

Анатолий Мигов: Как организационная структура компании влияет на качество и доход?

Осетрина второй свежести

– Осетрины второй свежести не бывает, –

учил московских рестораторов Воланд,

герой романа Булгакова «Мастер и Маргарита».

С тех пор прошло больше полувека, а «осетрина второй и даже третьей свежести» никак не переводится. И не только в каких-либо придорожных забегаловках. Бывает, что и в приличных местах Москвы и Петербурга предлагают съесть что-нибудь весьма сомнительное. Раньше я считал, что это происходит исключительно по причине скупости владельцев ресторанов и кафе. До тех пор, пока мне не довелось взглянуть на общепит изнутри. И тут я понял, что причина может быть совсем в другом. Например, в отсутствии толковой организационной структуры компании.

Один столичный предприниматель пригласил меня для консультации. Он решил заняться ресторанным бизнесом. Планировал создать сеть суши-баров. Суши – это очень простая еда – комочек вареного риса плюс ломтик сырой рыбы. Вкус своеобразный, на любителя. Удивительно, но таких любителей в России оказалось много. Отрасль процветает. Каждый месяц открываются новые японские кафе и суши-бары. И им всем надо бороться за «место под солнцем».

Мой заказчик открыл для начала один небольшой, очень стильный ресторан в центре города. Параллельно начал ремонт и реконструкцию еще нескольких помещений под очередные точки. Прошло некоторое время, и он обнаружил, что его первенец не очень-то популярен в городе. Доход перестал расти, постоянные клиенты уходят в другие заведения.

Задача, которая передо мной стояла – найти причину происходящего и дать рекомендации по увеличению дохода. Скажу честно, мой опыт консультанта в ресторанном бизнесе был до этого скромным – однажды я делал небольшой консалтинговый проект в небольшом итальянском ресторанчике на Арбате. Но поскольку я хорошо знаю главные принципы деятельности коммерческой компании, а моему клиенту это было известно, то ни его, ни меня отсутствие значительного опыта в ресторанном деле не смущало.

Как обычно, сначала я провел небольшое исследование и увидел, что в этом заведении подают «осетрину второй свежести». Точнее, это был лосось. Тот самый ломтик сырой рыбы, который кладут на комочек риса. А давиться сырым лососем не первой свежести – это удовольствие сомнительное.

Думаете, это происходило по причине жадности хозяина? Совсем наоборот! Когда он об этом узнал, то был просто вне себя от ярости. Оказывается, он постоянно призывал директора и шеф-повара готовить блюда только из самых свежих продуктов. Более того, он считал, что свежие продукты – это именно то, что должно выгодно отличать его заведения от других.

Организующая схема – это ключ к полному контролю своего бизнеса

Так в чем же дело? Почему владелец хотел как лучше, а получилось как всегда?

Я нашел ответ на этот вопрос. Просто в ресторане не было хорошей организационной структуры. Вернее так: не было хорошей организующей схемы. В чем разница? Оргструктура, как правило, отображает командные линии, то есть, какие посты и должности есть в компании, и кто кому подчиняется. Иногда на ней прописываются основные функции. И практически всегда, оргструктура безнадежно опаздывает от реальных изменений в компании. Если, конечно, она существует не только в

уме владельца, но и в графическом варианте, что само по себе нечастое явление в малом и даже среднем бизнесе.

Организирующая схема – это более сложный инструмент. Она тоже показывает, какие посты существуют в организации, и кто кому подчиняется. Но также она отображает все функции и обязанности, которые должны выполняться в компании. Показывает, в каком порядке производятся действия, и какие результаты должен получать каждый отдел и каждый сотрудник организации.

Самый лучший и самый универсальный, на мой взгляд, вариант оргсхемы предложил Рон Хаббард. Главная идея здесь в том, что любая компания – это место, куда входят частицы. Частицы – это люди, товары, деньги, сырье, комплектующие. Частицы сортируются, обрабатываются и передаются дальше для последующей обработки. В итоге получается ценный конечный продукт, за который кто-то готов заплатить.

