям персональное внимание?	
14	Процесс обслуживания гостей включает все традиционные элементы премиального формата? Сервировка столов носит строго классический характер?	

15	Интерьер заведения во всех деталях подчёркивает высокий средний чек?	
16	В меню присутствуют блюда/элементы высокой кухни, либо редкие продукты?	
17	Официанты используют только индивидуальный подход в обслуживании гостей?	
	<u>Концепция Зрелище</u>	
18	В моём ресторане есть развлечения, имеющие для гостей большее значения чем еда и напитки?	
19	Обслуживание гостей официантами и другими сотрудниками зала включает в себя элементы анимации?	
20	Интерьер ресторана полностью поддерживает развлекательную составляющую концепции?	
21	Есть отдельный сотрудник, отвечающий за развлекательную составляющую работы ресторана?	
22	Нет технических проблем с оборудованием для выбранного направления развлечения? Его хватает и оно необходимого качества?	
	<u>Для всех концепций</u>	
23	Нет ли диссонансов для гостей в процессе посещения ими моего заведения?	
24	Оборудования кухни и бара, инвентаря, посуды и мебели необходимо и достаточно для бесперебойного обслуживания гостей?	

Такой краткий аудит – первая часть работы по увеличению гостевого потока. Но, как вы поняли, для того чтобы ответить на все вопросы, представленные выше, необходимо собрать дополнительную информацию. Как это сделать, мы рассмотрим далее.

МЕСТО РАСПОЛОЖЕНИЕ РЕСТОРАНА

Любое предприятие общественного питания окружает какая-то жизнь: конкуренты, предприятия других сфер деятельности, жилые дома, пешеходные и транспортные потоки. В общем люди. Какое именно предприятие открывать в выбранном вами помещении, зависит от его места расположения. А точнее как раз вот от этих людей, которые окружают выбранное вами место. Кто эти люди по социальному статусу, доходу, запросам, занятости и т.п. Но главное, необходимо понять их спрос. Когда вы его поймёте, вы сможете уже осознанно оценить ваши желания удовлетворить этот спрос или отказаться от концепции, подходящей для окружающей целевой аудитории. Поэтому либо окружающий социум воспринимается как потенциальные гости, либо ориентация идёт на гостей «из города» (то есть из других районов). Но не стоит забывать ещё об одном факторе: как район места расположения вашего помещения воспринимается гостями «из города». Если вы не хотите видеть у себя «местных», то сможете ли привлечь в этот район других гостей, которым специально надо будет ехать к вам? Таким образом мы с вами подошли к первому фактору – целевая аудитория, для которой мы открыли наше заведение. Кто эти люди? Кому нужна выбранная вами концепция?

Второй, не менее важный вопрос: технические возможности найденного вами помещения. Его площадь, геометрия, линия расположения, входная группа, этаж, количество уровней, электрические мощности, вода, канализация, жилой дом или нет, вентиляция и много другое. То есть выбранное вами помещение должно соответствовать выбранной вами концепции.

Пример: помещение, которые вы нашли, идеально подходит по параметрам для открытия гастро-паба, но вокруг расположены только столовые, с низким средним чеком. И весь микрорайон не воспринимается другим населением города, как место для посещения «хороших и вкусных» заведений. Сможете ли вы заполнить гостями свой гастро-паб? Не уверен.

Для начала надо понять, какой в настоящий момент есть спрос в районе и городе в принципе. Что предлагают действующие предприятия питания, заполненные гостями? Ответ на этот вопрос даст маркетинговое исследование.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проведения маркетинговых исследований выбираем заведения где есть гости, то есть зал заполнен минимум на 70% (не зависимо от концепции). Эти заведения и будут индикаторами спроса в районе или в городе (в зависимости от размеров города).

При проведении маркетинговых исследований изучается ассортимент меню, цены, объём порций и за счёт каких «фишек» эти предприятия заполнены гостями. Результаты исследований можно занести вот в такую таблицу, чтобы была возможность сравнивать заведения.

МЕНЮ	ШАШЛЫКОФФ	PUR PUR	БАРАШЕК	ГЛАВПИВТРЕСТ	ИМПЕРИЯ ПИЦЦЫ	МАМИНА ДАЧА
ГОРЯЧИЕ ЗАКУСКИ						
ОТВАРНЫЕ КРЕВЕТКИ	599			367		
ЧИПСЫ	79					
ЧЕСНОЧНЫЕ ГРЕНКИ	79			99	60	
СЫРНЫЕ ПАЛОЧКИ	199	200		194		
АССОРТИ БОЛ/СРЕ/МАЛ	809/218			7630/739/493	1050	
КРЫЛЫШКИ		360		778/262	370/255	
КОБАСКИ К ПИВУ		330			420/315	
ЦЫПЛЁНОК В ЧЕСН СОУСЕ		740				
ДОЛМА		230		376		350
ЯИЧНИЦА		160				
ХАЧАПУРИ АДЖ/ИМЕР/МЕГР		390/360/390				300/280/350
ЛУОВЫЕ КОЛЬЦА				151		
КУРИНЫЕ ПАЛОЧКИ				142		
ХАЧАПУРИ С СЫРОМ					295	
КУТАБС МЯСОМ						50
РЫБНОЕ АССОРТИ						
ХОЛОДНЫЕ ЗАКУСКИ						
РЫБНАЯ ТАРЕЛКА	329		850/1500	864	870	1240
МЯСНАЯ ТАРЕЛКА	279		850/1500	402/525	580/270	580
СЫРНАЯ ТАРЕЛКА	229		800	586		350
ОВОЩНАЯ ТАРЕЛКА	109	360	400	227	240	250
СЕЛЁДКА С КАРТОШКОЙ	149	230	450	196	220	210
РАЗНОСОЛЫ	159	320	400	447	380	250

СПРОС РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Вам необходимо осознать, что ресторанный бизнес – это сфера, для которой первостепенно важна не столько доходность одного конкретного блюда, сколько прибыльность общего оборота. Соответственно, ведя его, сосредоточиваться нужно на увеличении товарооборота, т.е. продаж.

При этом необходимо осознавать следующее:

**НИКТО, ИЗ РАБОТАЮЩИХ В РЕСТОРАНЕ, НЕ МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НАПРЯМУЮ
НА УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ. НИКТО! НИ ДИРЕКТОР, НИ МЕНЕДЖЕРЫ,
НИ ДАЖЕ ОФИЦИАНТЫ. ТОЛЬКО ГОСТИ ВЛИЯЮТ НА РАЗМЕР
ВЫРУЧКИ НАПРЯМУЮ!**

Если вы хотите чтобы выручка в ресторане увеличивалась вам необходимо создавать такое предложение, которое на 100% соответствует спросу ваших гостей. Поэтому самая главная аксиома в работе менеджера с выручкой ресторана:

СПРОС РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

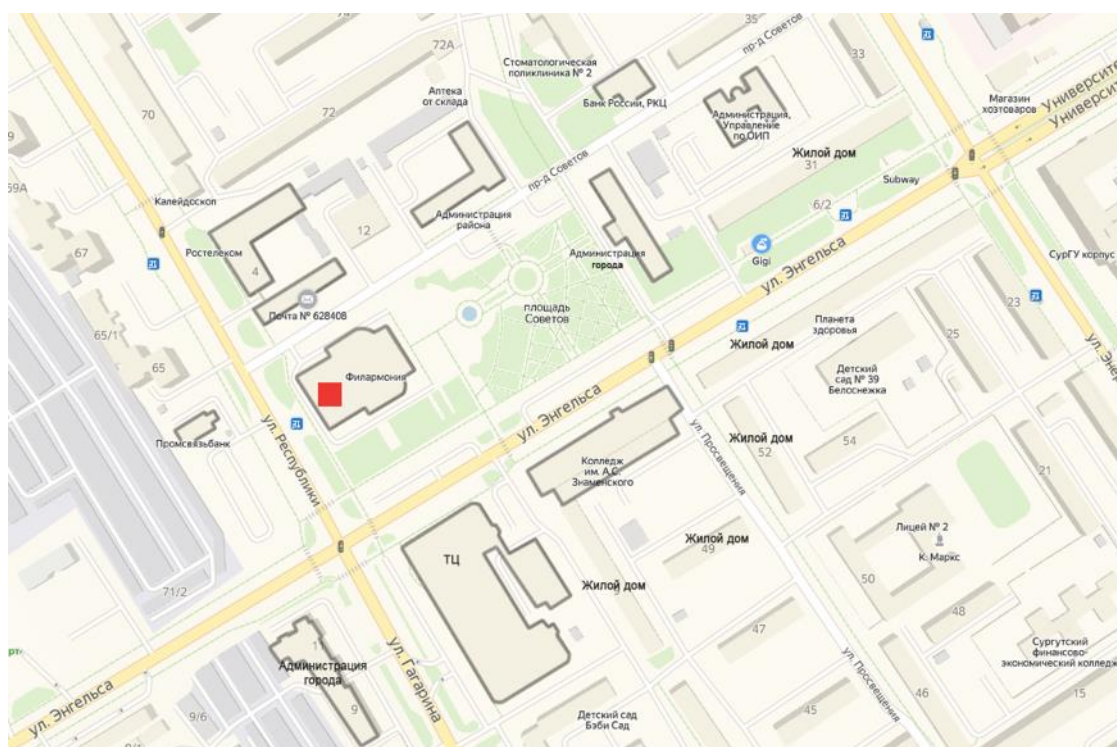
Вы можете в первую очередь составить предложение, которое нравится именно вам и формировать под него спрос. Так тоже бывает. А можете определить текущий спрос на рынке и уже под него создавать предложение. Первый вариант более долгий и затратный финансово, но при этом в первое время успеха (если всё-таки вам удастся сформировать спрос) все денежные «сливки» собираете именно вы. Или не соберёте. Ведь всегда могут найтись предприимчивые рестораторы, которые рядом откроют такую же концепцию, но только учтут ваши ошибки (а как без них). Тогда весь «урожай» от созданного спроса вам придётся разделить с ними. А вот второй вариант менее затратный по времени и деньгам, да ещё и менее рискованный.

После проведения маркетингового исследования вы принимаете решение, будете ли вы ориентироваться на гостей из своего района, то есть тех, кто мимо вас проходит или проезжает. Или хотите заполнить своё заведение гостями «из города». А может вы планируете построить дальнейшую работу своего заведения в нише, не имеющей представителей в конкурентной среде вашего города. Тогда вы формируете в вашем заведении эксклюзивное предложение. И дальше начинаете создавать спрос на ваше предложение. Но тут стоит оговорить ещё один аспект. Если вы хотите эксклюзивный ресторан/бар/кафе, то будьте готовы к более высоким техническим требованиям к помещению. Ведь удовлетворяя имеющийся спрос вы можете пренебречь каким-то нюансами (ведь гости удовлетворяя у вас свои основные потребности готовы будут не обращать внимание на мелочи). А создавая новое эксклюзивное предложение, вам придётся учитывать ВСЕ нюансы. Гости будут более придирчивы. Потребности их никуда не делись, а к вашему предложению они ещё не готовы.

КАРТА ТОРГОВОЙ ТЕРРИТОРИИ

И в маркетинговых исследованиях, и в дальнейшей работе вам поможет Карта торговой территории. Это графическое отображение окружения вашего предприятия в радиусе 5-ти, 10-ти или 15-ти минутной пешеходной доступности (всё зависит от плотности окружения).

На Карте торговой территории (КТТ) вами отмечаются конкуренты (всех концепций), союзники (предприятия не конкурирующие с вами по предлагаемым услугам, но являющиеся точками притяжения населения), жилые дома, объекты социально-культурного назначения. Желательно на КТТ не просто отмечать все эти объекты, а ещё и указывать примерный гостевой поток в день, чтобы понимать потенциал взаимодействия с ними.



УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ГОСТЕЙ

И вот, мы наконец-то подошли с вами к текущей реальности. Предприятие у вас уже есть. Вы уже работаете с каким-то предложением для гостей и ваше заведение размещается во вполне конкретном помещении, с конкретными техническими возможностями, пешеходными потоками, конкурентном окружении и репутацией района. А значит, вы можете проведя маркетинговые исследования и проанализировав вашу действующую концепцию, определить что именно у вас не так:

1. Гости мало, но потенциал помещения не выбран до конца. При этом нет ограничений, мешающих увеличению гостевого потока. Причина такой ситуации в не соответствии выбранной концепции, месту расположения.
2. Гости у вас есть. И кажется что их много. Но больший объём вы не можете обслужить, потому что мешают ограничения. То есть выручка есть, а может даже и прибыль присутствует. Но вы уверены что выручка может быть гораздо больше.

