

Инна Иванова

В ожидании чуда: о
реалиях ресторанного
бизнеса



Инна Владимировна Иванова

В ожидании чуда: о реалиях ресторанного бизнеса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28950693

SelfPub; 2018

Аннотация

Краткий методический материал по антикризисному управлению в сфере обслуживания. Данный сборник кейсов будет полезен и собственникам и управляющим ресторанов. Сферы общепита и сервиса в условиях российского рынка претерпели сильнейшие изменения за 2017й год. Вам предоставлен перечень типичных ошибок и решений, взятых из реальной практики рестораторов на территории Санкт-Петербурга.

В ожидании чуда, которое вряд ли произойдет

О реалиях современного ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге

Хотелось бы написать, что рестораны СПб вышли на новый уровень, что нас всех ждут радужные перспективы, что появились новые форматы и веяния.

И в принципе это была бы правда: мы вышли на новый уровень сверхэкономии, нас ждут перспективы переформатироваться под другие возможности потребительского спроса и перекрыть ресторанный бизнес. Конечно, эти веяния скажутся на всех участниках рынка труда в ресторанной сфере, в которую так вроде бы просто попасть, но из которой, если втянешься, совсем непросто вырваться.



Говорю это как человек, проработавший в ресторанах, отелях и казино уже более 13 лет. Но именно 2017 год стал для меня годом "посвящения" в настоящий российский front line и back office. Ранее мне приходилось работать в иностранных компаниях, где соблюдалась управленческая иерархия, субординация и все было чётко прописано согласно букве закона. Также много лет провела в русской сети ресторанного холдинга, где "что написано пером – не вырубишь топором". Но по-настоящему погрузилась в мир частных российских рестораторов я совсем недавно и весь этот год будто проходила какой-то замысловатый квест по антикризисному управлению.

Поговорим о самых часто встречающихся противоречиях

между Рестораторами (собственниками, учредителями) и их персоналом (управляющие, менеджеры, админы и линейный персонал)

1. Как известно, "Рыба гниёт с головы", поэтому тема номер один: **Плохой управляющий vs новый управляющий.**

За последние 6 месяцев ко мне обратилось 4 ресторана премиум сегмента с одним и тем же предложением: заменить существующего управляющего, потому что он "плохо работает/не работает вообще/некомпетентен/слишком молод и недостаточно опытен", а все предыдущие управляющие, по словам собственников, "проворовались". Чуете?

Во всех заведениях было предложено плавно пройти этап "передачи дел" с возможностью сохранения рабочего места уже освоившегося работника на другой должности.

НО! Внимание, далее последует несколько тезисов:

– Сохранив старого управляющего при новом вступившем в должность, собственники дезориентируют персонал и лишают свое заведение стабильного стиля управления, ибо даже новый управляющий волей-неволей будет продолжать курс предшественника, внося поначалу небольшие измене-

ния, а вновь пришедший персонал переймет все "болезни" старых сотрудников.



Решение: если собственник решил менять управляющего, его надо **МЕНЯТЬ**.

– Исключение, в котором остаются работать оба управляющих, составит ситуация, если изначально собственник пригласил нового стороннего управленца временно для отлаживания бизнес-процессов. Хорошо, если это обговорено зара-

нее. Если же нет, то хоровод приглашенных на испытательный срок менеджеров – это лишь подспорье для экономии на консалтинге и антикризисном управлении, и свидетельство нечистоплотности работодателя.

Решение: хочешь сохранить прежнего неэффективного управляющего – сделай из него эффективного через обучение плюс пригласи антикризисного опытного менеджера, чтобы последний вовлек неэффективного в улучшения.

2. Говоря открыто о **воровстве на высших уровнях управления**, собственник признается в своем бессилии контролировать свои финансовые потоки. Для меня жалобы на воровство и "дружбу" персонала – всегда очень тревожный сигнал: либо в заведении созданы условия для злоупотреблений, либо НЕ созданы иные условия для выживания, ибо от хорошей жизни никто не пойдет на преступление, обычно люди дорожат своей работой и репутацией.

Решения: я не говорю, что персонал должен скинуться на видеонаблюдение в ресторане, но есть современные и доступные решения в виде вэб-камер и записи в облако во избежание подозрений, прецедентов и для всеобщей финансовой безопасности.



Также, устраиваясь на работу, рекомендую всем моим коллегам навести справки о судьбе своих предшественников (сколько проработали, получили ли зарплату, как расстались с заведением – с судами, штрафами или без). И управляющим, и собственникам советую четко прописывать в договоре трудовых взаимоотношений: функционал, зоны ответственности, полномочия, в каком состоянии переданы и при-

няты дела, точная дата официального вступления нового сотрудника в должность.

