

Содержание

<i>От автора</i>	5
<i>Для кого эта книга</i>	11
<i>Как устроена бизнес-фабрика</i>	13
Глава 1. «Макдоналдс» как школа бизнеса	17
Как я пришел в «Макдоналдс»	19
Я не ожидал, что «Макдоналдс» — это так сложно	24
Глава 2. Команда	27
Не держите лишних сотрудников	29
Не бойтесь непрофессионалов	31
Уволить человека = отрезать ногу	33
Текучесть кадров	38
Мотивируйте сотрудников с помощью игры	49
Награждайте сотрудников за достижение целей	55
Штрафами нельзя мотивировать	60
Атмосфера, основанная на уважении: что это?	67
Обратная связь — положительная, корректирующая, негативная	70
Как круглый стол способствует обратной связи	74
Как развивать сотрудников: сегодня кассир, завтра — директор ресторана	80
Каким должен быть менеджер	86

Глава 3. Эффективность и управление	95
Бережливое производство. Что это?	97
Положительные ограничения	106
Гениальность в простоте	109
Поход в гемба — идем на кухню	120
5S — применяем в бизнесе	123
Что делать, если проблемы в бизнесе не заканчиваются ...	130
Управляйте, держа руки в карманах	137
Муравейник в «Макдоналдсе» — это система	141
Стандарты — основа стабильности	148
Неправильные стандарты тормозят работу	159
Глава 4. Клиент	165
Дело не в кофе	167
Думайте не только о продукте, но и о клиенте	171
Решите мою проблему полностью	175
Меняйся или умри	178
Почему конкуренции не стоит бояться	182
Как стандартизация бизнеса превращает случайного посетителя в постоянного клиента	185
Контролируем качество — что мы придумали в «Додо» ...	189
Огурчики — это очень серьезно	197
<i>Заключение</i>	203
<i>Благодарности</i>	207

От автора

Приветствую! Рад видеть вас в числе моих читателей. Давайте познакомимся.

Меня зовут Марсель Зиганшин. Я предприниматель, управляю сетью доставки еды «Бизон Пицца» и помогаю другим предпринимателям сделать их бизнес системным (узнать больше можно на сайте systemfactory.ru).

Все это, конечно, получилось не сразу. Свое дело я открыл, когда у меня за плечами было целых десять лет управленческого опыта в предприятиях общественного питания.

«Макдоналдс» научил меня большему, чем учеба в университете

В 20 лет я уже работал менеджером — постепенно вырос с линейных должностей до руководящих позиций. И считаю это отличным опытом, «Макдоналдс» — пример суперэффективной, четко организованной системы.

Именно там я научился процессу управления большим рестораном, стал мыслить системно, понял, как «выращивать» менеджеров внутри компании и обучать сотрудников.

Но самое главное — «Макдоналдс» научил меня управлять заведением и увеличивать его прибыль. Строить менеджмент с точки зрения производительности труда, работать на выручку, ставить цели и достигать их.

Это лучшая школа американского менеджмента и идеальная производственная модель со стандартами, продуманными до мелочей. В «Макдоналдсе» четко прописаны все процессы: как и за какое время принять заказ, как его собрать, какой продукт должен в итоге получаться. Благодаря четким стандартам удается добиваться высокого качества продукта во всей сети.

Кроме того, там я впервые познакомился с франчайзингом и увидел, как можно масштабировать эффективную модель бизнеса.

В «Додо Пицца» я уже сам вводил стандарты

В какой-то момент мой рост в «Макдоналдсе» прекратился, и мне захотелось чего-то большего. Я консультировал предпринимателей по менеджменту в сфере общественного питания.

Однажды случай свел меня с Федором Овчинниковым, который как раз развивал региональную сеть пиццерий и искал экспертов по внедрению стандартов, по операционному управлению ресторанным бизнесом.

Так я пришел в «Додо Пиццу».

Многие знают меня именно как топ-менеджера «Додо» и директора «Университета Додо». Я отвечал за создание трех продуктов: системы контроля качества, «Университета Додо» и «Додо IS».

Система контроля качества вобрала в себя все критерии, которые мы выделили для характеристики нашей главной ценности — идеальной пиццы. Но недостаточно просто разработать критерии, чек-листы, стандарты и инструкции; важно еще и внедрить их. Это результат ежедневного неустанного труда.