Что же делать в таких случаях. А вот что. Если у вас Вариант 1, то вам необходимо либо менять концепцию заведения, либо перевозить своё заведение в другое помещение. Если у вас Вариант 2, то вам необходимо снимать ограничения. А после их снятия можно запускать «сарафанное радио».

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ГОЛДРАТТА

Есть такая Теория ограничений системы (ТОС) Голдратта. Это очень интересная вещь. Так вот согласно ТОС Ресторан – это система по зарабатыванию денег. Организационная эффективность ресторана зависит от ограничений. Именно они препятствуют достижению максимальных показателей, целей, уменьшают продуктивность. Эффективность любого рода деятельности зависит от умения находить и управлять ограничениями – «узкими местами» системы, её слабыми сторонами.

Вот несколько примеров как можно использовать эту теорию на практике:

Ограничением в системе является торговый зал, это ограничивает выручку. Гости еще найти можно легко (т.е. рынок - это НЕ ограничение), кухня с потоком заказов справляется (т.е. производство - тоже НЕ ограничение). Снять ограничение путём увеличения торгового зала проблематично. Значит для начала надо постараться максимально его использовать:

1. Сократить время нахождения одного гостя в зале. Конечно, не выгонять его по будильнику. Но можно:
 - сократить время встречи и ожидания меню;
 - помочь с выбором
 - сократить время подачи (увеличить скорость производства и информирования официантов о готовности)
 - сократить время расчета
2. Если у кухни есть достаточный запас «при полном зале» - делать скидку "на вынос" хоть до 30% (но не ниже себестоимости, конечно).
3. Предлагать блюда не просто с более высокой наценкой в процентном выражении. А с более высокой скоростью "генерации дохода" - т.е. наценка, деленная на время изготовления. Например, если у

стейка наценка 140, а у Тар-тара ил лосося 70, но стейк готовится 30 минут, а тар-тар - за 7, то за час стейки могут принести максимум 280, а тар-тар – 630.

Позиция	Цена	Себестоимость	Время приготовления	Кэфф. Генерации и дохода	Кол-во в час	Оборот	Прибыль
Стейк	200	60	30	4,66	2	400	280
Салат	100	30	10	7	6	600	420
Суп	80	24	12	4,66	5	400	280
Тар тар лосось	100	30	7	10	9	857	630
Паста	150	45	15	7	4	600	420

4. Подчинить остальные части системы работе ограничения:
 - Обеспечить на кухне, баре и в зале достаточное (и даже излишнее) количество персонала для того, чтобы максимально быстро отдавать блюда и освобождать столы.
 - Держать на кухне и в баре достаточное количество заготовок.
5. Когда зал перестанет быть ограничением (а станет, скажем, кухня) - переключить свое внимание на кухню и придумать для нее аналогичные шаги.

Сами по себе ограничения являются объективным фактором, позволяющим повысить шансы на увеличение гостевого потока. Но здесь важно понимать, само по себе снятие ограничений не будет являться условием увеличения гостевого потока. То есть у вас появится возможность обслуживать например, вместо 100 гостей в час, 150, но это не означает что эти 150 гостей обязательно придут. Просто если ограничения не уменьшить то, они точно не позволят вам обслужить 150 гостей в час (может быть они на самом деле всё-таки уже есть).

А вот что действительно повлияет на увеличение гостевого потока, так это работа с Точками впечатления.

ТОЧКИ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Точки впечатления – это ключевые ситуации, в которых гость сталкивается с каким-либо из аспектов работы ресторана и формирует своё мнение о нём. Ещё точки впечатления называют моментами истины.

В качестве точек впечатления выступают сотни моментов: телефонный звонок в ресторан, общение хостесс с гостями, качество и чистота папки меню, наличие качественного мыла в туалете, вовремя поданные приборы, музыка в кабинках туалета и многое другое. И в каждой точке впечатления гость либо удовлетворён полученным обслуживанием, либо воспринимает его как диссонанс. Объяснить негативное восприятие точки впечатления он не всегда может, но принять решение об отказе в дальнейшем посещении вашего заведения вполне.

Ваша задача, убрать всем диссонансы из всех точек впечатления. Для этого необходимо посмотреть на посещение вашего заведения глазами гостей. Или больше общаться с гостями, выясняя наличие диссонансов.

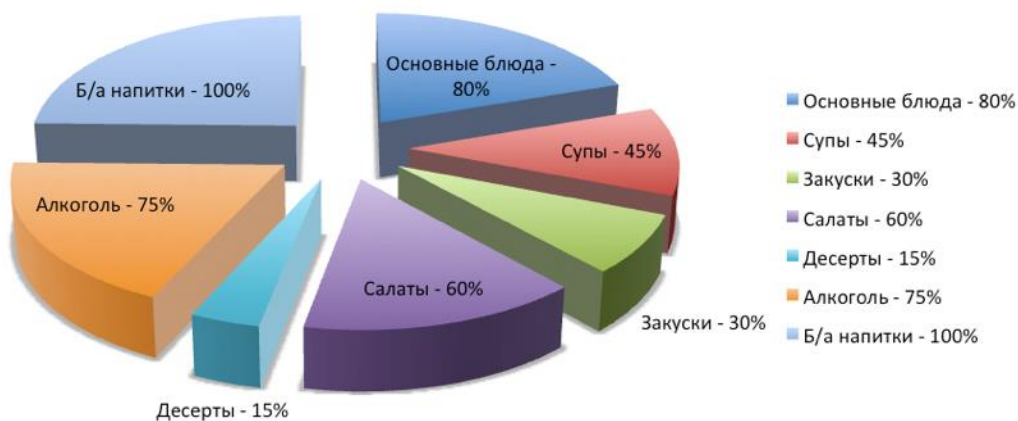
Ведь убрав диссонансы вы таким образом напрямую влияете на увеличение гостевого потока. Гости стали ходить реже в частности по причине наличия этих самых диссонансов.

Как всегда есть и другая сторона медали. Не забывайте, что диссонансы аспект субъективный. Для кого-то что-то диссонанс, а для кого-то нет. И явный диссонанс для одних, может быть наоборот, причиной прихода для других гостей.

Это ещё не все направления анализа и возможных изменений. Не забываем про самое главное: предложение. А предложение вашего заведения – это меню. Ну и для нас в меню главное, как оно продаётся.

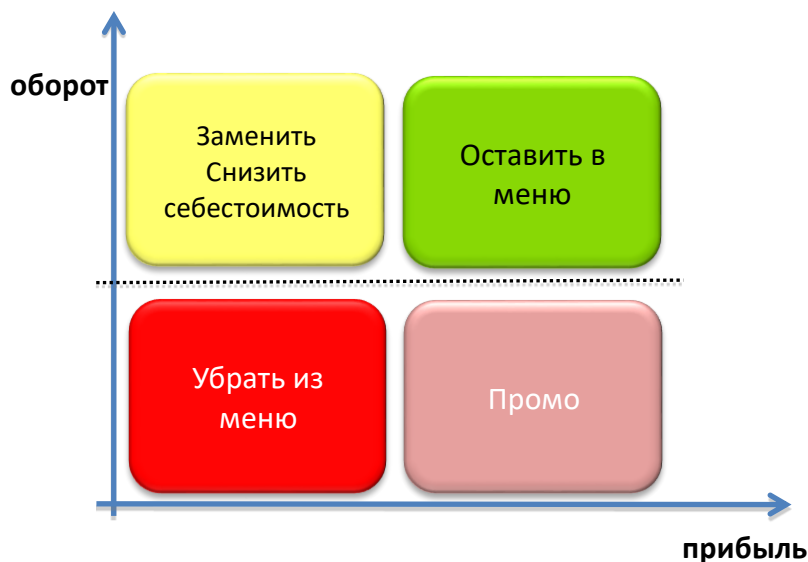
SALES MIX

Один из интересных статистических показателей продаж является такой показатель, как наполнение чека или sales-mix. Что же нас интересует? В каком соотношении разные группы блюд встречаются в чеках гостей. Что из существующего ассортимента гости заказывают часто, а что не пользуется популярностью, Снятие отчетов по продажам позволит провести такой анализ и выделить упущенные возможности:



АНАЛИЗ МЕНЮ

К сожалению, очень не многие из менеджеров понимают, что необходимо анализировать не только продажи блюд, но и их прибыльность. Взгляните на ниже приведенную схему и вы увидите, что в зависимости от продаж и прибыльности, вам как менеджеру, придется принимать совершенно разные решения:



После анализа меню и внесения в него необходимых изменений, необходимо обратить внимание на работу ваших сотрудников зала.

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

В первую очередь ваши официанты должны знать и понимать т.н. **Платиновое правило** обслуживания гостей:

ОБСЛУЖИВАЙТЕ ГОСТЕЙ ТАК, КАК ОНИ ХОТЯТ, ЧТОБЫ ИХ ОБСЛУЖИЛИ

А для того чтобы работать используя это правило, официанты должны уметь *читать* своих гостей. Это означает умение определить что именно хочет гость и как это лучше сделать. С целью чтения гостей официанты задают себе много различных вопросов:

- С какой целью гость пришёл в ресторан?
- В каком настроении?
- Это его первый визит или гость постоянный?
- Какие сигналы подаёт гость?
- Когда правильнее подойти к Гостю?
- Что говорить и как себя вести?

Отвечая на подобные вопросы, официантам и барменам контактной барной стойки будет легче определить настроение и предпочтения гостей, а также их пожелания к стилю обслуживания.

Необходимо также обучать персонал навыкам успешных продавцов, таким как:

- Описание гостям блюд, включенных в меню.
- Предложение своих любимых блюд.

- Помощь в выборе блюда из нескольких вариантов.
- Предложение блюд, которые быстро готовятся.
- Реклама новых блюд.
- 100 % знание меню официантами и барменами - тестирование.
- Использование красочного описания блюд и специального лексикона.

ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ СОТРУДНИК О МЕНЮ

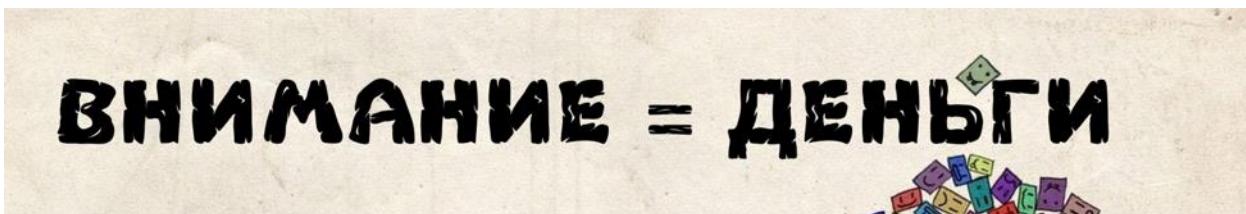
- Основные ингредиенты.
- Оформление тарелки.
- Украшение.
- Сопутствующие элементы.
- Сокращения в меню.
- Что можно и что нельзя заменить в блюде.

Помогите вашим официантам и барменам получить полную и достоверную информацию обо всех ваших блюдах и напитках. В этом вам помогут обучающая рецептура, сведённая в Учебные пособия по меню и напиткам.

ЗАПУСК «САРАФАННОГО РАДИО»

Уменьшив ограничения в системе и убрав диссонансы вы можете приступить к оповещению своих потенциальных гостей. О чём оповещать? Да о проведённых изменениях. О том, как у вас теперь хорошо, какое предложение вы создали для гостей, какие акции проводите, как себя теперь чувствуют ваши гости, чем вы угощаете гостей и т.п.

Теперь, когда вы позаботились о существующих гостях, пришло время привлекать тех гостей, кто к вам пока ещё не ходит. Как привлечь новых гостей? Здесь всё просто и сложно одновременно. **Просто**, потому что формула проста:



Желательно привлечь внимание к вашему ресторану СМИ, Блогеров и т.д. не рекламируя ресторан как продукт, а вызывая интерес к нему. При этом не сильно важно с каким знаком это внимание, положительное или отрицательное, если вы не говорите про ресторан как продукт.

Сложно, потому что необходимо быть достаточно креативным, что бы это внимание привлечь.