Новым управляющим рекомендуется озаботиться аудитом перед началом активных действий, чтобы впоследствии не обнаружить долги и ворох неоплаченных счетов, оставленных в наследство предыдущими "каторжанами".

Информация для всех, включая ВРИО: Без предъявления документов никого нельзя впускать в заведение к производственным мощностям даже на стажировку. Даже по супер-надежным рекомендациям. Даже если у вас катастрофический кризис с персоналом.



3.

Несогласованность управленческих решений

. Да, рынок меняется очень быстро, нужно так же быстро реагировать и быть гибкими, как по меню, акциям, интерактивным развлечениям, так и по кадровой политике. Но в команде всегда должно быть четкое понимание, КТО принимает окончательное решение и от кого должна исходить достоверная информация по принятым решениям. Самая печальная картина – это "перенаселение" ресторана менеджерами всех расцветок и мастей, которые по очереди дергают персонал и сообщают им новую информацию о правилах и

внутреннем распорядке.

Ещё более печальная картина – большое количество "друзей" хозяина заведения, акул ресторанного бизнеса, приходящих со своими "советами", так называемые гости VIP, которых надо обслуживать приоритетно и с огромной скидкой. И еще потом возвращать линейный персонал «на землю» после общения с «друзьями».

Решение: не раздувать управленческий штат, перераспределить обязанности, что возможно, вывести на outsource (банкеты, рг). Вам не нужны толпы грамотных и нереализованных управленцев, сталкивающихся лбами в прямом и переносном смысле.

4. Взаимозависимость собственника и управляющего (просто так не уволить и не уволиться). О причинах невозможности окончательно разорвать отношения ресторана и сотрудника много говорить не будем – они могут быть очень разными в каждом заведении (начиная с родства, семейных рекомендаций, связей, и заканчивая личными и взаимными денежными интересами сторон). Главное, чтобы "жертвами" внутренних



борок" между ЛПРами не пал линейный персонал.

Решение: над корпоративным психологическим климатом нужно работать очень тонко, команда должна чувствовать надежность положения своего непосредственного начальства и поддержку со стороны учредителей. Грубо говоря, обеспечьте своему персоналу уверенность в завтрашнем дне и ощущение защиты – финансовой, социальной, психологической.

5. Взаимозаменяемость – универсальность сотрудников (расходование рабочего времени квалифицированных кадров на текущую работу).



486. Низовая С.

Не жди, чтоб добрый дядя все сделал за тебя... 1957

Надо ли говорить, что управляющий рестораном не дол-

жен сам возить заказы по доставке на личном автомобиле? Это НЕ экономия, и уж точно не повышение лояльности к ресторану – ни гостей, ни управляющего. Как ни крути, человек, руководящий сложным ресторанным механизмом, должен демонстрировать статус и ощущать его сам. А самое главное – у него полно другой работы!

Не можете делать доставку – не делайте, наймите курьерскую службу, если очень нужно поддержать имидж, но сохраните лицо своего руководящего состава, не делайте из него многостаночника.

6. Ожидание чуда. Рассчитывать на сверхприбыли с появлением нового управляющего или хорошего банкет-менеджера, а тем более pr-менеджера, все равно, что тереть лампу Алладина в нашем суровом климате, не приспособленном для восточных Джиннов. Нанимая персонал, ресторатор продолжает инвестировать в рост, и одномоментной отдачи не будет. Так же не будет человека, который придёт с уже готовым решением именно для Вашего ресторана, без должной вводной части. Сюда же можно отнести НЕготовность собственников к уже случившимся переменам: «Мы хотим работать так же, как и всегда! Наша лучшая реклама – сарафанное радио! У нас свои постоянные гости. У нас отличное меню – мы не будем его сокращать/изменять. Зачем

нам давать лишние скидки? Зачем давать официантам процент от выручки? Мы и так уже много лет успешно работаем» В этой ситуации хозяин заведения признает, что новый управляющий – лишь смена декораций для гостей и него самого. Только уважаемые Господа не хотят признать, что ситуация в стране СИЛЬНО изменилась. Старые гости уехали за границу или стали экономить, соседи по бизнесу давно открыли кулинарию с доставкой, а кадры активно обмениваются информацией о репутации заведений и активно включают networking.