«Университет Додо» начался с базы знаний — онлайн-помощника для всех участников нашего огромного сообще-

ства. Мы собрали все вопросы и затруднения, с которыми сталкивались сами (вплоть до вопросов, связанных с термометром для теста), весь опыт наших партнеров и объединили их в удобный интерфейс. К онлайн-помощнику мы добавили сильную офлайн-поддержку — обучение, съезды франчайзи, консультации.

В «Университете Додо» мы учили слушателей:

- работать с людьми от найма и развития до создания корпоративной культуры;
- создавать классный продукт на каждом предприятии, улучшать сервис в ресторане и на доставке;
- повышать прибыльность каждой точки: увеличивать производительность труда в ресторанном бизнесе и сокращать потери на каждом этапе;
- собирать лучшие формы локальной маркетинговой активности и применять их во всей сети, просчитывать экономику акций и поэтапно использовать в бизнесе.

Мы не только рассказывали об этом. Рассказать и даже показать мало. Любой принцип или подход бренда нужно внедрять. Взять хотя бы отношение к штрафам. Мы в «Додо» не применяли штрафы к сотрудникам; но если просто об этом рассказать, партнеры пожимают, а поступать будут по-своему. «Университет Додо» внедрял принципы работы компании в реальную практику. И он очень много дал для обучения франчайзи и сотрудников, благодаря ему компания смогла активно развиваться и масштабироваться.

С помощью «Додо IS» мы автоматизировали все, что касается профильных процессов: производство продукта, учет и инвентаризацию, составление графиков работы пиццерий, собеседования и наем персонала. Кассу, кол-центр и портал интегрировали в одну общую облачную информационную систему «Додо IS». Это очень важно и для собственной сети, и для франчайзинговой.

*Бизнес делают обычные люди, и у них
это получается только потому, что они
выстроили работающую систему*

«Додо» стала для меня родным местом, в которое я вложил всего себя.

Достаточно сказать, что я на три года уехал из Москвы в Сыктывкар, чтобы развивать франчайзинг и расширять маленькую компанию, только зарождавшуюся тогда в этом городе. Мало кто был настолько ненормальным, чтобы переехать туда. Ведь все еще только начиналось: скромный маленький офис, сравнительно невысокие зарплаты и вера в будущее компании. То, что есть сейчас, создавали мы. За время моей работы в «Додо» число пиццерий увеличилось с 15 до 180.

В сети автосервисов «Вилгуд» я создал систему контроля качества

Однако в какой-то момент наши пути с Федором Овчинниковым разошлись, меня пригласили в сеть умных автосервисов «Вилгуд», в основе которой лежит ИТ-платформа по управлению бизнесом.

Я принялся за развитие сети и создание системы контроля качества. Проект меня заинтересовал своими перспективами: высокая рентабельность, выручка более 950 млн руб. в год, более 130 автосервисов более чем в 50 городах России и СНГ. Я получил новый опыт и познакомился с совершенно другой системой франчайзинга и организации бизнеса.

«Вилгуд» работает по модели, при которой каждый сотрудник становится мини-предпринимателем. Он знает ценность каждого привлеченного клиента, потому что если он его

потеряет, пострадает его личный доход. Основой для этой модели послужила экономическая теория Рональда Коуза, за которую автор получил Нобелевскую премию. Вкратце основную идею можно объяснить так: компания работает эффективнее, когда сотрудники чувствуют, что это их собственная компания, переживают за нее и понимают важность каждой издержки. Такая модель работает и при наборе линейного персонала, и при подборе топ-менеджеров. Для ее внедрения мы разработали процедуру найма сотрудников. Каждый претендент должен был пройти жесткий отбор по этапам, включая собеседование с основателями бизнеса. Это сложно, зато дает результат: на руководящих постах оказываются именно те люди, которые заинтересованы в общем успехе и соответствуют ценностям бренда.

Похожую схему мы реализовали в работе с франчайзи. Мы стали превращать их из клиентов, которые ждут, что им все преподнесут на блюдечке, в активных, деятельных партнеров, которые гребут с нами в одной лодке. Для этого мы, помимо прочего, продумали и реализовали дистрибуцию — информирование партнеров и внедрение новых идей, концепций и ноу-хау.

Полученный опыт помог мне открыть свою сеть пиццерий

В 2017 г. я встретился с Андреем Мамоном, с которым мы дружим со времен «Додо». У нас родилась идея собственного бизнеса.