Попробуйте сформулировать, какие именно примеры могут «сработать» для вашего заведения:

«Положительные» примеры	«Отрицательные» примеры

Стоимость и «выхлоп» этих мероприятий рассчитывается отдельно для каждого ресторана, (если у вас сеть) и для каждого времени года, и очень индивидуальна, но на много эффективнее, чем простая реклама!

И для оповещения о проведённых изменениях и для привлечения новых гостей, в качестве каналов коммуникации можно использовать:

- Социальные сети
- Проведение кросс-промоушенов с союзниками по Карте торговой территории
- Общение с гостями
- Акции локального маркетинга

Что ещё может сделать менеджер, чтобы как-то повлиять, пусть и косвенно, на увеличение товарооборота? Вы можете сделать следующее:

1. Обеспечить отсутствие стоп-листа
2. Замотивировать своих сотрудников предлагать гостям блюда и напитки (особенно повтор напитков).
3. Обеспечить постоянство качества блюд и напитков получаемых гостями
4. Общаться с гостями ресторана, с целью выяснения их впечатления полученного от посещения ресторана
5. Анализировать продажи блюд и напитков и постоянно «чистить» меню, убирая те позиции, которые плохо продаются

СРЕДНИЙ ЧЕК

И вот когда вы смогли увеличить количество гостей до такой степени, что у вас стоит очередь, самое время заняться увеличением среднего чека. Целью такого увеличения будет снижение размеров очереди из ваших гостей.

Но возьмите на заметку что:

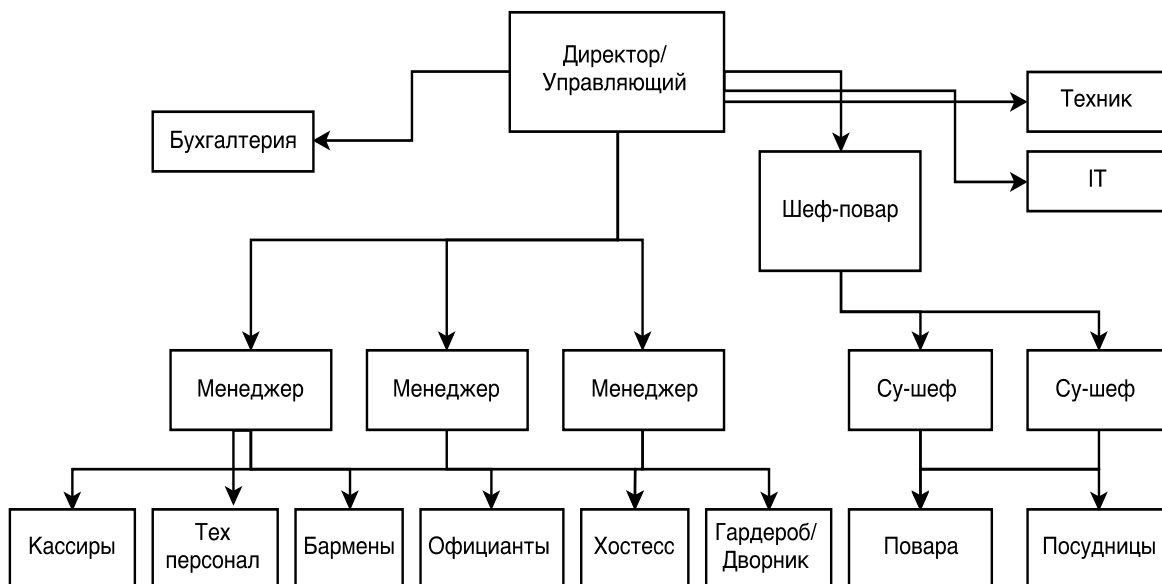
ИСКУССТВЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА ПРИВОДИТ К УМЕНЬШЕНИЮ ГОСТЕВОГО ПОТОКА

Поэтому мы и говорим о том, что работа со средним чеком начинается после того, как вы достигли порога своих потенциальных возможностей по количеству гостей в заведении. Увеличивать средний чек можно путём обновления меню, заменив существующие блюда на более дорогие. А также дополнительными продажами. Просто взять и поднять цены на те же блюда нельзя.

СТРУКТУРА РЕСТОРАНА

Структура ресторана строится в зависимости от концепции, основываясь исключительно на целях прихода к вам гостей.

Посмотрите на нижеприведённую структуру, как на ваш взгляд, она правильная или нет?



Не бывает структуры правильной и не правильной. Бывает структура приносящая деньги или убытки. Поэтому структура вашего предприятия должна включать только необходимых вам сотрудников. Каждая позиция должна быть обоснована.

В структуре мы с вами выделяем несколько уровней сотрудников:

1. Оперейтинг. То есть те, кто непосредственно приносит деньги ресторану. Без них работа ресторана просто невозможна. Официанты, бармены, повара, менеджеры.
2. Вспомогательные силы. Без них дерево будет расти и давать плоды, но с ними плодов будет больше. Директор, Шеф-повар, Маркетолог и т.п.
3. Защитники. Те, кого лучше никогда и не видеть в нашем ресторане. Охранники, айтишники, техники и т.п. Почему их лучше не видеть, да потому что если они пришли значит что-то пошло не так)) Это позиции, которые необходимо переводить на аутсорсинг.

ЦЕЛИ ДОЛЖНОСТЕЙ (ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ)

Я говорил ранее, что каждая должность в структуре должна быть обоснована. Это становится возможным после того, как мы с вами определим, а зачем же нам нужна каждая из должностей в составленной нами структуре. Для этого мы можем определить Цель каждой должности или Зону ответственности для каждого сотрудника занимающего ту или иную должность. Цели должны удовлетворять критериям SMART.

S

Specific – конкретная – указывает на результат

M

Measurable – измеримая - количественные показатели указывающие на достижение цели

A

Achievable – достижимая – возможно прямое влияние на достижение цели; требуется выполнить конкретные шаги

R

Realistic – реальная – выполняемая

T

Timely - согласованная по времени - указан срок ее достижения

ПОИСК И ПОДБОР

После определения и формализации зон ответственности мы можем приступить с вами к поиску и подбору сотрудников. Процесс этот отныне будет нами проводится осознанно, с пониманием, для каких целей мы их подбираем.

Прежде, чем кого-то брать на работу, нам необходимо проанализировать каждую должность и выработать критерии, позволяющие определять, насколько каждый из кандидатов соответствует должности, на которую он претендует. Мы будем с Вами определять критерии, которые предъявляются кандидатам на основании анализа:

- специфики/требований компании;
- специфики работы данной позиции.

Давайте проанализируем – в чем заключается специфика работы сотрудников в вашем ресторане. Возьмем к примеру, позицию бармена.

Ключевые слова	Обслуживание гостей
Что делает бармен	Готовит коктейли, принимает заказ у... Гостей
Как он это делает	Умение красочно описать товар - «продать» его
Уровень ответственности	Высокий
Работа с деньгами	Работа с кассой, работа с кредитными картами
Работа с подчиненными	Старший бармен
Оборудование	Ответственность за сохранность и
Рабочие взаимоотношения	Позитивность
Взаимоотношения с вышестоящим лицом	Соблюдение субординации
Взаимоотношения с коллегами	Умение работать в команде
Взаимоотношения с Гостями	Открытость и уважение
Требования, предъявляемые работой	Профессионализм
Требуемый опыт	Не требуется
Требуемые навыки	Ловкость
Требуемы знания	Знание английского
Требуемые физические данные и состояние	Стрессоустойчивость, трудоспособность
Требуемый уровень мотивации	Стремление к развитию, самомотивация
Условия труда	
Физические условия и обстановка	Физические нагрузки, «стоячая» работа

Теперь, на основании проведенного анализа, выпишем критерии, которые мы можем в принципе предъявлять к кандидату на позицию бармен.

Для удобства разделим их на четыре типа:

1. Обязательные
2. Внешность
3. Поведение
4. Характер

В качестве примера, приведём и разберём перечень критериев по каждому типу из практики одного ресторана:

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ:	ВНЕШНОСТЬ:
<ul style="list-style-type: none"> • живет в городе или в ближайшем пригороде; • наличие военного билета или приписного свидетельства; • возможно, студент; • отсутствие хронических заболеваний; • у кандидата нет препятствий для успешной работы; • намерен работать у нас не менее года. 	<ul style="list-style-type: none"> • приятная внешность; • аккуратная стрижка; • чисто выбрит; • руки и ногти чистые; • бодрый тон голоса; • без явных дефектов речи.
ПОВЕДЕНИЕ:	ХАРАКТЕР:
<ul style="list-style-type: none"> • улыбается в течение интервью; • разговаривая, смотрит в глаза; • подвижный; • четко выражает свои мысли; • проявляет заинтересованность, задает вопросы. 	<ul style="list-style-type: none"> • открытый и позитивный, не зажатый и неагрессивный; • хорошее чувство юмора; • любит (готов) работать в команде; • внимательно слушает вопросы; • любит общаться с людьми; • любит и хочет получать новые знания.

Вы видите, насколько могут быть субъективны, не конкретны и не измеримы критерии подбора. Ваша задача, при определении избежать подобных ошибок в формулировках.

Из всех вышеприведённых критериев, мы выбираем только те, без наличия которых мы действительно не можем взять человека на работу. Например: возраст, гражданство, нарушения опорно-двигательного аппарата. При дальнейшем анализе мы придём с вами к пониманию, что у нас остаются только Обязательные критерии. Если например какой-то критерий из требований внешности также подпадает под статус необходимого и критического, он просто становится Обязательным.

Далее, на основании Обязательных критериев к должности формируется Анкета кандидата. Кандидат заполняет Анкету либо на сайте компании, либо непосредственно на предприятии.

А весь процесс подбора сотрудника заключатся только в том, что Менеджер знакомясь с Анкетой кандидата, проводит очень простую и быструю беседу. Вы можете назвать это собеседованием. Но по сути это – входящая беседа. Но оцениваются во время этой беседы только внешний вид и обязательные критерии. Также обязательные критерии оцениваются по Анкете.

После такой Входящей беседы (собеседовании), Менеджер сразу принимает решение о приёме на работу или отказе кандидату.

Для того, чтобы организовать эффективный подбор сотрудников, необходимо о наших вакансиях сообщить всем потенциальным кандидатам. В этом отношении важную роль будет играть информация, которую вы разместите в объявлении о подборе сотрудников. Не забывайте, что ваши конкуренты размещают в интернете очень завлекательные объявления о работе. В каких-то объявлениях публикуется правдивая информация, в каких то не совсем. Ваша задача, при составлении объявлений не лгать, но и всей правды говорить также не стоит.

Как оптимизировать РАСХОДЫ? Расходы на сотрудников.

КОНТРОЛЬ РАСХОДОВ НА ФОТ. СОСТАВЛЕНИЕ РАСПИСАНИЯ

Одним из ключевых аспектов работы менеджера ресторана, как мы выяснили из обсуждения предыдущей темы, является контроль расходов.

Самыми большими статьями расхода ресторана являются: а) закупка продуктов и напитков, или другими словами, COST; б) расходы на заработную плату; и в) аренда. Это - максимальные статьи расходов в заведениях любой страны мира.

Расходы на заработную плату - это деньги, потраченные на вознаграждение за работу сотрудников в процентном соотношении от выручки ресторана.

Существует несколько форматов оплаты труда:

- Оклад
- %
- Почасовой
- Сдельный

Самый неэффективный способ оплаты – оклад. С одной стороны это не контролируемый расход, с другой стороны оклад никого не мотивирует на повышение эффективности своей работы. Цель работы сотрудников при таком формате оплаты – как можно больше сил сэкономить на получении одной и той же зарплаты.

Почасовая ставка – эффективность не лучше. Цель работы сотрудника – провести на работе как можно больше времени, но как вы понимаете сэкономив максимум сил. Поэтому при почасовой оплате персонал приходится «гонять», чтобы добиться хоть какого-то результата. И постоянно следить за тем, чтобы не переработали по часам сверх положенного по отведённым плановым показателям расходов на ФОТ.

Процентный формат оплаты – в основном используется при начислении зарплаты официантам. Данный формат приводит к потребности официантов «впаривать» как можно более дорогие блюда и напитки, обслуживая как можно более платёжеспособных гостей.

СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Единственный эффективный формат оплаты труда сотрудников. Он позволит превратить ваших работников в сотрудников и повысить в разы их производительность труда.