Решение: пригласив высококвалифицированного специалиста – сначала подробно введите его в курс дела, а потом ПРИСЛУШАЙТЕСЬ, без страха показаться «отставшим от жизни» (особенно это касается собственников, передавших ресторан в доверительное управление, и уехавших на несколько лет за границу).

Не бойтесь переориентировать свой бизнес на другой сегмент гостей, разбейте посещение разными типами гостей Вашего заведения по времени или дням недели, включив спецпредложения и акции; если позволяет помещение – выделите специальные зоны (кабинеты, залы, беседки), чтобы они не пересекались – на случай если среди Ваших постоянных гостей остались высокопоставленные лица или «свои», но их немного.

Не бойтесь диверсифицировать бизнес, создать доп.услуги – если все Ваши «соседи» уже проводят детские мастер-классы, к примеру, а у Вас семейный ресторан, то для Вас наличие этого интерактива – прожиточный минимум. Не бойтесь быть «как все», бойтесь не успеть предложить Вашим гостям то, что уже воспринимается как должное.

Осмелитесь действовать «по правилам», бейджи с именами у персонала не есть банальность, наличие в меню страницы с калорийностью и выходами блюд только продемонстрирует Вашу заботу о Госте, предложение гостям заполнить анкету всегда будет звучать адекватно.

Если Вы сами хотите непосредственно управлять своим рестораном – нанимайте в ассистенты хорошего исполнителя за адекватную его функциям компенсацию, но не управленца. Это позволит Вам сэкономить средства, время, нервы персонала, и сохранить репутацию.

7. Отсутствие общей стратегии и Отсутствие четкой системы оценки результатов труда – можно включить в один пункт. Да, бывает, случается паника, подходит срок выплаты аренды, срок оплаты счетов и выдачи зарплат. Как результат, ресторанный менеджмент бросает из стороны в сторону, персонал не понимает свою мотивацию и функци-

онал, текучка кадров достигает своего пика, управляющий сам становится за плиту и кассу, а rg-менеджер бегаёт в магазин и передвигает мебель. Вследствие чего наблюдается тотальное недовольство всеми и всем: собственника – персоналом, персонала – своей работой, гостей – обслуживанием, атмосферой и едой. Собственно, все эти проблемы вытекают из пункта выше – Ожидания чуда. Джинн не прилетел вовремя или еще хуже – прилетел, но пьяный! Возможно, в какой-то момент стоит остановить эту мясорубку. Потому что иначе потерять можно все – лояльных гостей, оставшийся приверженный персонал, отношения с поставщиками.

Решение: Перераспределите обязанности, ставьте сотрудникам задачи на каждый день. И твердо определите, КАК Вы будете выравнять сложившуюся ситуацию – возьмете кредит, что-то продадите или сдадите в субаренду, привлечете нового учредителя (что тоже неплохо, особенно если у него уже есть доля в другом заведении, а значит опыт, мощности и поддержка). Найдете ли Вы спонсоров, партнеров co-branding, станете предоставлять площадку для бесплатных концертов, чтобы только привлечь гостей. Главное – принять твердое и окончательное решение, подготовить персонал и настроить всех на то, чтобы следовать этому решению. Почему я говорю настроить...? См. следующий пункт.

9. Нарушенная система коммуникаций. Недонесение информации до персонала – большая ошибка и управляю-

щих и собственников. Донесение информации – тоже недостаточная мера. Необходимо информировать людей о происходящем в Вашей «семье» и обосновывать нововведения, **возможно, обозначив какой-то пробный период для этих нововведений.** Это позволит Вам быть гибче в движениях и избавит персонал от лишнего стресса. Почему именно так? Почему мы должны «распинаться» перед персоналом, который через неделю уйдет работать в другое место? А потому, что: 1. front line – это всегда самый стрессовый участок работы, 2. Этот персонал напрямую общается с Вашими гостями и делает продажи, а кухня делает Ваш продукт, 3. Каждый сотрудник приходит со своим опытом, образованием и намерениями, и это Вы его пригласили и оставили, и Ваша задача создать условия и наладить его работу. 4. Уважение в коллективе никто не отменял, а заработать репутацию «руководителя-самодура» проще простого, да к тому же передать свою «славу» с ушедшим сотрудником в другие заведения. При непонимании происходящего и перспектив, в команде может найтись много «несогласных» или напуганных нововведениями и перестановками. Это неминуемо отразится и на качестве кухни, и на стиле обслуживания, да и на общем психологическом климате в заведении. Возможны даже молчаливые увольнения по собственному желанию, которые часто «заразны» внутри коллектива. Так же не забывайте, что многие гости приходят к конкретным Вашим сотрудникам (официанты, админы, повара) и неформальное

добродушное общение с постоянными гостями – часть работы Вашего персонала, ставшая привычкой. Недопонимание между руководством и front-line может крайне негативно транслироваться во внешнюю среду.