Мы оба хорошо знали общепит, так что направление было понятно сразу. Так родилась сеть онлайн-пиццерий «Бизон Пицца». Мы реализовали наши с Андреем идеи, взгляды и подходы на живом проекте. И взяли на себя все риски предпринимательства, чтобы воплотить в жизнь эффективную модель бизнеса, за которой увидели большое будущее.

Сейчас мы продолжаем развивать свое детище и попутно много общаемся с коллегами, партнерами, предпринимателями. Все это превратилось в небольшой консалтинговый бизнес: мы помогаем предприятиям оптимизировать процессы, превращать свое дело в стабильно работающую фабрику — так, как это делают «Макдоналдс», «Додо» и другие компании, где мне удалось поработать.

Нам есть чем поделиться: мы знаем, как создать качественный продукт, наладить бережливое производство, повысить прибыль компании и выстроить работу с персоналом — от найма и обучения сотрудников до способов мотивации и снижения текучести кадров. Но мы и сами учимся на чужом опыте, который обогащает нас и привносит новое, помогает всегда быть в потоке быстро меняющейся жизни.

Если вам близко то, чем я занимаюсь, мои взгляды и мой подход — я вдвойне рад.

Для кого эта книга

Это книга для предпринимателей малого и среднего бизнеса, причем не только ресторанной сферы, а любой сферы, в которой что-либо производится, будь то товар или услуга. А еще для менеджеров — для любого, кто сталкивается в своей работе с управлением и оптимизацией процессов.

Раньше я думал, что сильный бизнес рождается из сильной идеи — новой, революционной. Но за годы работы я понял: сама по себе идея — ничто, а реализация — все. Бизнес делают обычные люди, и у них это получается только потому, что они выстроили работающую систему. И на плаву остается тот бизнес, который отточен до автоматизма и поставлен на колеса. Как в «Макдоналдсе».

Когда-то «Макдоналдс» сам учился у «Тойоты», подарившей миру бережливое производство, — о бережливом производстве я подробно расскажу в главе 3. Но заглянуть в бизнес-процессы этой компании непросто, ведь все, что мы видим, — это готовые автомобили отличного качества. А вот возможность заглянуть в «Тойоту» фастфуда есть у любого студента.

Мы можем примерно предположить, почему «Макдоналдс» так успешен, но никто не знает точного ответа, готовой формулы, которую можно перенести в свой бизнес. Во всех книгах и газетах, во всех телевизионных передачах только и говорят о «великих компаниях» — «Убер», «Амазон», «Эппл», «Яндекс», Сбербанк, Газпром.

Но у вас другой бизнес. Вы не ИТ-компания с миллиардной капитализацией, никто не вкладывал в ваши предприятия колоссальных инвестиций. У вас другие проблемы в бизнесе, а следовательно, другие решения. Проблем, разумеется, не меньше, просто решаются они по-другому.

*Сама по себе идея — ничто,
а реализация — всё*

Как я уже говорил, в этой книге я постарался рассказать, как открыть «Макдоналдс» в своей нише». Я часто пишу о работе именно ресторана, потому что сам работаю в этом бизнесе. Но сфера не имеет принципиального значения — опыт «Макдоналдса» применим в любом бизнесе.

Как устроена бизнес-фабрика

Как мы представляем себе фабрику? Это большое предприятие с высокой производительностью, осуществляющее массовый выпуск товара, качество которого всегда стабильно. «Макдоналдс» — это фабрика по производству гамбургеров, «лента» которого изготавливает большое количество бигмаков. Если конвейер опустеет и фабрика перестанет производить определенное количество продукции, то целесообразнее будет закрыть предприятие.

Для меня как предпринимателя те же «Макдоналдс» или «Додо Пицца» — это не только еда, а еще и производственная система бизнеса. Причем неважно, производит эта система пиццу или кофе, чинит автомобили или стрижет людей. Гораздо важнее то, как она это делает. Бизнес в одной и той же сфере может быть организован и как фабрика, и как нефабрика. Ниже в таблице приведено несколько примеров.

Фабрика существует за счет массового спроса. То, что не пользуется массовым спросом, невыгодно производить на фабрике. Очередь в крафтовую бургерную и в «Макдоналдс» разная, но оба ресторана могут быть фабриками. Просто «Макдоналдс» — это большая фабрика с десятью линиями, а крафтовая бургерная — это мини-фабрика с одной линией.