Мы уже с вами определили зоны ответственности по каждой должности, а теперь самое время привязать монетарную мотивацию к зонам ответственности (цели должности). Тогда каждый сотрудник будет понимать, за что он получает свою ЗП и как может на неё повлиять.

Например: официант может получать одинаковую ставку за любое проданное блюдо и напиток, бармен ставку за каждый приготовленный напиток, повара ставку за каждое приготовленное блюдо на всю смену.

Чтобы рассчитать ставку сдельной оплаты труда для основных департаментов ресторана, вы можете воспользоваться нижеприведёнными формулами:

$$\frac{\text{ЗП официанта} \cdot \text{кол-во офиц}}{\text{КОЛИЧЕСТВО ПРОДАННЫХ БЛЮД И НАПИТКОВ}} = \text{СТАВКА ЗА БЛЮДО/НАПИТОК}$$

$$\frac{\text{ЗП повара} \cdot \text{кол-во поваров}}{\text{КОЛИЧЕСТВО ПРОДАННЫХ БЛЮД}} = \text{СТАВКА ЗА БЛЮДО НА ВСЕХ ПОВАРОВ}$$

$$\frac{\text{ЗП менеджера} \cdot \text{кол-во менед}}{\text{КОЛИЧЕСТВО ГОСТЕЙ}} = \text{СТАВКА ЗА ГОСТЯ}$$

Помните! В любом случае вы уже платите эти ставки, но в форме оклада или почасовой оплаты, поэтому меньше их делать нельзя. Сотрудники не поймут.

Как понять, какую зарплату подставлять в формулу для расчёта? Можно подставить существующие зарплату. Но есть вероятность не добиться успеха.

АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА

С внедрением сдельной оплаты труда ситуация может не сильно измениться, если вы не сделаете зарплату ваших сотрудников такими, чтобы им было что терять. А для этого необходимо провести анализ рынка труда и понять кому и сколько платят в вашем городе конкуренты .

Но помните, что просто размер заработной платы не показывает объективную картину. На что обращают сотрудники внимание при устройстве на работу? На 3 критерия:

Зарплата Объём работы коллектив

Как видите зарплата всегда привязана к такому фактору как объём работы. У каждого человека есть вопрос сколько? А следующим вопросом идёт – за что? Значит анализировать рынок труда надо обязательно по соотношению ЗП/объём работы. Или другими словами цена/качество.

№ п/п	Заведение	Официанты		Менеджеры		Повара	
		Зп/мес	Условия	Зп/мес	Условия	Зп/мес	Условия
1	Бар "Live Bar"	50000	2/2, 14ч., оклад+%	60000	2/2, 16ч., оклад	40000	2/2, 12ч., оклад
2	Чайхона "Navat"	35000	2/2 14ч., часы+%	40000	2/2, 14ч., часы+%	35000	2/2, 14ч., часы
3	Ресторан "Барашек"	35000	Гибкий, 8ч., выход+%	60000	2/2, 16ч., оклад+%	50000	2/2, 14ч., часы+%
4	Кафе "Стамбул"	25000	6/1, 12ч., оклад+%	22500	2/2, 14ч., оклад+чай	25000	5/2 или 2/2, 8ч., оклад
5	Кафе "Корейцо"	12000	2/2, 8ч., %+чай	40000	1/3, сутки, оклад	35000	2/2, 14ч., оклад
6	Кафе «Японцо»	12000	2/2, 8ч., %+чай	35000	2/2, 14ч., оклад	35000	2/2, 14ч., оклад

Исходя из анализа рынка труда необходимо установить такой размер зарплаты выплачиваемой «на руки», чтобы вашим сотрудникам просто некуда было идти, если вы их уволите.

Следующим вопросом при расчёте ставок встаёт – а сколько реально требуется сотрудников в том или ином подразделении?

МАСТЕР-ГРАФИК

Для ответа на этот вопрос необходимо составить Мастер-график.

В заведениях питания количество сотрудников на смене очень часто определяется эмпирическим путём, либо в зависимости от продуктивности сотрудников. Не успевают, руководство старается добавить, занимаясь поиском и подбором дополнительного штата.

Так вот, чтобы не быть заложником ситуации, чтобы не поддаваться шантажу сотрудников (нас мол не хватает, давайте новых), чтобы помочь сотрудникам не совершать ошибки и чётко понимать сколько необходимо сотрудников на смене и в штате, есть хороший, проверенный, эффективный инструмент - Мастер-график (МГ). Это таблица, которая показывает минимально необходимое количество сотрудников на смене, в тот или иной день недели.

Алгоритм составления МГ следующий:

1. Для начала, необходимо снять аналитику по продажам. Мастер-график составляется на неделю. Статистика берётся по каждому дню недели. Если составляем мастер-график для официантов, берём статистику по количеству открытых столов в час. Для поваров - количество продаваемых блюд в час. Для барменов - количество продаваемых напитков в час.
2. Затем определяем критерий продуктивности для расчёта необходимого количества сотрудников. Например: сколько столов в час без «запары» может обслуживать один ваш официант. Или сколько блюд в час без «запары» может готовить ваш один ваш повар. Этот критерий определяется исключительно вами и зависит от ваших требований к сотрудникам или действующих возможностей ваших сотрудников.

3. А дальше просто делим статистические показатели на критерий. И получается то количество сотрудников в час, которое необходимо для работы исходя из текущего гостевого потока.
4. В итоге получается разное количество сотрудников в разные часы. Нам необходимо как-то оптимизировать полученные данные, чтобы мы смогли составить сменный график их работы. Поэтому мы определяем по каждому дню недели время начала и конца каждой смены и количество сотрудников в каждой смене. Продолжительность и количество смен может быть какое угодно. Но желательно не более 8-ми часов. Не забываем, что нам потребуется ещё какое-то количество официантов чтобы открыть зал утром (с учётом всех процедур по открытию, собрания смены и т.п. – начинаем работать с 10.00). А также не забываем, что кому-то придётся закрывать ресторан.

Часы работы	Кол-во открытых столов	Необходимо кол-во официантов	Смены	
12.00 -13.00	9	2	2	2
13.00 – 14.00	15	4		
14.00 – 15.00	18	4		
15.00 – 16.00	12	3		
16.00 – 17.00	5	1		
17.00 – 18.00	3	1		
18.00 – 19.00	8	2		
19.00 – 20.00	14	3	3	
20.00 – 21.00	20	5		
21.00 – 22.00	20	5		
22.00 – 23.00	8	2		
23.00 – 00.00	4	1		

Таким образом получается Мастер-график представленный ниже.

	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
AM(10.00-18.00) 8 часов	2	2	3	2	2	3	2
PM(18.00-01.00) 7.30 часов	3	3	4	3	3	4	3
SW(13.00-22.00) 9.30 часов	2	2	-	1	2	3	1
Количество смен	7	7	7	6	7	10	6

Теперь вы точно знаете, сколько сотрудников вам требуется для обслуживания действующего потока гостей. И нет необходимости выводить сотрудников больше. И понятно что то количество, которое получилось по Мастер-графику, вам точно хватит для обслуживания гостей (ведь критерий вы сами определяли). Далее, на основании МГ составляется Лист пожеланий, в который сотрудники записываются самостоятельно. их пожелания вписываются в свободные клетки – с целью обеспечить персоналу удобные смены. Для Вас главное, чтобы все клеточки были заполнены (ниже пример по официантам).

	пн.	вт	ср	чт	пт	сб	вс
AM							
AM							
AM							
PM							
PM							
PM							
PM							
SW							
SW							
SW							

И уже на основании Листа пожеланий создаётся расписание работы сотрудников. Расписание на основе Листа пожеланий называется Гибкий график. Гибкие графики позволяют сотрудникам работать тогда когда они хотят и столько, сколько они хотят.

ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ:

- дополнительную мотивацию персонала, т.к. он имеет свободу выбора графика;
- преимущество в виде гибкого графика;
- выполняется около 80% пожеланий сотрудников, хотя иногда приходится ставить лимит на утренние смены (например, как минимум, две смены в неделю должны быть утренние).

Составленное расписание выглядит следующим образом:

Пример расписания

<i>Официанты:</i>	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
Василий	18-01	12-22	*	18-01	10-18	*	10-22
Николай	18-01	14-01	18-01	*	18-01	12-22	10-22
Артем	18-01	12-22	10-18	*	18-01	*	12-01
Петр	*	*	12-22	12-22	10-22	12-01	12-20
Ольга	12-22	*	12-22	*	10-22	12-01	12-20
Надежда	*	9/30-22	10-18	*	*	18-01	12-22
Елена	10-18	*	18-01	10-22	12-22	9/30-22	*
Костя	10-18	*	18-01	10-22	12-22	9/30-22	*
Мария	*	9/30-18	*	10-22	*	12-22	18-01

Сделайте это прямо сейчас

Определите диссонансы в своём подразделении глазами гостей

Количество открытых столов в час

	пн			вт			ср			чт			пт			сб			вс		
12.00-13.00	10			7			7			7			5			2			3		
13.00-14.00	12			11			11			14			5			6			12		
14.00-15.00	11			11			13			12			11			6			10		
15.00-16.00	5			4			5			6			4			11			6		
16.00-17.00	2			3			6			5			7			10			13		
17.00-18.00	4			9			7			4			8			14			13		
18.00-19.00	12			5			7			9			6			14			20		
19.00-20.00	16			15			15			18			11			22			25		
20.00-21.00	15			7			12			15			26			13			25		
21.00-22.00	15			26			12			18			17			24			18		
22.00-23.00	13			18			12			14			18			24			7		
23.00-00.00	5			14			10			10			13			14			6		

Количество проданных блюд в час

	пн			вт			ср			чт			пт			сб			вс		
12.00-13.00	23			14			16			17			12			10			5		
13.00-14.00	24			23			25			32			16			22			42		
14.00-15.00	17			19			28			20			23			24			38		
15.00-16.00	15			7			13			10			9			46			19		
16.00-17.00	7			9			10			8			16			50			57		
17.00-18.00	8			24			15			9			34			46			35		
18.00-19.00	24			16			26			29			45			34			78		
19.00-20.00	40			38			42			75			48			56			76		
20.00-21.00	46			18			34			68			115			78			54		
21.00-22.00	52			98			45			56			58			127			43		
22.00-23.00	31			45			32			30			34			68			16		
23.00-00.00	12			19			15			15			18			35			9		

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ СДЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ

1. **Определите зоны ответственности по каждой должности**
2. **Определите монетизацию ответственности по каждой должности**
3. **Проведите анализ рынка труда**
4. **Определите конкурентный размер ЗП по каждой должности**
5. **Рассчитайте мастер-графики по каждому подразделению**
6. **Рассчитайте размер ставки сдельной оплаты**
7. **Рассчитайте размер ЗП за несколько предыдущих месяцев по новому формату**
8. **Проведите собрание сотрудников**
9. **Вывешивайте ежедневно размер ЗП по старому и новому формату**
10. **Переводите на сдельный формат всех желающих**

Как мы определили количество гостей у конкурентов? А вот так:

- ЗП официанта 30 000 руб – это 5% от выручки
- Выручка 1 официанта 600 000 руб/мес
- Средний чек 1000 руб на гостя
- На 1 официанта в месяц 600 гостей
- График 2/2 по 12 часов = 180 часов
- На 1 официанта: 3 гостя в час

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ СДЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ

- Сотрудников в смену меньше – эффективность выше
- Зарплата каждого отдельного сотрудника выше, чем раньше, но при этом расходов меньше
- Экономия на ФОТ до 40%
- Сотрудников не надо обучать, они обучаются самостоятельно
- Цели ресторана и цели сотрудников совпадают
- Текучесть кадров ниже
- Расходы на подбор и обучение меньше

ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ПОЛИТИКА

Обычно, когда говорят "дисциплинарная политика", то сразу возникают какие-то негативные образы: наказать, запугать и т.д. Хочется сразу настроить Вас на позитив, поскольку мы будем говорить о том, как улучшить работу персонала, не в плане его устрашения и применения каких-либо санкций, а с точки зрения оптимальной корректировки недоработок. Мы рассмотрим правила и процедуры, которые помогают проводить дисциплинарную политику.

Необходимо начать с самого главного – с цели Дисциплинарной политики:

Фиксация нарушений правил трудовой дисциплины и разрыв трудовых отношений с сотрудниками, не готовыми их соблюдать.