Еще частая ошибка: Ограничение свободы обращения персонала к руководству управленческой иерархией («испорченный телефон»). То есть, например, собственник хочет, чтобы информация о происходящем поступала к нему исключительно от управляющего и шеф-повара. Управляющий в данном случае выступает как централизованный источник информации, решений и транслятор. Большая ошибка полагаться только на одного человека в этом вопросе, хотя бы даже учитывая простой человеческий фактор (забывчивость, перегруженность, способность выстраивать рабочие отношения, личные интересы). Иногда управляющий в свою очередь требует, чтобы по всем текущим вопросам к нему обращались только менеджеры или администраторы, а не официанты и повара. В моей практике работы с молодыми официантами и студентами есть одно четкое наблюдение: им ВАЖНО общение с руководством. И не бытовое, а именно профессиональное – часто это лучший мотиватор, чем система премий и штрафов. Они не любят чувствовать себя брошенными. Кухня вообще часто бывает оторвана от реальности, или искусственно изолирована от информации зала. Что рождает сплетни, обиды, негативные эмоции.

Решение: чтобы не стать заложником чьего-то субъективного мнения, руководителю или собственнику, желающему иметь взаимопонимание с персоналом и понимание ситуации изнутри, придется потратить свое время на общение с коллективом. Короткие брифинги, общие еженедельные собрания, ежемесячные опросы и анонимное анкетирование персонала, выделенная прямая почта для обращений – Вам в помощь. Очень важны индивидуальные беседы, а так же информационные доски, корпоративные группы в мессенджерах, ознакомительные листы под роспись, индивидуальные чек-листы на каждую должность (не путать с должностной инструкцией).

10. Долги. Невыплаты з/п. Ориентация на "соседей" в плане кадровой политики, ценообразования и режима работы. В некоторых заведениях я слышу жалобы от персонала о задержках выплат, и контраргумент от собственников «да, у нас задержки, но всего на один месяц! У других ведь по три месяца не платят!...» Могу ответить: да, у Ваших «соседей» задержки выплат на больший срок – возможно, хотя и не доказано. НО. При этом во многих заведениях персоналу предоставляется компенсация– это обычно жилье, развозка и трехразовое питание. А теперь представьте, как выглядит ситуация, в которой штатный персонал сидит без зарплаты, а приглашенные музыканты, декораторы, садовники, офици-

анты и повара на усиления оплачиваются «день в день». Лояльность Вашего персонала под сильнейшей угрозой. Возможно, Вам стоит сократить меню, уменьшить закупку, отменить имиджевое событие и сэкономить на декоре в пользу удержания персонала. Иллюзия, что Вы делаете лучше для бизнеса, привлекая гостей за счет средств Ваших исполнителей, должна раствориться еще в зародыше. Гораздо важнее сохранить Ваш штат и бизнес, чем «не ударить в грязь лицом перед проезжающим мимо родственником или другом». Реакция, например, на предложение дать официантам процент от выручки их столов вызывает у некоторых искаженное восприятие: «Зачем нам думать о выгоде официантов? Здесь зарабатывают все, кроме нас самих». Собственнику может показаться, что он отдает часть своей законной прибыли от уже существующих заказов и не всегда видит возможность эти заказы увеличить небольшой стимуляцией своих же продавцов. Так же, когда собственник или управляющий смотрит в меню конкурентов, он видит более высокие цены, но не видит включенные в эти цены доп.услуги конкурента (парковщик, профессиональная няня, живая музыка каждый день, визажист для хостесов, комплименты на столах, живые цветы и флористы, обслуживание мобильных приложений – вариантов великое множество). Проще всего поднять цены для фильтра аудитории, однако эту аудиторию надо будет соответствующим образом принимать.

Решение: побеспокойтесь о своей репутации на рынке труда и пересмотрите приоритетность расходов. Прежде, чем копировать внутренние правила и условия конкурентов – изучите их полностью (возможно, даже отправьте к ним своего человека поработать– за премию естественно). И взвесьте свои возможности реально.

Моё мнение: Ресторан – это очень эмоциональный бизнес, и безусловно его "делают" люди, которые вовлечены! "Не место красит человека, а человек – место".