Это оргсхема состоит из семи отделений. Любая частица, входящая в организацию, сначала попадает в первое отделение – Отделение персонала и коммуникации. Знаете вы об этом или нет, но если у вас есть отдел кадров или, по крайней мере, человек, который принимает и увольняет людей, то у вас есть первое отделение. И вы как-то осуществляете коммуникацию с внешним миром – отвечаете на телефонные звонки, принимаете посетителей или клиентов – это тоже ваше первое отделение.

Потом ваша частица – клиент или покупатель – попадает в отделение №2 – Отделение распространения. Здесь занимаются рекламой, здесь составляют коммерческие предложения, изготавливают листовки, буклеты, плакаты, календарики.... Здесь мы рассказываем клиенту про наш товар или нашу услугу и заключаем с ним договор на поставку. Далее третье отделение – это бухгалтерия. Потом идет отделение производства, где мы производим товар или оказываем услугу.

С этими четырьмя отделениями проблем нет, они существуют в каждой компании. Но чем же занимаются оставшиеся три?

Отделение пять – это квалификация. Здесь продукт или услуга, которые мы производим, должны пройти проверку на качество. Здесь также проверяется качество персонала: насколько хорошо люди обучены своим обязанностям? Кстати, проблема «осетрины второй свежести» находилась именно здесь, в пятом отделении – я сейчас говорю о том, японском ресторане. За качество там отвечал шеф-повар. Но, во-первых, он одновременно был и начальником четвертого, производственного отделения. А, согласитесь, что поручить кому-то проверять самого себя – это не самая здравая мысль. Во-вторых, ресторан работал практически круглосуточно, а шеф был только в дневное время. И получалось, что каждый повар определял свежесть рыбы на свой вкус.

Когда я стал выяснять, что имелось в виду под понятием «свежая рыба», то получил самые разные ответы. От «рыбу можно использовать для суши, если она лежала в холодильнике не больше трех-четырёх дней», до «свежая рыба та, которая хранилась в холодильнике не более шести часов, потом она должна быть списана». Между прочим, первый вариант ответа принадлежал одному из поваров-сушистов, а последний – владельцу ресторана.

Задача шестого отделения – создавать хорошее мнение об организации. Это работа со СМИ, организация положительных публикаций о компании, создание «сарафанного радио».

Седьмое отделение – административное. Именно здесь ставятся цели, составляются стратегические планы, разрабатывается и утверждается организационная политика, ведется финансовое планирование.

Каждое отделение состоит из трех отделов. В отделе может быть семь секций. Секции, в свою очередь, могут делиться на подсекции, подсекции на сектора и так далее. Оргсхема точно показывает, какие посты перегружены работой; какие функции не выполняются; кого необходимо нанять в первую очередь; в каком месте происходят заторы.

Организуемая схема из семи отделений – это ключ к полному контролю своего бизнеса. Потому что в этом случае все люди, которые работают в компании, легко встраиваются в бизнес-процессы, а не наоборот, когда бизнес-процессы и должности прописываются под определенных людей.

Кстати, когда мы наладили в ресторане работу отделения квалификации, все разговоры о плохом качестве были забыты. И доход ресторана в течение трех месяцев вырос на 50 процентов.

Недавно в город приезжал мой коллега из Америки – консультант, который работает с такими компаниями как Кока-Кола, Дюпон, АмерикаЭрЛайнз. Я знал, что он обожает японскую кухню и знает в ней толк. Поэтому я пригласил его в ресторан. В тот самый, где когда-то подавали «осетрину второй свежести». Мы провели в ресторане не один час. Мой гость перепробовал почти все, что там готовят. И очень высоко оценил качество кухни. Я мог бы принять это за проявление хороших манер. Однако там было неопровержимое доказательство искренности – официант аккуратно уложил в специальную упаковку несколько видов суши и ролов, которые наш большой ценитель японской кухни решил взять с собой.