Поэтому первое – определяем правила игры, а именно – составьте перечень пунктов недопустимого поведения сотрудников в организации. Это и будут **ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ПРАВИЛА**

Выделите, так называемые, осознанные нарушения совершенные по причинам зависящим от сотрудника – то есть те пункты, за совершение которых вы немедленно расторгнете взаимоотношения с сотрудником, например:

- Хищение (приобретение в собственность, употребление в пищу продуктов, предназначенных для продажи) материальных ценностей и имущества (Компании, гостей, коллег)
- Хамство по отношению к гостям (нецензурная брань, неприличные жесты по отношению к гостям, резкие высказывания о внешнем виде, поведении, физических недостатках гостей....)
- Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и предупреждения, а также без предоставления справки подтверждающей отсутствие данного сотрудника на рабочем месте в течение 3 часов, и / или полной смены, независимо от ее продолжительности, согласно графику выхода на работу
- Употребление на рабочем месте в рабочее время алкогольных и наркотических средств. Нахождение на рабочем месте в рабочее время в состоянии алкогольного и / или наркотического опьянения
- Деяния преступного характера на рабочем месте, влекущее за собой уголовную ответственность

Также, определите осознанные нарушения совершенные по не зависящим от сотрудников причинам, за которые вы не уволите сотрудника сразу, а которые запустят механизм дисциплинарной политики:

- Опоздание на рабочее место
- Курение в рабочее время и на территории предприятия (не в специально отведенных местах)
- Пользование личным мобильным телефоном на рабочем месте
- Принимать пищу / чай и кофе на предприятии в рабочее время без разрешения непосредственного руководителя
- Жевать жевательную резинку на рабочем месте в рабочее время
- Присутствие сотрудников в течение рабочего времени не на своем «процессе» без производственной необходимости
- Приход на работу и уход с работы не через служебный вход (в случае его наличия)

Хочется обратить Ваше внимание на очень важный аспект - процесс ориентации новых сотрудников. Он отражен в «Листе первого дня». Это как раз то время, когда нужно подробно познакомить нового сотрудника с дисциплинарными нормами, хотя следует отметить, что знакомство с правилами "игры" начинается уже на этапе набора и продолжается на стадии обучения. Чтобы новичок соответствовал стандартам допустимого поведения, он, как минимум, должен о них знать.

ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ – это внутренний административный механизм для применения дисциплинарных правил и осуществления эффективных дисциплинарных мер воздействия.

С прагматической точки зрения дисциплинарная политика - это совершенно необходимые меры для выживания в условиях рыночной конкуренции любой организации: не будешь эффективнее, тебя обойдут, задвинут, сметут.



Уведомление о дисциплинарном взыскании

(передается в отдел кадрового администрирования для издания приказа)

г. _____ " _____ " _____ 20__ г.

КОМУ _____
(Ф.И.О. сотрудника)

Подразделение _____ Должность _____

ОПИСАНИЕ НАРУШЕНИЯ:

(описание должно быть фактическим и объективным)

Время:	Дата:

Руководитель подразделения (Ф.И.О.) _____ Подпись _____
(директор ресторана, зам. директора ресторана, шеф-повар,
директор кафе, заведующий отделом, руководитель группы).

ОБЪЯСНЕНИЕ СОТРУДНИКА

Подпись сотрудника _____ * _____ * _____ 20__ г

Уважаемый(ая) _____,

Уведомляю Вас, что в связи с описанным выше нарушением и в соответствии со статьей 192 ТК РФ (за нарушение трудовой дисциплины), на Вас налагается следующее дисциплинарное взыскание:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ЗАМЕЧАНИЕ / ВЫГОВОР
(1-е письменное предупреждение) | <input type="checkbox"/> ВЫГОВОР (3-е письменное предупреждение) |
| <input type="checkbox"/> ВЫГОВОР (2-е письменное предупреждение) | <input type="checkbox"/> УВОЛЬНЕНИЕ |

Если данное взыскание не первое, внесите информацию по предыдущему взысканию:

Дата предыдущего взыскания _____ Тип предыдущего взыскания _____

Краткое описание предыдущего взыскания _____

Руководитель подразделения (Ф.И.О.) _____ Подпись _____
(директор ресторана, директор кафе, заведующий отделом, руководитель группы).

С уведомлением о дисциплинарном взыскании ознакомлен:

Подпись сотрудника _____ * _____ * _____ 20__ г

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ В РЕСТОРАНЕ

Основа предлагаемой системы обучения – стажёр обучается самостоятельно. Никто его не заставляет и не торопит. Но есть чёткие сроки обучения, в которые стажёр должен уложиться. При этом проверка знаний в предлагаемой нами системе обучения, происходит 1 раз, на этапе финальной аттестации.

Все бланки и процедуры, которые мы приводим ниже, носят для стажёра чисто рекомендательный характер. Их использование (кроме Листа первого дня) не обязательно для стажёра.

Знакомство новичка с деятельностью ресторана - неотъемлемая часть формирования будущего лояльного сотрудника. В Вашем заведении должна существовать система адаптации вновь принятых работников. Это помогает им быстрее влиться в работу, лучше осознать свое место и функции других департаментов. Важно с самого начала объяснить новому сотруднику, что и от него будет зависеть успех Вашего бизнеса.

СИСТЕМА АДАПТАЦИИ НОВОГО СОТРУДНИКА

Как часто Вы сталкивались с тем, что новый сотрудник выходит на работу, но проведя в Вашем ресторане одну-две смены «пропадает» и в итоге отказывается от работы? Нечасто? Это хорошая новость! Но, к сожалению, большинство рестораторов сталкиваются с этой ситуацией не раз.

Мы все склонны винить других, и часто не замечаем собственных ошибок. А ошибка заключается в следующем: мы тратим время и деньги на привлечение кандидатов, мы проводим тщательный отбор сотрудников, но стоит им приступить к работе, как мы начинаем считать их само собой разумеющимся фактом, и начинаем относиться к ним как к едва знакомым посторонним.

ЛИСТ ПЕРВОГО ДНЯ НОВОГО СОТРУДНИКА

В этом листе перечислены все процедуры, которые необходимо выполнить менеджеру и новому сотруднику в первый день пребывания на работе.

Лист первого дня оформляет менеджер, который общается с сотрудником, пришедшим в первый свой рабочий день в ресторан. Во время экскурсии менеджер рассказывает новичку о том, как работают все подразделения ресторана и для чего они предназначены. Выдаёт униформу, учебные пособия, расписание обучения, заводит на сотрудника папку всех необходимых бланков и документов (папки нового сотрудника могут храниться в офисе с заранее подготовленными бланками, формами и т.п.); выдаёт ключи от ящичка в раздевалке сотрудников, оформляет все необходимые документы о приёме на работу (заявление о приёме на работу, медицинскую книжку, трудовую книжку и т.п. в зависимости от компетенции менеджера); заводит пропуск сотрудника, с помощью которого сотрудник сможет отмечаться о приходе и уходе с работы.

* Памятка по инструктажу нового сотрудника

Ф.И. нового сотрудника _____

Дата начала стажировки _____

Для менеджера

- Встретить нового сотрудника
- Выдать форму
- Бейдж с именем
- Стандарты внешнего вида сотрудника
- Ознакомить со структурой ресторана
- Дать заполнить Анкету сотрудника
- Завести Личный файл
- Познакомить с
- Техника безопасности – расписаться в журнале
- Инструктаж по пожарной безопасности -
- Медицинские книжки
- Должностная инструкция – прочитать

Для стажера

- Познакомить с департаментами – экскурсия: Кухня, Бар, Зал, Склад, Туалеты, Место для курения, Место для переодевания, Место для приема пищи
- Информационный стенд
- Аптечка
- Познакомить с наставником

Ознакомить с:

- Стажировка и обучение (сроки, условия, зарплата во время стажировки)
- Система оплаты в компании – день выдачи зарплаты
- Оценка работы сотрудника (ежедневная и раз в квартал)
- Карьерный рост
- Рабочие часы, выходные дни и график работы
- Режим работы и бланк УРВ
- Дисциплинарная политика
- Оформление больничного листа
- Планирование отпуска
- Питание, развоз

УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ

Есть смысл создать учебные пособия, которые включали бы в себя всю информацию, касающуюся работы данного департамента. Примерный список тем учебного пособия для барменов приведен ниже: Введение.

Глава 1. Ориентация.

- 1.1. История.
- 1.2. Культура.
- 1.3. Наши ожидания от бармена.
- 1.4. Роль и задачи бармена.
- 1.5. Экскурсия по ресторану.
- 1.6. Выдача униформы и шкафчика.
- 1.7. Выдача учебных пособий.
- 1.9. Принципы, кредо и миссия компании.
- 1.10. Дисциплинарная политика.
- 1.11. Стандарты униформы барменов.

Глава 2. Телефонный этикет.

- 2.1. Как отвечать на телефонные звонки.
- 2.2. Звонки для гостей.
- 2.3. Звонки для менеджеров.
- 2.4. Звонки для сотрудников.

Глава 3. Санитария зала.

- 3.1. Фактор 1. Обращение с продуктами.
- 3.2. Фактор 2. Личная гигиена.
- 3.3. Фактор 3.Хранение горячих и холодных блюд.
- 3.4. Пять правил контроля кухни.
- 3.5.Четыре правила хранения продуктов.
- 3.6 Правила обращения со льдом.
- 3.7. Уборка ресторана.

Глава 4. Оборудование.

- 4.1. Основные станции бара.
- 4.2. Применение оборудования бара.
- 4.3.Посуда бара.
- 4.4. Правила обращения с посудой.

Глава 5. Работа бара.

- 5.1. Открытие бара.
- 5.2. Обязанности бармена в течение дня.
- 5.3.OTLE duties.
- 5.4. Закрытие бара.
- 5.5. Чистота бара.

Глава 6. Обслуживание гостей.

- 6.1. Семь шагов сервиса.
- 6.2 Основные правила обслуживания.
- 6.3. Реализация посредством предложения – Suggestive selling.
- 6.4. Решение конфликтных ситуаций.
- 6.5. Обслуживание официантов на сервис-баре.

Глава 7. Принципы товарооборота в баре.

- 7.1. Инвентаризация.
- 7.2. Заказ на склад.

Глава 8 Техника выполнения заказа.

- 8.1. Подача пива.
- 8.2. Подача вина.
- 8.3. Приготовление горячих напитков.
- 8.4. Приготовление алкогольных напитков.
- 8.5. Приготовление безалкогольных напитков.
- 8.6. Приготовление коктейлей.
- 8.7. Внешний вид напитка.
- 8.8. Смеси, используемые в баре.
- 8.9. Украшения.

Приложения.

- Приложение 1. Расписание обучения.
- Приложение 2. Контрольные формы.
- Приложение 3. Формы наблюдения.
- Приложение 4. Аттестация бармена.
- Приложение 5.Тест по меню.
- Приложение 6. Лист обратной связи.
- Приложение 7.Тест по напиткам.
- Приложение 8. Финальный тест бармена

Это позволит сэкономить время при обучении стажеров. Новичок сможет сам найти ответы на все интересующие его вопросы. Налицо индивидуальный подход к обучению стажеров и, более качественная подготовка новых сотрудников (все знания ресторана хранятся в одном месте).

ПРИМЕР ОЦЕНОЧНОГО ЛИСТА ПО ЗНАНИЮ СТАНЦИИ

Каждое блюдо/напиток из меню стажер должен приготовить, соблюдая четыре основных стандарта:

1. Рецепт (ингредиенты, необходимые для приготовления блюда; их количество);
2. Технология приготовления (правильность приготовления блюда, согласно предусмотренной технологии приготовления);
3. Время приготовления блюда (соблюдение временных стандартов приготовления блюда);
4. Презентация блюда (оформление блюда согласно принятым стандартам).

Каждое блюдо должно быть приготовлено 100% по рецептуре.

За соблюдение каждого стандарта стажеру в соответствующую графу проставляется отметка о выполнении – «плюс». Если стажер не соблюдает какой-либо из стандартов приготовления, то блюдо необходимо переделать полностью, причем, в колонке «Примечание» обязательно указывается причина переделывания блюда.

Название блюда/напитка	Рецептура (граммовка)	Технология приготовления	Время приготовления	Презентация блюда/напитка	Примечание

МОТИВАЦИЯ

Как бы ни хорошо были прописаны планы руководителя и структура организации на бумаге – это не гарантирует успеха. Стремящийся эффективно двигаться навстречу поставленным целям менеджер должен координировать работу подчиненных и стимулировать людей выполнять её, применяя на практике различные способы мотивации.

Немногие концепции управления настолько действенны, как идея вознаграждения и поощрения поведения, которое должны демонстрировать сотрудники организации.

Каждый человек хочет, чтобы его высоко ценили и были ему благодарны. Это в равной степени относится к руководителям и рядовым сотрудникам, родителям и их детям, тренерам и игрокам. Мы никогда не сможем отказаться от такой потребности, и даже если нам кажется, что мы независимы, факт остается фактом: нам нужно, чтобы другие люди помогли нам почувствовать собственную ценность и важность.

У каждого человека есть свои индивидуальные стимулы к деятельности. Каждый из нас имеет потребности, которые он хотел бы удовлетворить. Поэтому Вам, как руководителям, необходимо выяснить у Вашего сотрудника, что для него является приоритетным в жизни и показать, каким образом он сможет добиться этого самостоятельно или с Вашей помощью. Проявление внимания с Вашей стороны, однозначно, положительно скажется на отношении сотрудника к работе.

Рассмотрим, по каким причинам сотрудник может не выполнять свою работу. Существует правило трех «НЕ». Сотрудник не делает что-либо по трем причинам:

- НЕ ХОЧЕТ;
- НЕ ЗНАЕТ;
- НЕ МОЖЕТ.

Если сотрудник не хочет заниматься определенной деятельностью, Вы должны мотивировать его на выполнение этого задания.

В случае, когда подчиненный не знает (как, что и т.д.) – Ваша задача создать такие условия, чтобы у него возникла потребность в обучении.

Иногда работник не может выполнять свои обязанности. Тогда, скорее всего, речь идет о несоответствии этого человека должности. К примеру, если в Ваших требованиях к должности бармена, есть пункт «знание английского языка», и каким-то образом Вы приняли на работу новичка, не владеющего им, то рано или поздно Вы столкнетесь с проблемой, когда этот сотрудник НЕ СМОЖЕТ общаться со своими Гостями. Либо сотрудник не может выполнять свои обязанности по причине отсутствия необходимого оборудования, инвентаря, посуды или каких-то других товарно-материальных нюансов. В этом случае ваша задача обеспечить своих сотрудников всем необходимым для выполнения своей работы качественно.

Но самое главное помните следующее:

ВСЕ СОТРУДНИКИ ХОТЯТ РАБОТАТЬ КАК МОЖНО МЕНЬШЕ, А ЗАРАБАТЫВАТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ!

Поэтому любая ваша мотивация должна быть направлена либо на облегчение работы сотрудников, либо на повышение его дохода.

А что делают в повседневной жизни рестораторы:

- Корпоративная вечеринка
- Подарки сотрудникам на праздники
- Карнавалы
- Корпоративная газета, радио, тв и т.п.
- Билеты в кино, театр, на футбол и т.п.
- Совместный боулинг, бильярд, велопоход и т.п.

.....

Этот список вы можете продолжить самостоятельно, примерами из жизни своего ресторана или сети.

Но подумайте, ведь всё это требует денег, нематериальной мотивации не бывает. Задайте себе вопрос, как вышеперечисленные мероприятия влияют на облегчение работы сотрудников или на повышения их дохода? И вы сами поймёте, стоит ли тратить деньги на все эти мероприятия.

Как оптимизировать РАСХОДЫ? Расходы на продукты.

СЕБЕСТОИМОСТЬ

По какой формуле вы рассчитываете себестоимость в вашей компании?

$$\text{РАСХОД/ВЫРУЧКУ} * 100 = \text{СЕБЕСТОИМОСТЬ В \%}$$

Обратите еще раз внимание на то, что, чтобы мы могли сравнивать себестоимость за равные различные промежутки времени, (например, за две разные недели, за два разных месяца, в том числе в разных ресторанах), и при этом не зависеть от суммы выручки, себестоимость должна рассчитываться в процентах.

Какая сумма берется за расход, для расчета практической себестоимости?

Сумма всех товаров, полученных от поставщика за отчетный период времени.

Теперь нам бы хотелось узнать какова же себестоимость именно тех товаров, которые идут на продажу. Т. е. теоретическую себестоимость.

Теоретическая себестоимость рассчитывается по той же формуле, но за расход берется сумма товаров пошедших на приготовление проданных через кассу блюд.

Рассчитаем себестоимость для одного блюда, если продано 2 блюда по 4 рубля, на приготовление каждого потрачено 1 руб.

Количество проданных блюд	Закупочная цена	Продажная цена	Теоретическая себестоимость одного блюда
2	1 руб.	4 руб.	$\frac{1}{4} * 100\% = 25\%$
8	2 руб.	4 руб.	$\frac{2}{4} * 100\% = 50\%$
10	4 руб.	12 руб.	$\frac{4}{12} * 100\% = 33\%$
Всего: 20 блюд	$\text{COST}_{35} = \frac{(1*2+2*8+10*4)}{(4*2+4*8+10*12)} * 100\% = 36,25\%$		

Будет ли зависеть теоретическая себестоимость одного наименования блюда от количества проданных блюд? Нет!

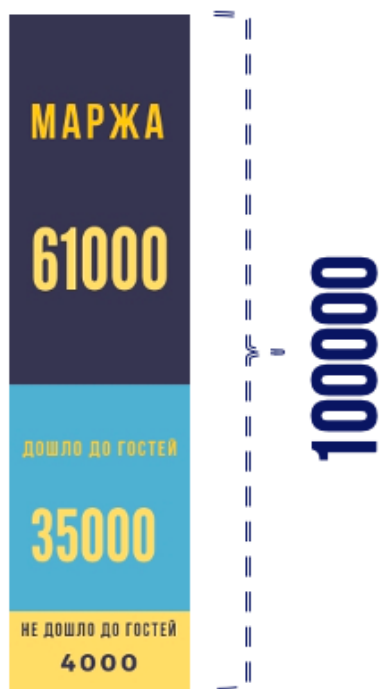
Будет ли зависеть теоретическая себестоимость меню ресторана от количества проданных блюд? Да!

Как видно из вышеприведенного примера, теоретическая себестоимость одного блюда не зависит от количества продаж. В то же самое время, теоретическая себестоимость по всем проданным блюдам зависит

от количества продаж того или иного блюда. Причем чем больше продано блюд с более низкой себестоимостью, тем ниже будет общая теоретическая себестоимость и, соответственно, наоборот. Таким образом, общая теоретическая себестоимость – это показатель ценовой политики ресторана.

Куда еще могут расходоваться купленные продукты, не считая приготовленных блюд, пошедших в продажу.

Давайте проанализируем разницу между теоретической и практической себестоимостью. Рассмотрим следующий пример:



- Выручка - 100 000
- Практическая себестоимость – 39%
- Теоретическая себестоимость – 35%

Разница составила 4%, т.е. 4 000. На что они были потрачены?

Итак, если товар не продан, что с ним может произойти?

1. Питание персонала
2. Списание
3. Кража
4. Не корректная закладка в блюда
5. Выброс без списания
6. Оборудование
7. Остатки

Следовательно, наша задача заключается:

1. в возможности объяснить разницу между ними, т.е. определить, куда пошли эти деньги;
2. в возможности соотнести наши расходы с заложенными в бюджете и, при необходимости, произвести их необходимую коррекцию.

Таким образом, чтобы мы могли реально проанализировать разницу между теоретической и практической себестоимостью, информация, содержащаяся в нашей компьютерной системе, должна быть корректной и безошибочной.

ЗАКУП = ПРОДАЖИ

Теперь рассмотрим один из главных базовых принципов управления расходами - «Закуп = Продажи». Весь смысл при таком способе закупа сводится к следующему:

СКОЛЬКО ПРОДАЛИ, СТОЛЬКО И ЗАКАЗАЛИ

Казалось бы, всё очень просто, теперь не надо смотреть на остатки, не надо считать нормы продаж сырья, просто закажи ровно столько, сколько вчера продали. Да, да, именно вчера. В этом и заключается принцип закупа от продаж, закупаем ровно то, что вчера продали.

Но как и в любой системе, данный принцип не обошёлся без своих нюансов. При переходе к запуску от продаж необходимо выполнить 3 условия:

1. заказывать товар должен человек, который не принимает участия в его приготовлении и не имеет доступа к остаткам (оператор, менеджер, закупщик);
2. частота поставок должна быть в 2 раза меньше, чем срок годности (например: срок годности охлаждённой индейки 5 суток, значит поставка должна быть каждые 2 дня);
3. на начало внедрения системы на остатках должен быть запас товара на 2 поставки.

Пример:

Возьмём всё ту же индейку, периодичность поставки каждые 2 дня. У вас проходит 10 кг индейки за 2 дня. На остатках 5 кг индейки. Но необходимо 20 кг чтобы начать использовать принцип Закуп от продаж. Значит заказываем 15 кг индейки. А вот уже в следующий раз, будем заказывать ровно столько продадим за предыдущие 2 дня.

**ВАЖНО! ПОД ПРОДАЖАМИ МЫ ПОДРАЗУМЕВАЕМ ВЕСЬ РАСХОД СЫРЬЯ,
ЗАФИКСИРОВАННЫЙ ДОКУМЕНТАЛЬНО, Т.Е. ПРОДАЖИ
ПРОШЕДШИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО ЧЕРЕЗ КАССУ РЕСТОРАНА,
СПИСАНИЕ ПО АКТАМ (НЕЗАВИСИМО ОТ ПРИЧИНЫ), УГОЩЕНИЕ
ГОСТЕЙ, ПРОРАБОТКИ ПО АКТАМ, БРАКЕРАЖ.**

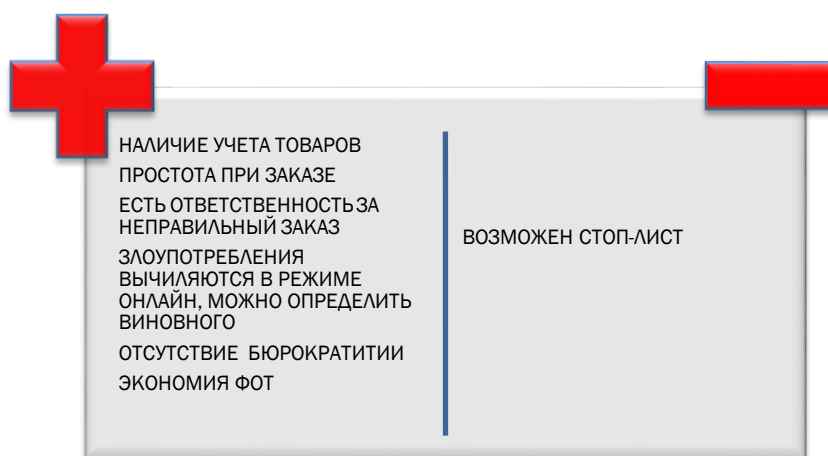
Все продукты мы с вами можем разделить на 3 категории:

- a) Без срока годности (или со сроком годности более 1 года). В данном случае частота поставки будет зависеть не от срока годности, а от возможностей ваших складских помещений или от финансовой составляющей;
- b) Срок годности 3 дня и больше. Для этого вида продуктов правило действует без изменений: срок поставки в 2 раз меньше срока годности. При этом округление всегда идёт в меньшую сторону. Если срок годности 7 дней, то поставка – раз в 3 дня.

- с) Срок годности день или два. В этом случае заказывать придётся каждый день. И ориентироваться на вчерашний день будет сложно, можем попасть на серьёзные списания или стоп-лист. Поэтому в данном случае заказ должен ориентироваться на тот же день недели, на который вы делаете заказа, то есть речь идёт о предполагаемых продажах. Это уже не совсем закуп от продаж.

Чтобы не было перебоев с сырьём, надо стараться закупать продукцию с большими сроками годности, чем категория с.

У любой системы есть свои плюсы и минусы.



Для предотвращения стоп-листа необходимо грамотно организовать рабочие места в баре и на кухне. А для этого нужно:

- Определить максимальные продажи по каждому блюду, напитку в день (смену).
- Определить оптимальное место для хранения всех необходимых на день (смену) товаров.
- Округлить количество до целых рядов, емкостей, для облегчения проверки наличия необходимого кол-ва.
- Ежедневно проводить просмотр.

Бюджетирование. Планирование работы

Для всякого руководителя первой стадией любого процесса является планирование. С него мы и начнем.