Бизнес как фабрика	Бизнес как нефабрика
«Старбакс»	Авторский кофе-бар с бизнес-ланчем и тематическими выступлениями спикеров
Сеть студий маникюра	Парикмахерская с маникюрным салоном и эпиляцией
Автосервис по замене масла	Автосервис широкого спектра услуг
Лаборатория сбора анализов	Медицинская клиника

Но если мини-фабрика с одной линией простаивает, бизнес становится малоэффективным, а может, даже убыточным. Чем меньше заказов и выше аренда, тем больше денег теряет такой бизнес. Фабрика должна выпускать продукцию безостановочно.

Итак, чтобы фабрика работала, ее производительность должна быть стабильно высокой, а спрос на ее продукцию массовым.

Чтобы достигнуть массового спроса на продукцию, требуется:

- производить то, что действительно нужно клиенту;
- соблюдать стабильность в качестве;
- устанавливать среднюю цену.

Чтобы достигнуть стабильной производительности, требуется:

- стандартизировать бизнес;
- обучать сотрудников, чтобы они быстрее выполняли операции;
- минимизировать или упрощать эти операции;
- делать сотрудников универсальными работниками;
- снизить потери эффективности на всех участках создания продукта — от заказа продукта до получения его клиентом.

.....

*То, что не пользуется массовым спросом,
невыгодно производить на фабрике*

.....

О том, как всего этого достичь, я и буду постепенно рассказывать в этой книге.

ГЛАВА 1

«Макдоналдс» как школа бизнеса

Для большинства людей «Макдоналдс» — это ресторан, продающий гамбургеры. Что может быть сложного в их приготовлении? Булка — мясо — булка, и гамбургер готов. Но за этим всем стоит настоящая школа бизнеса. «Макдоналдс» дал мне существенно больше, чем учеба в вузе. Именно в «Макдоналдсе» я в достаточно молодом возрасте научился управлять сотрудниками и получил основной багаж менеджерских знаний. Но обо всем по порядку.

Как я пришел в «Макдоналдс»

Я хорошо помню это время. Я тогда жил в Ижевске, ходил в школу и, как все в этом возрасте, еще не знал, чем хочу заниматься в будущем. Когда пришло время выбирать университет, у меня было два варианта. Первый — остаться в родном маленьком Ижевске с семьей, где всегда накормят и согреют. Возможно, я бы так и сделал, если бы не учителя. С детства они прививали нам мысль, что учиться нужно в столичных вузах. Поэтому я решил уехать в Москву и начать самостоятельную жизнь.

В тот момент жизни мне было бы в тысячу раз проще не переезжать — жить в привычном городе, в своей квартире, встречаться с друзьями. Но я взял билет и уехал в плацкартном вагоне поезда «Агрыз — Москва» в огромный мегаполис, где даже ориентироваться на первых порах было сложно. Не буду скрывать, это был непростой шаг. Но именно он заложил основу всего, что есть сейчас.

Так я оказался в Москве. Я еще не знал, чем хочу заниматься, не знал, правильно ли выбрал университет. Я просто двигался вперед, потому что не мог иначе. На тот момент у меня была стипендия 1500 руб., что-то присылали родители. Очень скоро я ощутил нехватку денег. Конечно, я не голодал, но часто не мог позволить себе то, что хотел. Меня это не устраивало, и я начал искать способы заработать. Но куда мне было идти?

Днем я должен был быть в университете, о том, чтобы пропускать занятия, не могло быть и речи — учеба всегда была для меня на первом месте. Я готовился к каждой лекции, стремился сдать на отлично каждый экзамен. Я не умел иначе — модель учебы в школе автоматически перенеслась на учебу в вузе. А учиться плохо у нас было, мягко говоря, не принято.

Сейчас, если бы можно было вернуться назад, я уже не стал бы циклиться на учебе и распределил свое время

так, чтобы его хватало на что-то более значимое, чем однообразные лекции в течение шести лет. Но тогда я был другим и мыслил иначе. Поэтому все свободное время, имевшееся в моем распоряжении, составлял промежуток между окончанием занятий и наступлением глубокой ночи. Я искал место с гибким графиком, где смог бы работать в эти часы. На тот момент у меня не было ни опыта работы, ни опыта зарабатывания денег в принципе.