В ресторане Вашим законом, отправной точкой и итогом был, есть и будет - Бюджет. Для нас сейчас важна первая часть Бюджета, а именно статья Выручка. Как ни странно, но планирование выручки остаётся необходимым этапом работы. Не смотря на то, что напрямую менеджер не может повлиять на управление выручкой, планирование её необходимо нам для формирования расходных статей бюджета.

Именно ежемесячный план по Выручки является главной цифрой для Директора ресторана. Откуда она берётся? Например, из P&L, или если хотите ОПИУ – Отчёт о прибылях и убытках. Точнее из его плановой части.

	ПЛАН	ФАКТ
Выручка	3500000	3517041
		100,49%
Общая себестоимость	1050000	1151686
% от продажи	30,00%	32,75%
Приход по кухне	665000	769741
% от продажи	19,00%	21,89%
Приход по бару	385000	381945
% от продажи	11,00%	10,86%
Валовый доход	2450000	2365355
% от выручки	70,00%	67,25%
Издержки обращения	1525956	1672008
% от продажи	43,60%	47,54%
ЕСН 30%	110000,00	147970,00
% от продажи	3,14%	4,21%
ФОТ Общий	1071000,00	1214996,62
% от продажи	30,60%	34,55%
ФОТ Официанты	157500,00	156540,00
% от продажи	4,50%	4,45%
ФОТ Почасовики	560000,00	668321,62
% от продажи	16,00%	19,00%
ФОТ Ставочники	350000,00	390135,00
% от продажи	10,00%	11,09%
Премия руководящего состава/ за пред месяц	0,00	
% от продажи	0,00%	0,00%
Отпуска/ больничные	3500,00	
% от продажи	0,10%	0,00%
Расходные материалы и моющие средства	35000,00	34758,74
% от продажи	1,00%	0,99%
Коммунальные расходы	100000,00	500,00
% от продажи	3,00%	0,01%
Обслуживание оборудования	18800,00	18800,00
% от продажи	0,54%	0,53%
Расходы на канцтовары	5000,00	4966,28
% от продажи	0,25%	0,14%
Реклама, лок. Маркетинг	62406,00	70258,44
% от продажи	1,78%	2,00%
МБП	8750,00	4010,00
% от продажи	0,25%	0,11%
Приобретение ОС	115000,00	115000,00
% от продажи	3,29%	3,27%
Прочий доход	0,00	900,00
% от продажи	0,00%	0,03%

Прочий расход	307000,00	424866,99
% от продажи	8,77%	12,08%
Земельный налог/ аренда	260000,00	260000,00
	6,42%	7,39%
Управленческие расходы		0,00
	0,00%	0,00%
Транспортные/ командировочные расходы	35000,00	115040,00
	1,00%	3,27%
Прибыль	617044	269380
% от продажи	17,63%	7,66%
Налог на Прибыль	38000	13469
% от продажи	1,09%	0,38%
Чистая Прибыль	579044	194800
% от продажи	16,54%	5,54%

КОНТРОЛИРУЕМЫЕ ПРОЧИЕ РАСХОДЫ

Все остальные расходы, кроме фонда оплаты труда и заказа продуктов, мы с вами отнесём к Прочим контролируемым. Из них те, которые мы можем спланировать в зависимости от каких-то объективных показателей, являются только расходы на хоз. товары. Их мы разделим на 4 блока:

ХОЗ. ТОВАРЫ

НЕОБХОДИМОЕ КОЛИЧЕСТВО ДЛЯ БЕСПЕРЕБОЙНОЙ РАБОТЫ
РЕСТОРАНА



Зависит от количества гостей
Пробивается



Зависит от количества
непробивается



Зависит от количества
сотрудников



Зависит от других
показателей

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Рассмотрим основные этапы составления реального плана действий:

ЭТАП 1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ - указывает на планируемый результат.

Необходимо правильно сформулировать цель в соответствии с направлениями работы шеф-повара ресторана и конкретными задачами в рамках этого направления. Цель должна отвечать критериям SMART (быть конкретной, измеримой, определяющей действия для ее достижения, реальной и указывающей на сроки выполнения).

ЭТАП 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ШАГОВ (действий), необходимых для выполнения цели.

ЭТАП 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ - сотрудников, в обязанности которых входит выполнение конкретных заданий и ответственность за результат.

ЭТАП 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКОВ - даты выполнения индивидуального задания и цели.

ЭТАП 5. СРАВНЕНИЕ ДОСТИГНУТОГО РЕЗУЛЬТАТА с критериями оценки успеха.

Следует подчеркнуть, что данные этапы необходимо проработать при осуществлении любого планирования. Менеджером, чаще всего, составляется план действий на сравнительно непродолжительное время. В зависимости от целей, он может охватывать три, шесть или двенадцать месяцев. В дальнейшем предлагаем использовать форму Action Plan (AP).

ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМ AP?

Каждый день менеджер сталкивается с множеством проблем, которые ему необходимо решать. Проблемы эти, как правило, отличаются друг от друга, имеют разные степени важности и срочности. Задержка поставки продукции, невыход сотрудников на работу, прорыв трубы, в конце концов... Возникновение их нельзя спрогнозировать. Но есть вопросы, ответы на которые руководитель должен давать каждый день, неделю, месяц. Менеджер может облегчить себе выполнение этих задач, если запланирует их, и будет четко представлять себе, когда, с чьей помощью, в какой последовательности он будет их решать. Умение правильно планировать - одна из важнейших составляющих успешного менеджмента!

Итак, для составления реального AP необходимо выполнить несколько условий. В первую очередь, необходимо привести AP к такому виду, которым было бы удобно пользоваться. На следующих страницах, Вы увидите пример таблицы AP, графы которой мы разберем более подробно.

ТАБЛИЦА № 3 ПРИМЕР СХЕМЫ ACTION PLAN

ЦЕЛЬ	ШАГИ / ЗАДАЧИ	ОТВЕТСТВЕННЫЕ	СРОК	СТАТУС (%)

Теперь давайте перейдем ко **ВТОРОМУ СТОЛБЦУ** Action Plan. В нем фиксируются действия, которые необходимы для достижения поставленной цели. Действия подразумевают шаги (задания) или методы, позволяющие успешно решать поставленные задачи. Продумывая, как достичь цели, следует рассмотреть подробный перечень всех необходимых шагов, соответствующих выбранному направлению работ и сформулированной цели.

Формулировки должны обязательно включать в себя процесс. То есть любой шаг начинается с глагола.

ТРЕТИЙ СТОЛБЕЦ плана (Action Plan) определяет лиц, ответственных за каждое расписанное задание по достижению обозначенной цели.

Заполняя этот столбец плана, задайтесь двумя вопросами:

- кому необходимо поручить выполнение данного задания (действия)?
- почему именно ему (ей)?

В плане должны быть указаны конкретные лица, ответственные за выполнение задания и достижение намеченных результатов. Выбирая ответственных исполнителей Ваших заданий, опирайтесь на их опыт и навыки, учитывайте занятость каждого из них на это время в других рабочих делах ресторана.

И здесь хочется сказать несколько слов про Делегирование.

Делегирование – процесс передачи функций, полномочий и ответственности другому лицу, для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

Почему не все руководители используют делегирование в своей работе? Потому что существуют барьеры:

- Боязнь потерять авторитет
- Боязнь ошибок при выполнении
- Боязнь сделаться незаметным

Как делегировать эффективно:

- Делегируйте полномочия подходящему человеку (учтите умение, знания и опыт ,т.е. компетентность этого человека в данном вопросе и желание выполнить работу).
- Точно определите задачу (что нужно достичь в результате?).
- Точно определите сроки.
- Объясните, насколько эта работа важна.
- Скажите о допустимой свободе действий.
- Попросите повторить указания, при этом внимательно слушайте.
- При необходимости обеспечьте психологическую поддержку.
- Контролируйте только результат.
- Остерегайтесь обратного делегирования (когда в результате беспричинного обращения за советами большую часть работы выполняете вы сами).

В **ЧЕТВЕРТОМ СТОЛБЦЕ** Action Plan указывается срок или время выполнения каждого задания.

Срок - это ни что иное как окончательное обязательство всех руководителей достичь целей, обозначенных в плане работ.

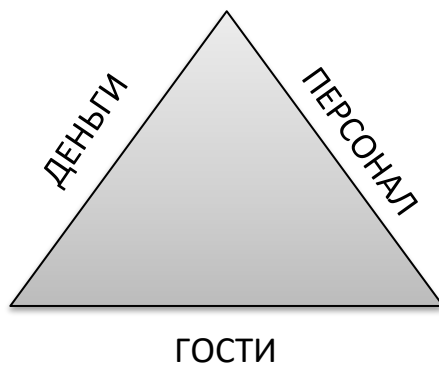
Намечая срок выполнения задачи, необходимо выяснить:

- Все ли сотрудники проинформированы об их привлечении к выполнению того или иного задания? Если нет, то когда их проинформируют? При необходимости назначить время.
- Достаточно ли в Вашем распоряжении времени, чтобы оповестить персонал (сотрудников, руководство) о поставленных перед ними целях?
- Не требуется ли для выполнения поставленных порученных заданий провести предварительное обсуждение, обучение, и т.д.?
- Не нужно ли перед началом работы собрать дополнительную информацию?
- Учтены ли предварительные условия, наличие которых необходимо для осуществления намеченной цели? Если нет, то зафиксированы ли в Вашем плане работы эти условия и выделено ли время на их выполнение?
- Приемлем ли промежуточный контроль выполнения задания?
- Реально ли успеть выполнить порученное к назначенному сроку?

И наконец, в **ПОСЛЕДНЕМ СТОЛБЦЕ** плана указывается степень выполнения задания или достижения цели. Это, так называемый, **статус**, отражающий полученные результаты, индикатор контроля - промежуточного или окончательного. Промежуточный контроль позволяет проверить, насколько реально были составлены задания и указаны сроки, а также дает возможность произвести коррекцию планов.

Коррекция или доработка планов - нормальное явление, если она не является тотальной (т.е., если Вы переделываете не весь план, а лишь его часть). Кроме того, дорабатывая их, Вы учитесь составлять более реальные и выполнимые проекты. И все же старайтесь по возможности добиваться намеченного, поскольку в противном случае, Вы рискуете постоянно занижать планку, не развивая себя и своих подчиненных в полной мере своих и их возможностей.

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЦА В РЕСТОРАНЕ



1. РАБОТА С ГОСТЯМИ

2. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

3. работа с ФИНАНСами

СТАНДАРТЫ РЕСТОРАНА

Задумайтесь, что такое стандарты и для чего они нужны?

Стандарт – это процедура, алгоритм, инструкция. То есть перечень шагов, обязательных для исполнителя.

Стандарт снимает с исполнителя ответственность за результат. В противном случае вы бы просто поставили цель по SMART и всё.

Стандарты необходимы там, где речь идёт о потенциальных угрозах.

1. Что стандартизируют?
2. Чистоту и санитарию
3. Приготовление блюд и напитков
4. Технику безопасности и работу с оборудованием
5. Движение денежных средств
6. Процессы товародвижения
7. Работу с персоналом
 - a. Поиск и подбор
 - b. Обслуживание
 - c. Кадровое дело
 - d. Обучение и развитие
 - e. Дисциплинарную политику

Стандартизация подразумевает 3 составных части:

1. Прописание самих стандартов
2. Процедуры выполнения стандартов
3. Управленческие процедуры по контролю исполнения стандартов

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ

- В стандарте необходимо указывать конкретику. Не используйте понятия. Только факты
- Чёткие и понятные критерии оценки
- Максимум визуализации
- Объясняйте свои мысли однозначно и подробно

ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

- ДВОЯКОЕ ТОЛКОВАНИЕ
- НЕТ ЧЁТКИХ КРИТЕРИЕВ
- ОПУСКАНИЕ ОЧЕВИДНЫХ ВЕЩЕЙ
- ОСТАЁТСЯ МНОГО ВОПРОСОВ ПОСЛЕ ПРОЧТЕНИЯ СТАНДАРТОВ
- ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ НЕ ВЫПОЛНИТЬ – ОБЯЗАТЕЛЬНО НЕ ВЫПОЛНЯТ
- ПОПЫТКА ЗАМЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССОМ!

КАРТА УБОРКИ

Каждый раз, когда весь персонал ресторана собирается рано утром на генеральную уборку и несколько часов моет все помещения и оборудование - генеральная уборка представляет собой «взятия Измаила» – сотрудники опаздывают и если приходят вовремя, то не хотят ничего мыть, слоняются по ресторану, активно общаются. Но если даже и хорошо и с удовольствием моют, то ваш ресторан будет чистым несколько дней. И в результате вы получаете в лучшем случае чистый ресторан раз в месяц, а в худшем потраченные нервы и силы в пустую, ради галочки.

Мы предлагаем вам поддерживать ваш ресторан чистым постоянно. Для этого существует такой инструмент как «Карта уборки».

Берём тот список, который мы составили для генеральных уборок

№	ПРОЦЕДУРЫ ПО УБОРКЕ КАФЕ
01	Уборка газона
02	Мытье катушки для полива
03	Мытье уличных плафонов
04	Мытье бра
05	Мытье торшеров
06	Мытье напольных светильников
07	Мытье люстр
08	Чистка абажуров тканевых (в т.ч. струн)
09	Уборка тротуара и плитки (в том числе в зимнее время)
10	Мытье штендера
11	Мытье окон внутри и снаружи (в т.ч. кованых решеток)
12	Мытье подоконников внутри и снаружи
13	Чистка стен и мытье цоколя (улица)



И распределяем все процедуры на: Ежедневные, Раз в три дня (А), Еженедельные (В), Два раза в месяц (С), Ежемесячные (D), Ежеквартальные (Е), Раз в полгода (F):



№	ПРОЦЕДУРЫ ПО УБОРКЕ КАФЕ	один раз в шесть мес.	один раз в три мес.	Один раз в мес	еженедельные	один раз в три дня	ежедневно
01	Уборка газона						☺
02	Мытье катушки для полива						☺
03	Мытье уличных плафонов						☺
04	Мытье бра						☺
05	Мытье торшеров						☺
06	Мытье напольных светильников						☺
07	Мытье люстр				☺		
08	Чистка абажуров тканевых (в т.ч. струн)				☺		☺
09	Уборка тротуара и плитки (в том числе в зимнее время)						☺
10	Мытье штендера						☺
11	Мытье окон внутри и снаружи (в т.ч. кованых решеток)				☺		
12	Мытье подоконников внутри и снаружи						☺
13	Чистка стен и мытье цоколя (улица)				☺		

В результате такого разделения получается Перечень процедур чистоты.

ОПЕРАЦИИ ЕЖЕДНЕВНЫЕ		А. ОПЕРАЦИИ ОДИН РАЗ В ТРИ ДНЯ		В. ОПЕРАЦИИ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ	
№ Процедуры	Название процедуры	№ Процедуры	Название процедуры	№ Процедуры	Название процедуры
01	Подметание асфальта	67	Мытье цветов	13	Мытье морозильной камеры
02	Уборка снега на прилегающей территории и посыпка реагентом	20	Мытье вытяжных отверстий в зале	27	Уборка карниза
		46		35	Мытье диванов
				45	Мытье дровера
				56	Уборка потолка в зале
				19	Мытье зонта вытяжного
				26	Чистка диванов
С. ОПЕРАЦИИ 1 РАЗ В 2 НЕДЕЛИ		D. ОПЕРАЦИИ ОДИН В МЕСЯЦ		Е. ОПЕРАЦИИ ОДИН РАЗ В ТРИ МЕСЯЦА	
№ Процедуры	Название процедуры	№ Процедуры	Название процедуры	№ Процедуры	Название процедуры
07	Мытье вывески	77	Уборка заднего двора	08	Мытье вывески
08	Мытье козырька				
10	Мытье окон со стороны улицы (капитальная)				

Затем для каждого объекта уборки определяете наиболее удобный и эффективный способ выполнения операций. Это можно сделать с помощью рядовых сотрудников на генеральной уборке ресторана. Каждая процедура описывается в нижеприведённой табличной форме:

НЕОБХОДИМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	
X-13	«Самаровка» для дезинфекции поверхностей
X-7	«Пемолюкс»
И-15	Щетка-утюжок
X-1	«Фейри»
И-5	Салфетка «Чистюля»
И-11	Ведро 10-12л
И-2	Губка хозяйственная
И-1	Перчатки резиновые
АЛГОРИТМ ПО УБОРКЕ ХОЛОДИЛЬНИКА	
1 раз в 3 дня	
1	Отодвинуть холодильник от стены, обмести компрессор сухой щеткой-утюжок от пыли и паутины
	
Ежедневно	
2	Достать все содержимое и градусник
3	Налить пол ведра теплой воды
4	Добавить 10гр «Фейри»
5	Намочить губку хозяйственную, отжать
6	Влажной губкой тщательно протереть полки-решетки, все внутренние стенки и дно холодильника
	

7	Трудно выводимые пятна зачистить жесткой стороной губки с небольшим количеством Пемолюкса
8	Вылить воду, вымыть ведро
9	Развести 1% р-р Самаровки по инструкции
10	Намочить салфетку «Чистюля», отжать
11	Протереть влажной салфеткой «Чистюля» дезинфицируя все полки, внутренние стены, дно холодильника
12	Вылить воду, вымыть ведро
13	Налить пол ведра воды, добавить 10 мл. Фейри
14	Намочить губку хозяйственную, отжать
15	Помыть внешние стенки и дверцы холодильника с помощью губки, возле ручки зачистить жесткой стороной хозяйственной губки с небольшим количеством Пемолюксом
16	Протереть влажной салфеткой «Чистюля» <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
17	Вымыть ведро, постирать салфетку тканевую «Чистюля», высушить

В результате получается «Книга процедур по уборке».

А далее составляем «Карту уборки»

Карта Уборки ресторана базируется на процедурах, по наведению порядка описанных в «Книге уборки» и составляется 1 раз в 4 недели в соответствии с описанной процедурой. Заполненный бланк Карты Уборки размещается на Информационном Стенде ресторана вечером накануне начала следующего периода. Бланки Карты Уборки прошлых периодов в ресторане не сохраняются.

КАРТА УБОРКИ

Дата составления ____/____/____

Зона: ЗАЛ, БАР и ВХОДНАЯ ЗОНА

Подпись Менеджера _____

НЕДЕЛЯ	С 01/12/2018 По 07/12/2018		С 08/12/2018 По 14/12/2018		С 15/12/2018 По 21/12/2018		С 22/12/2018 По 28/12/2018	
	Понедельник	А. 46 В. 39	Тех сл Официант Бармен	А.14 В.43	Тех сл Официант	А. В.	Тех сл Официант	А. В.
Вторник	А. В.	Официант Тех сл Бармен	А. В.	Официант Тех сл	А. В.	Официант Тех сл	А. В.	Официант Тех сл
Среда	А. В.	Официант Бармен Тех сл	А. В.	Официант Бармен	А. В.	Официант Бармен	А. В.	Официант Бармен
Четверг	А. В.	Официант Тех сл Тех сл	А. В.	Официант Тех сл	А. В.	Официант Тех сл	А. В.	Официант Тех сл
Пятница	А. В.	Официант Бармен Тех сл	А. В.	Официант Бармен	А. В.	Официант Бармен	А. В.	Официант Бармен
Суббота	А. В.	Официант Официант	А. В.	Официант	А. В.	Официант	А. В.	Официант
Воскресенье	А. В.	Официант Официант	А. В.	Официант	А. В.	Официант	А. В.	Официант

ЧЕК-ЛИСТ

Дата: Менеджер:

	Зал	чисто	примечания
входная группа, фойе	урна у входа не переполнена, без пятен и потёков		
	Вывеска на улице не пыльная, без разводов, грязи и пятен, все лампы горят все буквы видны		
	Подсвечники у входа: основания без пыли и грязи		
	Стеклянные короба вокруг двери с внешней стороны - без пыли, разводов, пятен		
	Входная дверь и стеклянная стена вокруг двери чистые, без потёков и разводов, без пятен и следов; дверь открыта в 8.00;		
	Ручка входной двери не жирная, начищена		
	Пол с внешней стороны двери в радиусе 2-3 м чистый, без мусора, луж и пятен		
	Ковёр у входа - без мусора, лежит ровно у двери		
	Металлические двери без пыли, разводов, потеков		
	Зеркало в фойе чистое: без разводов и пятен от пальцев, без потёков и жирных ляпов. Висит ровно.		
	Столик в фойе: столешница и ножка без пыли, грязи, пятен		
	Ваза с цветами не пыльная, без потеков, цветы не пыльные; если цветы живые - не вялые, свежие		
	Визитки ресторана расположены веером в несколько пачек		
	Буклеты От кутюр лежат веером, не более 5 шт		
	Печатные материалы не свалены в кучу, не лежат стопками, не разбросаны по столу		
	гардероб	стулья стоят ровно, чехлы не пыльные, без пятен и крошек, чехлы без дыр, не порваны	
Пюпитр с меню без пыли, разводом, пятен, грязи; натерт до блеска, меню на нем открыто на странице			
Стойка журналов, газет, визиток - без пыли, без мусора внутри, все печатные издания аккуратно сложены и удобно выставлены			
Все горизонтальные поверхности без пыли, в гардеробе пол без пыли и мусора, без пятен и луж;			
Лестница	Вешалки для одежды не пыльные, без жирных пятен, на всех крючках есть номерки		
	Гардина не пыльная, без пятен, без дыр, не порвана равномерно распределена по всей стене		
	В гардеробе нет посторонних вещей.		
	Ступени без мусора, пыли, грязи;		
	стойки с цветами без пыли, грязи		
	Решетка между лестницей и баром не пыльная		
	Рамы с картинами не пыльные, висят ровно		
Хост-стенд	Бра не пыльные, без разводов и пятен, все лампы горят, абажуры не рваные		
	Зеркала на лестнице без пыли, потеков, разводов и пятен, отпечатков рук; натерты		
	Декоративный трос не пылен, висит равномерно, держатели не сломаны - перпендикулярны стене, не в наклоне		
Хост-стенд	Хост-стенд чистый: без пыли и мусора, нет лишних предметов, затаренная всем необходимым: меню в кол-ве не менее 20 шт. каждого вида		
	В ящике нет личных вещей хостесс		
	Ваза не пыльная, без потеков и грязи, вода свежая без зелени и желтизны, цветы в вазе не вялые		

	Декоративные предметы на хост-стенде не пыльные, аккуратно расставлены		
	У хост-стенда не стоит стул		
станция официанта в нижнем зале	Станция официантов в нижнем зале чистая: без пыли, мусора внутри, нет лишних предметов; затаренная всем необходимым:		
	приборы - натёрты, сложены в контейнере		
	подложки - сложены аккуратно стопой		
	салфетки - сложены аккуратно		
	сахарницы - чистые снаружи, без жирных следов, полные сахара с щипчиками внутри		
	Мельницы с солью и перцем протёрты, без жирных пятен, заполнены солью и перцем;		
	Сервировочные бокалы стоят на полке натертые, не пыльные		
	Зубочистки затарены в необходимом для работы количестве		
	Триджек - не пыльный, застелен подложками		
	терминал и принтер без пыли и пятен; терминал и принтер включены и готовы к работе;		
	нижний зал	Столы в зале - поверхность и ножки без пыли, без мусора и луж, без пятен, сухие	
Под столешницами нет жвачки			
Столы в зале расставлены согласно плану			
Столы в зале не качаются			
Столы засервированы согласно стандартам сервировки			
Кресла в зале без пыли и мусора (сиденье, горизонтальные поверхности, спинка)			
Кресла стоят ровно, согласно плану расстановки, нет стульев у торцов столов			
Диваны без пыли и мусора, без жирных или мокрых пятен			
Мельницы для соли и перца протёрты - без жирных пятен и пыли; полностью заправлены;			
Приборы на столах натёрты			
Стойка чистая, без пыли, пятен, разводов			
Салфетницы не пыльные, без грязи и крошек, заполнены салфетками(20 шт в каждой)			
Электрические подсвечники на стене зала чистые: без пыли и грязи, лампы все горят			
Все зеркала в зале без пыли, без разводов и пятен, натерты			
пол без мусора, пыли, луж, крошек			
Тюль на окнах чистая: без пыли, потеков и разводов, дыр, не рваные, висят равномерно, расправленные			
Банкетки не пыльные, без потеков и грязи, протертые полиролью д\дерева, стоят вдоль стен в доступности			
Подсвечники неп пыльные, натерты, все свечи вставлены, нет свечей ниже 5см			
Все декоративные элементы в нишах не пыльные, не грязные, не сломаны, стоят равномерно			