В то время «Макдоналдс» проводил рекламную кампанию. По всему городу висели вывески: «2 месяца работы — ноутбук», «3 месяца работы — поездка за границу». Тогда это выглядело очень привлекательно. Я подумал: почему бы и нет? Ноутбук за два месяца работы — очень даже неплохой результат. Но все же я колебался. Недалеко от дома находился пивной ресторан, в который как раз требовались сотрудники.

Начинать свой путь лучше всего в крупной западной компании

Сейчас мысль променять работу в «Макдоналдсе» на пивную кажется мне абсурдной. Но тогда я всерьез сомневался. Работать в «Макдоналдсе» было стыдно. Мне было бы неловко рассказывать одноклассникам, куда именно я устроился. Большинство людей ассоциирует «Макдоналдс» с вредом для здоровья и криком «Свободная касса!»; многие гордятся, что никогда туда не ходят есть.

Но я закрыл глаза на чужое мнение и пошел на собеседование в «Макдоналдс» — я как раз недавно прочитал книгу Рэя Крока «McDonald's. Как создавалась империя»*, и во

* Крок Р., Андерсон Р. McDonald's: Как создавалась империя. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

мне зрел живой интерес увидеть работу корпорации изнутри. Этот интерес оказался решающим. Сейчас я убежден, что сделал правильный выбор — начинать свой путь лучше всего в крупной западной компании. В ней можно быстро вырасти, получить готовый набор знаний, которые с трудом копились в течение не одного десятка лет.

.....

*«Макдоналдс»
поразил меня серьезным подходом
к работе*

.....

Собеседование со мной провели в первый же день, когда я только пришел устраиваться. Менеджер позвал директора ресторана Пашу, как он его запросто называл, и тот сразу начал задавать мне вопросы. Больше всего его интересовало, сколько я планирую проработать. Когда он услышал мое «полгода», в его взгляде появилось явное сомнение. Уже позже я узнал, что брать сотрудника на короткий срок нежелательно. А меньше чем на два месяца вообще запрещено правилами. Это время уйдет только на обучение, сотрудник не успеет принести компании пользу. К тому же это говорило о несерьезном подходе к работе, который как раз у меня и был.

Я не понимал, как работа в «Макдоналдсе» может быть серьезной. Вот если бы это был какой-нибудь банк, где есть офис и сотрудники ходят в рубашках и галстуках, тогда другое дело. Такая работа воспринимается как перспективная, нацеленная на хорошее будущее, пусть даже она заключается в перекладывании бумажек. Но, несмотря на мое отношение к работе, меня все-таки взяли. Тогда меня это не удивило — само предположение, что кого-то могут не принять в «Макдоналдс», казалось мне невероятным.

В следующий раз я пришел в ресторан через неделю с готовой медицинской книжкой. Я уже был не один — собралось еще двое-трое будущих сотрудников. Как оказалось, это было собрание перед началом работы. Но прежде чем все началось, произошло нечто для меня весьма показательное. Менеджер попросил нас подождать и спросил, кто что хочет из еды и напитков. Мы выбрали то, что хотели, и нас всех угостили пирожками, бургерами, кофе — все на наш выбор и абсолютно бесплатно. Для меня это было удивительно. Такой шаг не может не расположить к компании уже с первых минут знакомства. Мы сразу почувствовали себя своими.

Но второй шаг — лекция директора ресторана — был еще более впечатляющим. 15 минут спустя, когда мы доели угощение, всех собрали в комнате для сотрудников. Нам, людям, которые просто пришли подработать, открывали компанию с новой стороны — ее показывали как мощную, открытую для нашего роста, с сильной корпоративной культурой. Нам рассказали об основателе «Макдоналдса» и об истории сети, о ее принципах и ценностях. Когда директор в своей речи перешел к продуктам компании, он так описывал картофель фри, что у всех потекли слюнки. Горячий, хрустящий, соленый, с золотистой корочкой — так он преподносил нам продукт ресторана. Хотелось взять и съесть его прямо на месте.

После этого собрания я был сильно воодушевлен. Все мои предыдущие работы были неофициальными, похожими скорее на подработки. Мне никогда прежде не рассказывали про ценности компании, не приобщали к ее истории. А ведь это имеет большую силу внушения. Я пришел с одним отношением к «Макдоналдсу», а спустя полтора часа ушел с совершенно другим. Мне захотелось работать в организации, у которой есть путь развития, в организации, где директор так увлеченно рассказывает о своем продукте.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru