

Владимир Давыдов, Евгений Давыдов

# УЧЕБНИК МЕНЕДЖЕРА ПИЦЦЕРИИ

*СЕРИЯ "УЧЕБНИКИ ДЛЯ ПИЦЦЫ"*



12+

**Владимир Давыдов**  
**Евгений Давыдов**  
**Учебник менеджера пиццерии**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64934477](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64934477)*

*SelfPub; 2021*

*ISBN 978-5-532-97122-6*

### **Аннотация**

Это вторая книга из серии «Учебники для пиццы», и она рассказывает об основных направлениях деятельности менеджера (руководителя пиццерии), а именно – персонал, операционная деятельность, качество выпускаемой продукции, обслуживание покупателей, содержание помещения, санитария личная и производственная, гигиена продуктов питания, неотложные ситуации, доставка. Большинство менеджеров вырастает из пиццайоло, а затем многие делают свой следующий шаг, самый важный в жизни – они стремятся стать владельцами той пиццерии, которой управляют. Эти владельцы обычно самые знающие и самые прибыльные.

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Пиццерия – как целостный инфраструктурный объект	11
Зона для обслуживания покупателей	16
Производственная зона	20
Административно-хозяйственная зона	38
Глава 2. Персонал (члены команды)	44
Организация обучения членов команды	53
Обучение менеджера пиццерии	58
Обучение нового члена команды (НЧК)	63
Обучение пиццайоло	67
Обучение продавца	76
Обучение водителя доставки	81
Отбор и удержание членов команды	87
Определение потребностей в персонале	87
Критерии для обзора анкеты на первом этапе	90
Стратегии удержания сотрудников в вашем ресторане	94
Распределение персонала	100
Внешний вид сотрудников	102
Глава 3. Меню	104
Глава 4. Менеджмент теста	109



# Владимир Давыдов, Евгений Давыдов Учебник менеджера пиццерии

## Введение

*Мы любим пиццу и пасту, а также людей,  
которые их делают!*

*Всем людям, идущим за своей мечтой,  
посвящается эта книга.*

Итак, вы открыли пиццерию, свое первое детище, основной задачей которого является зарабатывание денег. Не надейтесь, что это произойдет быстро и легко. Нас учили так:

- когда у тебя одна пиццерия – день и ночь ты проводишь в ней, иначе вашу пиццерию растащат свои же сотрудники.
- когда у тебя две пиццерии – две ночи, например, во вторник и четверг, ты проводишь дома.
- когда у тебя три пиццерии – ты можешь играть в гольф.

Уже из этой динамики видно, что самый сложный этап – это организация правильной и прибыльной деятельности первой пиццерии. А затем успешный объект можно копиро-

вать бесконечное число раз, приземляя его деятельность к конкретному местоположению.

Для того, чтобы пицца-бизнес был успешен необходимо наличие следующих шести параметров:

### 1. Месторасположение (Location, Location and Location)

Хорошее расположение это основа успеха.

### 2. Продукция отличного качества

Наша главная товарная позиция и основа нашего бизнеса – это изготовленная вручную пицца из свежего, живого теста.

### 3. Обслуживание

Лучшее обслуживание как в зале, так и быстрая доставка пиццы на дом и в офисы. Обслуживание покупателей должно быть:

- дружелюбным
- своевременным
- ненавязчивым
- всесторонним.

### 4. «Изюминки» или «фишки» при выполнении заказа.

Например, получение готовой пиццы в течение 30 секунд после заказа или неожиданное получение подарка при любой покупке. Мы называем это «превышение ожиданий».

### 5. Маркетинг

Очень агрессивный, нахальный, прилипчивый, на грани фола и крайне эффективный – с помощью обеих групп маркетинговых инструментов, как корпоративных, так, особен-

но, локальных, позволяющих персонифицировать общение «пиццерия-покупатель».

## 6. Имидж

Например, это бренд-кит (корпоративный вебсайт, приложение на смартфоне и планшете, униформа, используемые цвета, фирменный логотип, опрятный внешний вид членов команды, чистота внутри пиццерии, внешний вид пиццерий и автомобилей доставки с картоппером и т. д.). Одним словом – это все то, как выглядят пиццерии (внутри и снаружи), корпоративные автомобили, как пиццайоло делают пиццу, как водители ее доставляют – все это относится к имиджу пиццерии, а значит и самого пицца-предприятия.

Основными задачами этой книги-учебника являются наше стремление к тому, чтобы руководитель пиццерии мог:

- организовать прибыльную работу пиццерии
- стандартизовать, как можно большее число этапов повседневной деятельности пиццерии
- повысить понимание работы объекта.
- давать подсказки и указания по организации успешной и прибыльной работы объекта.
- облегчить работу членов команды пиццерии и одновременно обеспечить стабильность ее работы.

Давайте еще раз повторим тот факт, что с:

- одной стороны, пицца-бизнес успешно развивается в нашей стране и в мире. Так по нашему прогнозу, количество заведений пицца-бизнеса (пиццерий и служб доставки)

в России в ближайшие 5 лет увеличится в 5 раз и достигнет примерно 30 000 объектов, т. е. примерно 1 заведение на 5 600 человек. Сейчас это соотношение, составляет примерно 1 заведение на 28 000 человек.

– с другой стороны, основным трендом развития пицца-бизнеса является его упрощение по всем направлениям, таким как:

– приеме заказа, например, увеличивая количество способов или путей для онлайн заказов и упрощения самой процедуры онлайн заказа, путем использования истории заказов покупателей и выделения в них любимых блюд

– приготовление заказа, например, путем использования готовых смесей при приготовлении теста, приготовления частично выпеченных корочек парбейк.

– доставка/передача заказа покупателю, например, путем бесконтактной передачи готовых заказов через пицца-порталы или применение автомобилей доставки без водителей.

Все это упрощение пицца-бизнеса, в конце концов, будет выражаться в:

1. Уменьшении количества необходимого персонала, степени и качества его обучения. Уже в ближайшие годы в пиццериях успешно будут применяться роботы на всех этапах приготовления пиццы.

2. Увеличении вовлеченности в производственную деятельность роботов, например, на различных этапах собирания пиццы (нанесение пицца-соуса, сыра моцарелла, топ-



пингов), а также замене продавцов на дозирующие устройства, в которых покупатель будет сам забирать заказанную и приготовленную продукцию пиццерии. Снижение количества персонала и, соответственно контактов с ним покупателей, особенно важно сейчас, во время пандемии. А она, скорее всего, пришла надолго, со своими волнами и мутациями вируса.

2. Уменьшении площадей, необходимых для организации пиццерии, то или иного формата

3. Увеличении мобильности пицца-предприятий в доставке пиццы.

Чтобы деятельность пиццерии была успешной необходимо, чтобы вся деятельность директора пиццерии была направлена на создание и выполнения стандартов по следующим направлениям:

1. Пиццерия – как целостный, инфраструктурный объект

2. Работа с персоналом

– поиск

– отбор

– прием

– обучение

– расстановка

– развитие

– удержание

– увольнение

– возвращение.

3. Деятельность пиццерии в течение рабочего дня:

- открытие пиццерии
- работа в течение дня
- передача смены и работа в часы пик
- закрытие пиццерии

4. Прием заказа и обслуживание покупателей.

5. Приготовление заказа.

6. Передача заказа покупателю.

7. Контроль качества продукции.

8. Финансовое планирование и бюджетирование

9. Инвентари-менеджмент

10. Построение продаж.

11. Маркетинг.

12. Санитария.

13. Тайм-менеджмент.

14. Кризис-менеджмент.

15. Безопасность объекта.

# Глава 1. Пиццерия – как целостный инфраструктурный объект

Остановимся на том – в каком виде менеджер пиццерии принимает новый объект при его открытии, то есть, рассмотрим, как должен выглядеть объект снаружи и внутри при его открытии. Точно также пиццерия должна выглядеть и через месяц после начала работы, и через год. Для покупателя-новичка и для постоянного покупателя пиццерия должна всегда выглядеть новым, чистым, удобным и привлекательным местом. Это, конечно, же максимальный вариант. Как и во всех предыдущих книгах, в новой книге мы также будете использовать термин «пиццерия» как для обозначения самой пиццерии, так и для ее мини-варианта – службы доставки пиццы. То есть, проведите инвентаризацию всего того, что имеется при открытии нового бизнеса, или продолжения бизнеса на новом объекте. Жёсткие стандарты необходимы именно для постоянного и успешного клонирования своих заведений, как корпоративных, так и франшизных.

## *Территория, прилегающая к пиццерии*

- чистая, свободная от мусора и хорошо ухоженная.
- установлен знак «Для автомобилей посетителей пицце-

рии».

- установлен контейнер для твердых бытовых отходов, на котором имеется надпись «ТБО».

- задняя дверь всегда заперта на кодовый замок.

Необходимое оборудование и инвентарь для проведения уличных работ:

- лестница раздвижная.

- перчатки хозяйственные.

- метла или щетка с длиной ручкой (для уборки территории) и короткой ручкой (для чистки стен, стекла, подоконников).

- совок пластиковый.

- лопата для уборки снега.

- скребок скалывания льда.

### ***Фасад пиццерии, вход для посетителей, вход для персонала***

- окна и подоконники – чистые (мойка производится каждое утро, применяется специальный инвентарь для уличного клининга)

- входная группа для покупателей – чистая, имеется урна для мусора со съемным пакетом внутри, вокруг урны отсутствует мусор и окурки.

- отсутствует необходимость в мелком ремонте всех элементов входной группы (полы, потолки, двери, стены, сту-

пеньки)

- все осветительные приборы (лампы, прожекторы) и конструкции (вывеска пиццерии, меню) на фасаде в рабочем состоянии

- модульная решетка («ловушка для грязи»), установленная перед входной дверью, чистая.

- входная дверь для посетителей легко открывается, не скрипит, чистая, сухая.

- вся информация, расположенная на входной группе (вывеска, часы) соответствует действительности.

- пандус чистый, не скользкий, установлены перила и поручни.

- установленные при входе рекламные модули чистые и не мешают проходу посетителей.

- входная группа для сотрудников чистая, не завалена, имеется урна для мусора со съемным пакетом внутри, вокруг урны отсутствует мусор и окурки.

- входная дверь для сотрудников легко открывается, не скрипит, чистая, сухая, достаточной ширины для транспортировки продукции.

- обычно, сразу после входной двери располагается настенная вешалка, для того, что водители доставки размещали свою верхнюю одежду.

Внутри пиццерии мы различаете три участка:

## ***1. Зона для обслуживания покупателей***

- зал для обслуживания покупателей
- туалеты для покупателей
- моповая зоны покупателей

## ***2. Производственная зона***

- прилавок
- холодный цех
- горячий цех
- морозильная камера
- холодильная камера
- производство теста
- сухой склад
- моечная для инвентаря и посуды
- организация доставки
- моповая производственной зоны.

## ***3. Административно-хозяйственная зона (АХЗ)***

- офис директора
- раздевалка для персонала.
- туалет и душ для персонала.

- помещение для стирки (прачечная) униформы.
- Моповая АХЗ.

# Зона для обслуживания покупателей

## *Зал для обслуживания покупателей*

- пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте. В потолке не должно быть видно электрических проводов.
- ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.
- мебель: чистая, в исправном состоянии, имеет привлекательный внешний вид, на нижней поверхности столешниц отсутствуют прикрепленные кусочки жвачки.
- электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.
- приточно-вытяжная вентиляция и кондиционеры находятся в рабочем состоянии, вентиляционные отверстия должны быть истыми, посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.
- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.
- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).
- неприятный запах в помещении: отсутствует.



- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.
- посторонние предметы в зале отсутствуют.
- рекламные материалы, картины надежно укреплены на стенах. В непосредственной близости от входной двери на стене расположены «Информационный стенд для покупателей» с необходимой документацией и «План эвакуации при пожаре».
- над выходом расположена постоянно горящая вывеска «ВЫХОД».
- в определенном месте зала размещены стульчики для детей
- для того, чтобы покупатели, ожидающие свой заказ с собой (самовывоз) не занимали места за столами необходимо установить длинную скамью или диван с размещением над ними таблички «Для гостей, ожидающих свой заказ».
- если в зале не предусмотрен отдельный гардероб, то в зимне-осеннее время размещаются вешалки для верхней одежды.

### *Туалеты для покупателей*

- на наружной стороне двери в туалетную комнату укреплена табличка «Туалет» или другие сходные таблички или буквы.
- оборудование, установленное в туалетных комнатах

(унитаз, умывальник, столешница, диспенсер для туалетной бумаги, зеркало, освежитель для воздуха, приточно-вытяжная вентиляция) чистое, в исправном состоянии, в достаточном объеме.

- холодная и горячая вода в достаточном объеме, дозаторы для мыла и бумаги заполнены или электросушилка в исправном состоянии.

- корзина для мусора в туалетных комнатах периодически проверяются и опорожняются

- на внутренней стороне двери туалетной комнаты расположен «Лист санитарии», который заполняется ответственным лицом с периодичностью 1 раз в час.

### ***Моповая зоны покупателей***

- в отдельном, постоянно закрытом помещении (моповая) с табличной на двери «Только для персонала».

- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются ремонте.

- оборудование чистое, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются ремонте.

- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

- закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме»

- на стеллажах расположен необходимы инвентарь, моющие и дезинфицирующие средства, расходные материалы

для проведения периодической уборки в помещениях пиццерии для покупателей.

# Производственная зона

## *Прилавок*

- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются в ремонте.
- столешница прилавка, наружная и внутренняя части прилавка чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.
- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.
- светильники, установленные над прилавком в рабочем состоянии, освещение в полном объеме.

## *Холодный цех*

- оборудование и мебель, установленные в соответствии с планом размещения и программой производственного контроля (ППК), имеются в наличии согласно списку установленного оборудования и инвентаря (для ежемесячной инвентаризации)
- пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте. В потолке не должно быть видно электрических проводов.

– ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.

– установленное напольное, настольное и настенное оборудование чистое, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

– встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

– закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме, электрические провода закреплены в кабелях и изолированы.

– приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

– светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

– пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

– неприятный запах в помещении: отсутствует.

– ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.

– посторонние предметы в зале отсутствуют.

– проходы между оборудованием чистые, не завалены посторонними предметами – установленный рукомойник и ванна для мойки овощей (с сеткой) в рабочем состоянии, хо-

лодная и горячая вода в достаточном объеме, дозаторы для мыла и антисептика, диспенсеры для бумаги или полотенец заполнены или электросушилка для рук в исправном состоянии.

- в контейнер для мусора помещен мешок для сбора мусора.

- при операциях с продукцией применяется принцип «первый пришел, первый ушел».

### *Горячий цех*

- оборудование и мебель, установленные в соответствии с планом размещения и программой производственного контроля (ППК), имеются в наличии согласно списку установленного оборудования и инвентаря (для ежемесячной инвентаризации).

- пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте. В потолке не должно быть видно электрических проводов.

- ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.

- установленное напольное, настольное и настенное оборудование, мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

- закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме, электрические провода закреплены в кабелях и изолированы.

- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

- неприятный запах в помещении отсутствует.

- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.

- посторонние предметы в зале отсутствуют.

- проходы между оборудованием чистые, не завалены посторонними предметами – установленный рукомойник и ванна для мойки овощей (с сеткой) в рабочем состоянии, холодная и горячая вода в достаточном объеме, дозаторы для мыла и антисептика, диспенсеры для бумаги или полотенец заполнены или электросушилка для рук в исправном состоянии.

- в контейнер для мусора помещен мешок для сбора мусора.

- при операциях с продукцией применяется принцип

«первый пришел, первый ушел».

- скрины и противни прокалены, чистые, без остатков теста и ингредиентов, в исправном, рабочем состоянии.

- собранные коробки размещены в нижней и верхней части каттейбла.

- мейклайн (верхняя и нижняя части) собрана и заполнена ингредиентами и топпингами в соответствии с потребностью на день согласно чек-листу менеджера. Мучная смесь для растягивая теста приготовлена заранее на целый день.

- печь для выпекания пиццы чистая, в исправном состоянии, для измерения внутренней температуры печи применяется пирометр, печь (подовая) чистится щеткой после выпекания каждой пиццы.

- правильно установлена температура печи и время выпекания, чтобы достигалось равномерное выпекание как пиццы, так и закусок, реализуемых в пиццерии.

## ***Морозильная камера***

- пол, стены, потолок камеры чистые, не нуждаются в ремонте.

- на наружной стороне камеры исправно работает световой датчик, показывающий температуру внутри камеры.

- на двери камеры размещена табличка «Сроки хранения продукции».

- установлена температура -18 °С.



- потолок, стены, стойки, конденсационный аппарат, вентиляторная решетка должны убираться раз в неделю.
- пол в камере должен ежедневно подметаться и проти-  
раться мокрой тряпкой.
- закрытые потолочные светильники, в рабочем состоя-  
нии, освещение в полном объеме.
- посторонние предметы в камере отсутствуют, проход  
свободный, не заваленный.
- светильники в камере чистые, в рабочем состоянии,  
провода изолированы.
- неприятный запах в камере отсутствует.
- в камере установлены стеллажи с 3–4 полками, они чи-  
стые, в исправном состоянии.
- вся продукция должна храниться в морозильной каме-  
ре таким образом, чтобы она не портилась в течение срока  
хранения и сохраняла свое высокое качество.
- замороженная продукция размещается на полках стел-  
лажей, без наружной картонной упаковки, отдельно по то-  
варным позициям, места размещения имеют соответствующую  
маркировку или подпись.
- в камере отсутствуют продукты с истекшим сроком год-  
ности.
- при хранении всей продукции применяется принцип  
«первый пришел, первый ушел».
- нет следов насекомых и грызунов.
- обслуживание камеры ведется профессиональной орга-

низацией с ежемесячным сервисом.

## *Холодильная камера*

Обычно общее пространство холодильной камеры делится на два участка:

1. Участок для хранения теста.

Хранение теста производится в пластиковых контейнерах, установленных в виде башен на тележках.

2. Участок для хранения ингредиентов и топпингов.

Охлажденная продукция размещается на полках стеллажей, без наружной картонной упаковки, отдельно по товарным позициям, места размещения имеют соответствующую маркировку или подпись.

- пол, стены, потолок камеры чистые, не нуждаются в ремонте.

- на наружной стороне камеры исправно работает световой датчик, показывающий температуру внутри камеры.

- на двери камеры размещена табличка «Сроки хранения продукции».

- установлена температура от +2 °С до +4 °С.

- потолок, стены, стойки, конденсационный аппарат, вентиляторная решетка должны убираться раз в неделю.

- пол в камере должен ежедневно подметаться и протирается мокрой тряпкой.

- закрытые потолочные светильники, в рабочем состоя-

нии, освещение в полном объеме.

- посторонние предметы в камере отсутствуют, проход свободный, не заваленный.

- светильники в камере чистые, в рабочем состоянии, провода изолированы.

- неприятный запах в камере отсутствует.

- в камере установлены стеллажи с 3–4 полками, они чистые, в исправном состоянии.

- вся продукция должна храниться в холодильной камере таким образом, чтобы она не портилась в течение срока хранения и сохраняла свое высокое качество.

- продукция размещается на полках стеллажей, без наружной картонной упаковки, отдельно по товарным позициям, места размещения имеют советующую маркировку или подпись.

- овощи всегда должны размещаться на средней полке стеллажей.

- в камере отсутствуют продукты с истекшим сроком годности.

- при хранении всей продукции применяется принцип «первый пришел, первый ушел».

- нет следов насекомых и грызунов.

- обслуживание камеры ведется профессиональной организацией с ежемесячным сервисом.

## *Производство теста*

– оборудование и мебель, установленные в соответствии с планом размещения и программой производственного контроля (ППК), имеются в наличии согласно списку установленного оборудования и инвентаря (для ежемесячной инвентаризации)

– пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте В потолке не должно быть видно электрических проводов.

– ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.

– установленное напольное, настольное и настенное оборудование, мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

– встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

– закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме, электрические провода закреплены в кабелях и изолированы.

– приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.
- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).
- неприятный запах в помещении отсутствует.
- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.
- посторонние предметы в зале отсутствуют.
- проходы между оборудованием чистые, не завалены посторонними предметами
- установленный рукомойник в рабочем состоянии, холодная и горячая вода в достаточном объеме, дозаторы для мыла и антисептика, диспенсеры для бумаги или полотенец заполнены или электросушилка для рук в исправном состоянии.
- в контейнер для мусора помещен мешок для сбора мусора.
- при операциях с продукцией применяется принцип «первый пришел, первый ушел».
- под мешки с мукой устанавливается пластиковый поддон.
- наилучшая температура для приготовления теста от +10 °С до +15 °С. Но эта температура должна быть достигнута до начала приготовления теста. Приточно-вытяжная вентиляция и кондиционер не должны работать во время приготовления теста.

## *Сухой склад*

– оборудование и мебель, установленные в соответствии с планом размещения и программой производственного контроля (ППК), имеются в наличии согласно списку установленного оборудования и инвентаря (для ежемесячной инвентаризации)

– пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте В потолке не должно быть видно электрических проводов.

– ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.

– установленное напольное, настольное и настенное оборудование, мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

– встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

– закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме, электрические провода закреплены в кабелях и изолированы.

– приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.
- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).
- неприятный запах в помещении отсутствует.
- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.
- посторонние предметы в зале отсутствуют.
- проходы между оборудованием чистые, не завалены посторонними предметами.

### ***Моечная для инвентаря и посуды***

В данном примере мы рассматриваеме пиццерию, в которой обслуживание покупателей в зале ведется с помощью многоразовой посуды и столовых приборов. Если же выдача готовой продукции производится в коробках, то отсутствует необходимость в установке отдельной трехсекционной мойки для мытья посуды.

– оборудование и мебель, установленные в соответствии с планом размещения и программой производственного контроля (ППК), имеются в наличии согласно списку установленного оборудования и инвентаря (для ежемесячной инвентаризации)

– пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте В потолке не должно быть видно элек-

трических проводов.

- ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.

- установленное напольное, настольное и настенное оборудование, мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

- закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме, электрические провода закреплены в кабелях и изолированы.

- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

- неприятный запах в помещении отсутствует.

- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.

- посторонние предметы в зале отсутствуют.

- проходы между оборудованием чистые, не завалены посторонними предметами.



- для мытья посуды и инвентаря должны применяться отдельные трехсекционные мойки. При этом в 1-й и 3-й секции мойки обязательно должны устанавливаться защитные сетки (для предотвращения засорения), во второй секции мойки применяться заглушка для воды.
- под мойками должна предусматриваться обязательная установка жироловушек с ежеквартальной очисткой сертифицированной компанией.
- для мытья посуды может применяться посудомоечная машина с предварительным этапом удаления остатков еды.
- установленная трехсекционная мойка чистая, не засорена, в рабочем состоянии, холодная и горячая вода в достаточном объеме, дозаторы для мыла и антисептика, диспенсеры для бумаги или полотенца заполнены или электросушилка для рук в исправном состоянии.
- сушка посуды и для инвентаря применяются перфорированные настенные полки или стеллажи.
- чистящие средства и дезинфекционные препараты должны храниться отдельно от пищевых продуктов
- желательна установка автоматических дозирующих устройств для внесения в мойку моющих средств и дезинфицирующих средств.

### ***Организация доставки***

В нашей стране сформировалось разное отношение к во-

дителям доставки у пицца-предприятий.

1. Практически во всех иностранных и в небольшой части российских пицца-предприятиях водитель:

- имеет в производственной зоне свой участок подготовки доставки – стол с компьютером, принтером для чеков, подставкой для хранения термосумок, холодильником для доставки (в основном, салаты и напитки).

- иногда сам принимает заказ по телефону
- сам может вставать на участок нарезания и упаковки пиццы (каттейбл)

- сам собирает и упаковывает заказ
- сам распечатывает чек для покупателя
- сам моет полы в производственной зоне
- участвует в обзвоне своих покупателей.

2. В подавляющем большинстве российских пицца-предприятий водитель:

- находится в специальном помещении, отделенном от производственной зоны прилавком или стеной с окном
- ему собирает заказ специальный оператор
- также именно оператор выдает чек для покупателя.

На этих направлениях работы построена система обучения водителей, помимо самой процедуры доставки.

В зависимости от выбранного варианта организации доставки имеются разные подходы к наличию или отсутствию отдельных помещений для водителей доставки, а также введению отдельной должности оператора (организатора) до-

ставки, который, находясь на территории горячего цеха пиццерии сам собирает заказ и передает его водителю доставки.

В первом случае организация доставки производится самим водителем в отдельном углу (части) горячего цеха пиццерии.

Во втором же случае, сбором заказа занимается оператор в отдельном углу (части) горячего цеха пиццерии. затем собранный, но не упакованный заказ передается через прилавок или окно в отдельное помещение для водителей доставки. Водитель принимает заказ, упаковывает его, получает от оператора чек и рекламные документы и отправляется на доставку заказа. Рассмотрим в качестве образца помещение для водителей доставки, наличие которого характерно для второго варианта.

- оборудование и мебель, установленные в соответствии с планом размещения и программой производственного контроля (ППК), имеются в наличии согласно списку установленного оборудования и инвентаря (для ежемесячной инвентаризации)

- пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте В потолке не должно быть видно электрических проводов.

- ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.

- установленное напольное, настольное и настенное оборудование, мебель чистые, в исправном состоянии, имеют

привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

- закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме, электрические провода закреплены в кабелях и изолированы.

- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

- неприятный запах в помещении отсутствует.

- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.

- посторонние предметы в зале отсутствуют.

- для автоматизации доставки и определения очередности водителей может применяться система электронной очереди для водителей с выводением информации на настенный дисплей.

- устанавливаются стеллажи для размещения открытых (для высушивания) термосумок.

- необходима установка мебели (столы и стулья) для во-

дителей, ожидающих свою очередь на доставку заказа.

### ***Моповая производственной зоны***

- в отдельном, постоянно закрытом помещении (моповая) с табличной на двери «Только для персонала».
- пол, стены, потолок чистые, в хорошем состоянии и не нуждаются в ремонте В потолке не должно быть видно электрических проводов.
- ежедневно должна проводиться сухая и влажная уборка полов.
- оборудование чистое, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.
- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.
- закрытые потолочные светильники в рабочем состоянии, освещение в полном объеме»
- на стеллажах расположен необходимы инвентарь, моющие и дезинфицирующие средства, расходные материалы для проведения периодической уборки в помещениях пizzerии для покупателей.

# Административно- хозяйственная зона

## *Офис менеджера*

- офис менеджера всегда должен содержаться в чистоте, не должно быть беспорядка, в нем каждый вечер необходимо убираться, а также еженедельно делать генеральную уборку.
- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются в ремонте.
- оборудование и мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.
- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.
- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.
- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.
- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

- неприятный запах в помещении отсутствует.
- нет следов насекомых и грызунов.
- полки для хранения документации деревянные или металлические.
- здесь же размещается аптечка первой медицинской помощи
- под столом размещается сейф
- на столе размещен системный блок и дисплей директора, на который установлена система видеонаблюдения за помещениями пиццерии и обоими входами в пиццерию.

### *Раздевалка для персонала*

- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются в ремонте.
- оборудование и мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.
- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.
- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.
- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).
- неприятный запах в помещении отсутствует.
- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.
- устанавливаются металлические ящики для одежды членов команды, стол, стулья, а также зеркало.

### *Туалет и душ для персонала*

- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются в ремонте.
- оборудование чистое, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.
- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.
- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.
- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.
- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).
- неприятный запах в помещении отсутствует.
- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет



следов насекомых и грызунов.

- посторонние предметы в зале отсутствуют.

- на наружной стороне двери в туалетную комнату укреплена табличка «Туалет» или другие сходные таблички или буквы.

- оборудование, установленное в туалетных комнатах (унитаз, умывальник, столешница, диспенсер для туалетной бумаги, зеркало, освежитель для воздуха, приточно-вытяжная вентиляция) чистое, в исправном состоянии, в достаточном объеме.

- холодная и горячая вода в достаточном объеме, дозаторы для мыла и бумаги заполнены или электросушилка в исправном состоянии.

- корзина для мусора в туалетных комнатах периодически проверяются и опорожняются

- на внутренней стороне двери туалетной комнаты расположен «Лист санитарии», который заполняется ответственным лицом с периодичностью 1 раз в час.

- на наружной стороне двери в душевую укреплена табличка «Душевая» или другие сходные таблички или буквы.

### ***Прачечная для персонала***

- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются в ремонте.

- оборудование и мебель чистые, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются в ремонте.

те.

- встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

- приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

- светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

- пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

- неприятный запах в помещении отсутствует.

- ловушки для насекомых и грызунов: установлены, нет следов насекомых и грызунов.

- установлена электрическая машинка для стирки униформы, а также оборудование для сушки и глажки униформы.

### ***Моповая административно-хозяйственной зоны***

- в отдельном, постоянно закрытом помещении (моповая) с табличной на двери «Только для персонала».

- пол, стены, потолок чистые, не нуждаются ремонте.

- оборудование чистое, в исправном состоянии, имеют привлекательный внешний вид, не нуждаются ремонте.

– встроенные электрические розетки находятся в рабочем состоянии, надежно закреплены.

– приточно-вытяжная вентиляция чистые, находятся в рабочем состоянии (сертифицированная очистка 1 раз в квартал), посторонние шумы отсутствуют, температурный режим комфортабельный в соответствии с сезоном и климатическими нормами.

– светильники и другое осветительное оборудование: в рабочем состоянии, в надлежащем объеме.

– пожарно-охранная сигнализация в рабочем состоянии (сервисная проверка 1 раз в месяц).

– на стеллажах расположен необходимый инвентарь, моющие и дезинфицирующие средства, расходные материалы для проведения периодической уборки в помещениях административно-хозяйственной зоны пиццерии.

– в этом помещении обычно устанавливаются металлические ящики для моющих и дезинфицирующих средств, а также для расходных материалов.

## Глава 2. Персонал (члены команды)

Итак вы ищете и нанимаете персонал в новую пиццерию. Понятны и знакомы те требования, которые вы предъявляете будущему члену команды своего заведения.

А что ищут они, кандидаты в новом рабочем месте?

Что они ждут от своего рабочего места, может всего лишь на несколько месяцев, а может на десятки лет?

Какие требования предъявляют члены команды к своей работе?

Вы должны хорошо себе представлять, что члены команды ожидают от вас, как работодателя.

Насколько их пожелания/требования совпадают с вашими? Ниже список основных требования/пожеланий ваших будущих сотрудников.

- высокая заработная плата.

- привлекательные условия работы – это самый многогранный и приземленный показатель: удобное расположение (близость к месту проживания или удобно и не долго добираться), наличие квалифицированного обучения, красивая униформа, служебное питание, удобный график работы, отсутствие необходимости выезжать в командировки, благодарность за выполненную работу, за достижение определен-

ных показателей.

- интересная и современная работа.
- безопасность на рабочем месте.
- возможность сделать карьеру на предприятии.
- работа в команде, ощущение причастности к интересному делу.

Персонал – важнейшее звено в любой пиццерии. Минимальный штат для пиццерии должен состоять из:

1. Менеджер – 1
2. Ассистент менеджера – 1
3. Пиццайоло – 2–3
4. Продавец – 2
5. Водитель доставки – 2–3.

работающих посменно. Бухгалтера можно привлечь на основе аутсорсинга, так как содержать его в штате дорого и, по большому счету, не нужно.

Желательно, чтобы вы называем своих сотрудников – член команды, а не сотрудник или работник. Дело в том, что все работа пиццерии основана на определенной цепочке производственных этапов и поэтому именно слаженная работа в команде служит основой успешной и прибыльной деятельности пиццерии.

Какая работа ведется с персоналом ведется в пицца-предприятии:

1. Поиск.

2. Наем.

3. Обучение.

4. Распределение.

5. Удержание.

6. Увольнение.

7. Поощрение.

9. Развитие, включая составление программы развития на каждого члена команды и запуск программы «5 Звезд».

10. Формирование команды

И главное из них – это обучение. Ведь качественное обучение – это отличное обслуживание покупателей и как результат – высокие продажи в пиццерии.

Прежде всего, давайте остановимся на кандидатуре менеджера пиццерии. Это оплачиваемая должность, с полной занятостью.

### ***Менеджер пиццерии – вводная информация***

1. Должен быть не моложе 18 лет.

2. Должен иметь возможность работать сверхурочно, по расписанию или вне расписания, включая ночное время, выходные и при возникновении чрезвычайных ситуаций.

3. Обладать умением управлять без присмотра со стороны, успешно выполнять должностные обязанности всех должностей в ресторане.

4. Уметь работать с телефонами, компьютерами, ксероко-

пии и факсами.

5. Должен иметь надежное транспортное средство.

6. Желательно знание иностранного языка, прежде всего, английского.

Прием на работу зависит от удовлетворительных результатов проверки биографических данных и результатов возможного испытательного срока.

*Основные обязанности и ответственность включают следующее:*

1. Управляет и берет на себя ответственность за все функции пиццерии, чтобы гарантировать высокое качество получаемых продуктов и обслуживание покупателей, чтобы обеспечить прибыльность пиццерии.

Для этого необходимо:

- быть самодостаточным лидером
- принимать качественные решения
- внушать членам команды чувство гордости и ответственности.

2. Управляет операциями, включая выполнение всех стандартов, процедур, программ и систем, принятых на пицца-предприятии.

3. Обеспечивает соблюдение всех федеральных, государственных и местных законов и этических норм ведения бизнеса.

4. Предоставляет покупателям пиццерии качественные продукты, вместе с членами команды выстраивает систе-

му качества, которая гарантирует, что каждый доставленный продукт соответствует стандартам пицца-предприятия и точно отражает заказ покупателя.

5. Профессионально и оперативно реагирует на все вопросы и пожелания покупателей. Запрашивает отзывы покупателей и реагирует на них, делится отзывами с командой и использует отзывы, чтобы улучшить работу пиццерии и повысить лояльность покупателей к бренду. Обучает и продвигает стандарты качества среди членов команды, используя все имеющиеся инструменты воздействия.

6. Активно набирает членов команды, ориентированной на покупателя, поддерживает адекватный уровень персонала в соответствии с прогнозируемыми продажами, должным образом ориентирует и обучает членов команды, чтобы превосходить ожидания покупателей, обеспечивать соответствие унифицированным стандартам и стандартам внешнего вида, устанавливать и сообщать об ожидаемых результатах и проводить своевременные и эффективные обзоры производительности.

7. Документирует проблемы с производительностью и принимает соответствующие дисциплинарные меры, вплоть до увольнения.

8. Эффективно тренирует и развивает членов команды, чтобы обеспечить качество и ориентацию всей команды на покупателя и создание атмосферы совместной работы, энергии и веселья.



9. Управляет продажами в соответствии с бюджетом и в сравнении с результатами предыдущего годов, обеспечивая быстрое и дружелюбное обслуживание покупателей

10. Обеспечивает построение средних контрольных показателей посредством обучения членов команды работе с продуктами и продажам.

11. Добивается дополнительных продаж с помощью традиционных и нетрадиционных методов, применяя креативный маркетинг в пиццерии и создавая позитивное присутствие в местном сообществе.

12. Управляет целевыми показателями прибыли в сравнении с бюджетом и предыдущим годом, обеспечивает, чтобы расходы на питание, персонал и другие контролируемые расходы оставались в рамках утвержденного бюджета, а также исправляет отклонения от бюджета с помощью точного использования компьютерной системы управления пиццерией.

13. Разрабатывает, согласовывает и внедряет соответствующие планы для устранения неблагоприятных тенденций в деятельности пиццерии и увеличения прибыли.

14. Выполняет административные и кассовые обязанности.

15. Планирует и управляет адекватными уровнями запасов с помощью компьютеризированной системы инвентаризации пиццерии, чтобы удовлетворить потребности продаж и минимизировать потери.

16. Управляет активами пиццерии, следя за тем, чтобы

объект был чистым, полностью оснащенным и все оборудование работало должным образом;

17. Стремится, чтобы пиццерия всегда соответствует стандартам безопасности, принятыми на объектах пицца-предприятия

18. Контролирует профилактическое обслуживание и ремонт помещений пиццерии.

### *Квалификация.*

Чтобы успешно выполнять эту работу, человек должен уметь удовлетворительно выполнять все основные обязанности.

Перечисленные ниже требования отражают требуемые умения, знания, навыки и наличие определенных способностей.

*Компетенции* определяются как рабочие привычки, отношения, личные характеристики и поведение, которые отражают то, как человек выполняет обязанности и как проявляет ответственность на своей работе.

#### *1. Критическое мышление:*

- определяет и разрешает ситуацию или проблему, анализируя затронутые проблемы, взвешивая варианты и оценивая альтернативы

- сохраняет объективное отношение в критических ситуациях

- систематически подходит к ситуациям и проблемам;

- использует наблюдение, опыт, размышления и / или рас-

суждения для продвижения бизнеса

## *2. Ориентация на покупателя:*

- стремится удовлетворить потребности и ожидания внутренних и внешних покупателей пиццерии
- создает и поддерживает базу покупателей, прежде всего, за счёт анкетирования (бумажного и на сайте)
- обеспечивает высокий уровень обслуживания покупателей
- постоянно ищет способы повысить удовлетворенность покупателей (например, обратную связь с покупателями).

## *3. Развитие членов команды:*

- направляет и мотивирует членов команды, обеспечивает своевременную и конкретную обратную связь с ними
- умело применяет и изменяет виды обучения и коучинга в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников
- оценивает сильные стороны и потребности в развитии членов команды и предоставляет возможности для роста каждого из них.

## *4. Гибкость:*

- адаптирует при необходимости и меняет образ действий в соответствии с особенностями ситуации и обстановки
- эффективно переходит от задачи к задаче
- хорошо справляется с неразрешенными ситуациями, частыми изменениями, задержками или неожиданными событиями

### *5. Инициатива:*

- предпринимает активные действия, направленные на решение поставленных задач
- решает проблемы или возможности без присмотра со стороны администрации пицца-предприятия
- фокусирует свои усилия на желаемых результатах и достижениях
- демонстрирует ясное видение цели, проявляет энтузиазм и желание добиваться намеченной цели

### *6. Ведущие члены команды:*

- обеспечивают четкое направление и расставляют приоритеты для достижения желаемых действий и результатов
- ищет талантливых и опытных людей для создания высокопроизводительных команд
- держит членов команды в курсе, обеспечивает удовлетворение их потребностей и устраняет препятствия
- осуществляет делегирование решения определенных вопросов ответственным сотрудникам.

# Организация обучения членов команды

Обучение всегда должно состоять из нескольких организационных этапов:

*1. Этап подготовки*, проводится тренером, который:

- определяет место и время проведения обучения, показывает его полезность и обязательность, а также доводит эту информацию до новых членов команды.

- подготавливает необходимые раздаточные материалы как для тренера, так и для членов команды.

- представляется, рассказывает о предстоящем тренинге, как он будет проводиться и отвечает на вопросы членов команды.

*2. Этап презентации*, проводится тренером, который:

- рассказывает о технике безопасности при проведении этого этапа обучения, а также о соблюдении необходимых стандартов качества.

- проводит обучение членов команды непосредственно на том производственном участке, на котором в дальнейшем, после прохождения обучения они будут работать. Необходимо показать обучающимся потребность и важность проведения этого этапа обучения для качественного и своевременного приготовления необходимых блюд, заказанных покупателем.

– показывает и детально объясняет по стадиям всю процедуру выполнения той или иной технологической операции (один или несколько раз), а затем, в конце, еще раз повторяет, но уже без деталей, т. е. представляет краткий курс обучения.

*3. Этап самообучения*, проводится обучаемым членом команды, который:

– уже сам показывает и объясняет всю процедуру выполнения технологической операции. Этот активный этап обучения является самым важным для членов команды, потому что по окончании этого этапа обучаемый самостоятельно сможет полностью выполнить технологическую операцию, а также показать знание техники безопасности и соблюдение стандартов, характерных для данной процедуры.

*4. Этап обратной связи*, проводится совместно тренером и обучаемым членом команды, который:

– должен оценить то, что он сделал самостоятельно в соответствии со стандартами, установленными для данной технологической процедуры, то есть, поставить себе оценку за выполненную работу.

– ответить на вопрос, а можно ли было сделать лучше и показать возможные пути улучшения.

– описать трудности, сложные моменты и свои ошибки при выполнении работы и как их можно преодолеть или исправить в соответствии со стандартами для этой технологической процедуры.

5. Этап анализа и оценки проведенного обучения (этап экзамена или практического теста), проводится тренером, который:

– следит за правильностью выполнения технологической процедуры, выполняемой обучаемым членом команды, соответствием того, что делает член команды стандартам качества для этой процедуры. Если работа обучаемого члена команды соответствует описанным стандартам, то тренер должен сертифицировать обучаемого члена команды.

*Кто принимает участие в обучении?*

– новый сотрудник.

– тренер.

*Кого мы будем обучать?*

1. Менеджер пиццерии (директор, управляющей, руководитель). Также есть и вторая, похожая должность – ассистент менеджера (заместитель директора). Обучение для обеих должностей ведется по одной программе. Фактически, вторая должность – это подготовка к позиции руководителя на другом объекте (обучение на вырост).

2. Продавец.

3. Пиццайоло.

4. Водитель доставки.

*Где мы будем обучать?*

1. В основной (базовой) пиццерии.

2. В центре обучения.

Необходимо:

– отдельное помещение.

– столы, стулья, проектор, канцтовары.

*Как мы будем обучать?*

Обучение членов команды всегда включает в себя несколько этапов:

1. Начальная подготовка.

2. Специальное обучение.

3. Перекрестное обучение.

4. Продолжение обучения на объекте в виде наставничества.

5. Дополнительное обучение (при необходимости).

6. Периодическая (например, 1 раз в год) аттестация.

А теперь рассмотрим рабочие позиции сотрудников в пиццерии:

1. *Позиция продавца* – это прием заказа, как у покупателей через прилавок, так и у тех, кто делает заказ пиццы по телефону.

2. *Позиция для растягивания теста.* – это рабочий стол, на котором происходит растягивание теста до нужных размеров скрина или противня для пиццы.

3. В некоторых пицца-предприятиях отдельно выделяется небольшой стол для нанесения соуса – *позиция нанесения соуса.*

4. *Мейклайн* – это холодильный стол для пиццы, на котором на тесто укладываются различные топпинги, то есть, это позиция, на которой собирается пицца.



5. Печь для выпекания пиццы (конвейерная, подовая электрическая, подовая дровяная).

6. Позиция для нарезания и упаковки пиццы.

7. Зона подготовки доставки.

*Чему мы будем обучать?*

Конечно, в идеале, мы всегда стремимся к тому, чтобы все сотрудники пиццерии были обучены качественной работе на разных позициях, то есть были взаимозаменяемы. Именно для этого создано перекрестное обучения то есть, все сотрудники обучаются работу на всех производственных позициях, конечно, кроме непосредственно доставки заказа покупателю. Но в реальной работе рассчитывать на полную взаимозаменяемость не стоит. По нашему мнению, необходимо все больше и больше специализировать сотрудников строго на определенных рабочих позициях. Причем специализацию начинать с этапа найма. Ведь продавец, работающий непосредственно с покупателем и являющийся главной фигурой в пиццерии (зарабатывает чек, представляет предприятие в глазах покупателя, формирует лояльность покупателя и его желание сделать повторный заказ) должен иметь такие качества характера, внешности и поведения, которые мало совпадают с такими же у пиццайоло или водителя доставки.

*Кто получает выгоду (плюсы) в результате обучения?*

1. Новый сотрудник

2. Тренер

3. Пиццерия, в которую будет направлен новый сотрудник

после обучения.

## Обучение менеджера пиццерии

Обычно состоит из 2–3 или даже 4 уровней.

Рассмотрим основные темы обучения:

*Уровень 1:*

1. Основные производственные процессы в пиццерии.
2. Сервис, ориентированный на покупателя.
3. Доставка – самый интересный формат обслуживания покупателей.
4. Гарантия стандартов и качества, приготовление совершенной пиццы, 10 бальная шкала оценки качества пиццы.
5. Производственный комплекс и пиццерии – организация взаимодействия, процедура переброски теста, продукции и упаковки между пиццериями (при необходимости).
5. Словарь профессиональных терминов.
5. Продукция пиццерии.
6. Имидж пиццерии.
7. Мероприятия по работе с персоналом: наем, обучение, распределение, развитие, удержание, увольнение, требования к поведению, стандарты внешнего вида
7. Тайм-менеджмент.
8. Практические занятия:
  - прер: приготовление сырья и полуфабрикатов в пиццерии

- слепинг: растягивание теста
- соусинг: нанесение соуса,
- мейклайн: кодирование пицц и ингредиентов для пицц, расположение ингредиентов в мейклайн, изготовление пиццы
- овертендинг: выпекание пиццы в печи
- каттейбл: нарезание и упаковка пиццы и других компонентов заказа

9. Отдельно – обучение приему заказа (у прилавка, у стола покупателя, по телефону).

10. Тестирование и получение сертификата по уровню 1.

### *Уровень 2:*

1. Устройство пиццерии, 7 основных производственных позиций в пиццерии.
2. Открытие пиццерии утром.
2. Менеджмент теста в пиццерии, информация на лотке с тестом
2. Охрана труда и техника безопасности.
3. Качество продукции.
4. Оборудование, инвентарь установка и обслуживание.
5. Кризис-менеджмент, вопросы безопасности, неотложные/опасные ситуации.
6. Гигиена и санитария, личная и производственная.
7. Качественное обслуживание покупателей, обучение продавцов искусству продаж по предложению, приём зака-

зов по телефону, как необходимо отвечать на звонки недовольных покупателей, работа с недовольным покупателем, процедура устранения жалоб.

7. Практические занятия. контроль персонала, работа с программой, место для нарезки пиццы, чек-листы, прежде всего, чек-лист директора, работа с документацией, открытие точки, сдача смены.

8. Тестирование и получение сертификата по уровню 2.

### *Уровень 3:*

1. Работа пиццерии в дневные часы.

2. Работа пиццерии в пиковые часы.

3. Закрытие пиццерии вечером.

4. Построение и развитие команды.

5. Построение продаж,

6. Финансовый менеджмент: себестоимость, бюджетирование, прибыль и убытки.

7. Работа с персоналом – отбор, наем, обучение (первичное, перекрестное, наставничество), аттестация, размещение, удержание, увольнение, возвращение, лидерство, построение команды.

8. Документооборот в пиццерии.

10. Локальный маркетинг в пиццерии, обратные звонки покупателям,

8. Практические занятия: деньги, касса, инвентаризация, маркировка, санитария, программа развития персонала, ло-

кальный маркетинг точки.

## 9. Тестирование и получение сертификата по уровню.

**График обучения менеджеров/ассистентов менеджеров**  
декабрь 2018 – январь 2019

	дата	ФИО	должность	пиццерия	занятие 1	занятие 2	занятие 3	занятие 4	тест	сертификация
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										

В крупных пицца-компаниях обучение менеджера пиццерии может длиться до полугода.

	<b>Рекомендуемая дорожная карта обучения менеджера пиццерии</b>
<b>Сроки</b>	<b>Учебный план</b>
	<i>Уровень 1</i>
неделя 1-12	Основные операции: 5 станций в пиццерии
	Обслуживание покупателя в пиццерии
	Приготовление пиццы и других блюд
	Развитие доставки
	Отличный сервис
	Открытие пиццерии
	Безопасность и охрана
	Качество продукции
	Уход за оборудованием
	Практические занятия по темам уровня 1
	Тестирование знаний по уровню 1 и выдача сертификата
	<i>Уровень 2</i>
неделя 13-24	Работа в часы пик
	Заккрытие пиццерии
	Программа развитие команды пиццерии
	Управление затратами
	Построение команды 5-ти звезд
	Практические занятия по темам уровня 2
	Тестирование знаний по уровню 2 и выдача сертификата
	<i>Уровень 3</i>
неделя 25-36	Лидерство в пиццерии (формальное/неформальное, программа развития лидерства)
	Программа развития персонала
	Построение продаж и методы локального маркетинга
	Финансовый менеджмент (операционный учет, инвентаризация)

	<i>Уровень 4</i>
неделя 37-42	Практика и опыт
	Тестирование знаний по уровню 3 и 4 и выдача сертификата
	Уровень 4 - Менеджер готов работать в пиццерии

## Обучение нового члена команды (НЧК)

Рассмотрим лучший вариант обучения нового члена команды:

- где проводится: в корпоративном центре обучения.
- кто проводит: тренер.
- как проводится: в форме теоретических и практических уроков.

Перед началом первого урока необходимо:

1. Приготовить и раздать обучающимся учебные пособия, тетради, ручки, словарь профессиональных терминов, расписание занятий или график проведения обучения.
2. Тренер представляется сам
3. Тренер знакомится с обучающимися
4. Тренер дает общую информацию о компании.

### *Урок 1*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Структура обучения – сколько уроков и краткое содер-

жание каждого урока.

2. Общая структура предприятия.

3. Миссия предприятия

4. Права и обязанности сотрудников, равные возможности по развитию, вредные привычки.

5. Должностные обязанности, поощрения, взыскания, увольнение.

6. Охрана труда и техника безопасности, противопожарная безопасность, физические нагрузки.

7. Первая медицинская помощь – возможные ситуации, виды повреждений (ушиб, ожог, порез, удар электрическим током), поведение, аптечка (местоположение, состав), оказание медицинской помощи.

8. Опасные ситуации – стандарты поведение: драки, ограбление (как в пиццерии, так и при доставке), правила сообщения при возникновении таких ситуаций.

9. График работы – составление, внесение изменений, соблюдение.

10. Устройство пиццерии.

11. Форматы обслуживания покупателей

12. Производственные позиции.

13. Основные виды продукции.

14. Гигиена и санитария в пиццерии

15. Личная гигиена члена команды.

16. Стандарты внешнего вида для члена команды (мужчин и женщин). Внешний вид сотрудника – составная часть



имиджа пиццерии.

14. Униформа – состав, получение, уход, стирка, замена

15. Позиция приема заказа:

– как производится приеме заказа: у прилавка, в зале, по телефону.

– покупатель всегда прав.

– гарантия качества продукции и обслуживания покупателей.

16. Кратное повторение пройденного материала.

## *Урок 2*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Позиция растягивание теста:

– местоположение, инвентарь, мебель, тесто.

2. Позиция приготовление пиццы:

– местоположение, инвентарь, мебель, тесто, ингредиенты, топпинги.

– холодильный стол для пиццы (мейклайн) – устройство, стандарты заполнения.

3. Выпекание пиццы:

– местоположение печи, инвентарь, чистка печи.

4. Позиция нарезание и упаковка пиццы:

– местоположение, инвентарь, посуда, упаковка.

5. Позиция организация доставки:

– местоположение, оборудование, инвентарь.

6. Стандарты времени прохождения заказа по Всем позициям – оптимальное время, опоздание, разрешение ситуаций.

7. Открытие пиццерии, приготовление ингредиентов и топпингов.

8. Стандарты подготовки и работа в пиковые часы, распределение членов команды.

9. Закрытие пиццерии, инвентаризация, уборка.

10. Санитария в течение рабочего дня.

11. Сбор и утилизация мусора в течение рабочего дня.

12. Кратное повторение пройденного материала.

### *Урок 3*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Основные форматы обслуживания покупателей:

– обслуживание в зале.

– самовывоз (с собой).

– доставка.

Приоритеты при обслуживании.

2. Обратные звонки покупателям (причины).

3. Холодильная камера: местоположение, температурный режим, стандарты размещения продукции, ведение документации, принцип FIFO.

4. Морозильная камера: местоположение, температурный режим, стандарты размещения продукции, ведение доку-

ментации, принцип FIFO.

3. Тесто: где производится, как доставляется, основы менеджмента теста в пиццерии, принцип FIFO, вес, размеры, название, согревание, растяжка, утилизация.

4. Ингредиенты и топпинги на мейклайн: хранение, приготовление, принцип FIFO, количество размещение в мейклайн, таблицы с весом ингредиентов и их порционирование при сборе пиццы.

5. Сборка пиццы – порядок, стандарты приготовления совершенной пиццы – формирование корочки, нанесение соуса, сыра и топпингов.

6. Выпекание пиццы – температурный и временной режимы, стандарты готовности.

7. Закуска, салаты, топпинги – виды, правила приготовления, хранения.

8. Оценка качества готовой продукции.

9. Кратное повторение пройденного материала.

## **Обучение пиццайоло**

### ***Урок 1***

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Структура обучения – сколько уроков и краткое содержание каждого урока.

2. Общая структура предприятия.
3. Миссия предприятия
4. Права и обязанности сотрудников, равные возможности по развитию, вредные привычки.
5. Должностные обязанности, поощрения, взыскания, увольнение.
6. Охрана труда и техника безопасности, противопожарная безопасность, физические нагрузки.
7. Первая медицинская помощь – возможные ситуации, виды повреждений (ушиб, ожог, порез, удар электрическим током), поведение, аптечка (местоположение, состав), оказание медицинской помощи.
8. Опасные ситуации – стандарты поведения: драки, ограбление (как в пиццерии, так и при доставке), правила сообщения при возникновении таких ситуаций.
9. График работы – составление, внесение изменений, соблюдение.
10. Устройство пиццерии.
11. Форматы обслуживания покупателей
12. Производственные позиции.
13. Основные виды продукции.
14. Гигиена и санитария в пиццерии
15. Личная гигиена члена команды.
16. Стандарты внешнего вида для члена команды (мужчин и женщин). Внешний вид сотрудника – составная часть имиджа пиццерии.

14. Униформа – состав, получение, уход, стирка, замена

15. Позиция приема заказа:

– как производится приеме заказа: у прилавка, в зале, по телефону.

– покупатель всегда прав.

– гарантия качества продукции и обслуживания покупателей.

16. Кратное повторение пройденного материала.

## *Урок 2*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Позиция растягивание теста (слепинг):

– местоположение, инвентарь, мебель, тесто.

2. Позиция приготовление пиццы:

– местоположение, инвентарь, мебель, тесто, ингредиенты, топпинги.

– холодильный стол для пиццы (мейклайн) – устройство, стандарты заполнения.

3. Выпекание пиццы:

– местоположение печи, инвентарь, чистка печи.

4. Позиция нарезание и упаковка пиццы:

– местоположение, инвентарь, посуда, упаковка.

5. Позиция организация доставки:

– местоположение, оборудование, инвентарь.

6. Стандарты времени прохождения заказа по всем пози-

циям – оптимальное время, опоздание, разрешение ситуаций.

7. Открытие пиццерии, приготовление ингредиентов и топпингов.

8. Стандарты подготовки и работа в пиковые часы, распределение членов команды.

9. Закрытие пиццерии, инвентаризация, уборка.

10. Санитария в течение рабочего дня.

11. Сбор и утилизация мусора в течение рабочего дня.

12. Кратное повторение пройденного материала.

## ***Урок 3***

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Основные форматы обслуживания покупателей:

– обслуживание в зале.

– самовывоз (с собой).

– доставка.

Приоритеты при обслуживании.

2. Обратные звонки покупателям (причины).

3. Холодильная камера: местоположение, температурный режим, стандарты размещения продукции, ведение документации, принцип FIFO.

4. Морозильная камера: местоположение, температурный режим, стандарты размещения продукции, ведение документации, принцип FIFO.

3. Тесто: где производится, как доставляется, основы менеджмента теста в пиццерии, принцип FIFO, вес шаров теста, размеры растягивания теста, название корочки (растянутого теста), время согревания теста в зависимости от возраста теста, растяжка (с бортом, без борта), использование скалки, утилизация неиспользованного теста.

4. Ингредиенты и топпинги на мейклайн: хранение, приготовление, принцип FIFO, количество размещение в мейклайн, таблицы с весом ингредиентов и их порционирование при сборе пиццы.

5. Сборка пиццы – порядок, стандарты приготовления совершенной пиццы – формирование корочки, нанесение соуса, сыра и топпингов.

6. Выпекание пиццы – температурный и временной режимы, стандарты готовности.

7. Закуски, салаты, топпинги – виды, правила приготовления, хранения.

8. Оценка качества готовой продукции.

9. Кратное повторение пройденного материала.

## ***Урок 4***

1. Приготовление продуктов на день работы (этап «преп») до открытия пиццерии.

2. Правильное распределение ингредиентов и топпингов в мейклайн (верхняя часть, нижняя часть) и в холодильной

камере.

3. Достать тесто (в соответствие с потребностями (по чек-листу директора) и оставляете его согреться до температуры  $+16^{\circ}\text{C}$   $+20^{\circ}\text{C}$ .

4. Сравнить внешний вид шаров теста до и после согревания. 5 признаков «живого теста».

5. Растягивание теста, способы.

6. Нанесение соуса, используемый инвентарь, правила нанесения.

7. Добавление сыра, способы.

8. Маркировка пиццы, собирание пиццы, порядок нанесения топпингов, маркировка топпингов.

9. Внесение пиццы в печь, особенности выпекания в разных видах печей (конвейерная, подовая электрическая, подовая дровяная). Выпекание на поде, на скрине, на противне.

10. Критерии совершенной пиццы.

Конечно – это обучение. Основные навыки в работе пиццайоло получит в пиццерии, с практикой, со временем.

Пиццайоло обычно работает на двух-трех позициях – растягивание теста, сборка пиццы (мейклайн), нарезание и упаковка пиццы (каттейбл). Ниже мы приводим чек-лист для рабочего места пиццайоло, то есть, что делает пиццайоло на своем рабочем месте в течение рабочего дня. Если вы намереваетесь использовать этот чек-лист, то не забывайте ставить галочки напротив каждого пункта. Кроме того, этот



чек-лист можно использовать при составлении должностной инструкции для пиццайоло.

\_\_\_ Перед началом работы, а также в течение рабочего дня пиццайоло должен периодически мыть руки бактерицидным мылом и обрабатывать санитайзером (дезинфицирующим агентом).

\_\_\_ Проверить наличие и готовность оборудования (столы, мейклайн, печь, каттейбл, тестомес) к работе.

\_\_\_ Проверить наличие и готовность инвентаря (подставка под скрины, скрины, лексаны, ножи, лотки, скребки, щетки, лопаты, термометр, пирометр, и т. д.) к работе.

\_\_\_ Применять в работу только согревшееся тесто, имеющее температуру  $+18^{\circ}\text{C}$   $+20^{\circ}\text{C}$ . Она измеряется термометром в среднем шаре теста в среднем лотке с шарами теста. Необходимо, чтобы в наличии постоянно был запас согревшегося теста на 2 часа работы.

\_\_\_ Обеспечивать запас томатного пицца-соуса, имеющего температуру  $+18^{\circ}\text{C}$   $+20^{\circ}\text{C}$ . Томатный пицца-соус приготавливать каждый день.

\_\_\_ Обеспечивать наличие достаточного количества топпингов на мейклайн, минимум на 2 часа работы.

\_\_\_ Приготавливать все пиццы и закуски в соответствии с технологическими картами предприятия и корпоративной порционной таблицы по сборке (приготовлению) пиццы, размещенной на стене над мейклайн или на внутренней стороне крышки мейклайн.

\_\_\_ Контролировать расход ингредиентов и топпингов, чтобы иметь время приготовить дополнительное количество (при необходимости).

\_\_\_ Маркировать все распаковываемые ингредиенты и топпинги, и хранить их принимая во внимание условия и сроки хранения.

\_\_\_ Работать с имеющимися ингредиентами по принципу FIFO (первый пришел, первый ушел).

\_\_\_ Контролировать приготовление пиццы в соответствии с заказом покупателя, т. е. пиццайоло является первым (на сборке пиццы) и вторым (после выпекания – на каттейбле) этапами качественного приготовления заказа.

\_\_\_ Контролирует время приготовления пиццы с момента прихода заказа на дисплей пиццайоло до нарезания и упаковки выпеченной пиццы. При необходимости, например, в часы пик, пиццайоло может резко ускорить время сборки пиццы для более раннего приготовления заказа без потери качества. Этот навык достигается только постоянной практикой.

\_\_\_ Знать и умело применять санитарные нормы и правила – всегда работать в перчатках, через каждые часа проводить уборку рабочего места от излишков мучной смеси, ингредиентов, топпингов, протирать санитайзером все производственные поверхности и инвентарь, которые контактируют с сырьем и выпеченной продукцией, это прежде всего, столешницы столов и мейклайн, ножи и лопаты.

\_\_\_ Подметать пол около своего рабочего места и дезинфицировать руки санитайзером не реже 1 раза в час.

\_\_\_ Мыть (при необходимости) грязные перчатки и ножи, как самые используемые позиции инвентаря, в трехсекционной мойке для мытья инвентаря.

\_\_\_ Поддерживает чистоту и порядок в холодном цехе, раздевалке и туалете.

\_\_\_ Немедленно сообщать менеджеру о неисправности оборудования или инвентаря.

\_\_\_ Соблюдать правила охраны труда и техники безопасности на рабочем месте.

\_\_\_ Знать как себя вести в неотложных ситуациях (кризис-менеджмент) – ограбление, драка, пожар, несчастный случай, удар током, ожог порез, техногенная катастрофа,).

\_\_\_ Знать где находится аптечка первой медицинской помощи и уметь ее оказывать в неотложных случаях.

\_\_\_ Соблюдать режим труда и отдыха в соответствии с правилами трудового распорядка и должностной инструкцией. Не покидать рабочего места без уведомления директора.

Соблюдать правила личной гигиены.

\_\_\_ Иметь образцовый внешний вид как в начале, так и в течение рабочего дня.

# Обучение продавца

## *Урок 1*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Структура обучения – сколько уроков и краткое содержание каждого урока.
2. Общая структура предприятия.
3. Миссия предприятия
4. Права и обязанности сотрудников, равные возможности по развитию, вредные привычки.
5. Должностные обязанности, поощрения, взыскания, увольнение.
6. Охрана труда и техника безопасности, противопожарная безопасность, физические нагрузки.
7. Первая медицинская помощь – возможные ситуации, виды повреждений (ушиб, ожог, порез, удар электрическим током), поведение, аптечка (местоположение, состав), оказание медицинской помощи.
8. Опасные ситуации – стандарты поведение: драки, ограбление (как в пиццерии, так и при доставке), правила сообщения при возникновении таких ситуаций.
9. График работы – составление, внесение изменений, соблюдение.

10. Устройство пиццерии.
  11. Форматы обслуживания покупателей
  12. Производственные позиции.
  13. Основные виды продукции.
  14. Гигиена и санитария в пиццерии
  15. Личная гигиена члена команды.
  16. Стандарты внешнего вида для члена команды (мужчин и женщин). Внешний вид сотрудника – составная часть имиджа пиццерии.
14. Униформа – состав, получение, уход, стирка, замена
  15. Кратное повторение пройденного материала.

## *Урок 2*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Позиция приема заказа:
  - мебель, оборудование, инвентарь, упаковка, одноразовые материалы.
2. Продавец, классификация, особенности внешности, поведения, наличие харизмы.
3. Виды заказа, особенности:
  - в пиццерии (через прилавок, через официанта).
  - по телефону.
  - онлайн заказ (сайт, приложение и др.)
4. Обучение продавцов, искусство продаж по предложению.

## 5. Структура заказа:

– сценарий (скрипт), запоминание наизусть. Что такое сценарий? Как писал Эрик Берн – «это тип социального поведения, коммуникации, отраженный в жизненных поступках определенного человека».

– ЧАВО (часто задаваемые вопросы).

– НЕТ (слова с фразы, которые никогда нельзя применять при приеме заказа).

6. Отслеживание правильности приема заказа у покупателя.

7. Кратное повторение пройденного материала.

## *Урок 3*

Основные вопросы для рассмотрения:

1. Основные форматы обслуживания покупателей:

– обслуживание в зале.

– самовывоз (с собой).

– доставка.

Приоритеты при обслуживании.

2. Обратные звонки покупателям (причины).

3. Виды покупателей: классификация и особенности работы при приеме заказа.

4. Мотивация продавцов, виды поощрений.

5. Жалобы покупателей, методы работы с покупателями.

6. Кратное повторение пройденного материала.

Ниже мы приводим чек-лист для рабочего места продавца, то есть, что он делает на своем рабочем месте в течение рабочего дня. Если вы намереваетесь использовать этот чек-лист, то не забывайте ставить галочки напротив каждого пункта. Кроме того, этот чек-лист можно использовать при составлении должностной инструкции для продавца.

\_\_\_ Приветствовать покупателя, приходящего в пиццерию для того, чтобы сделать заказ на обслуживание в зале или на самовывоз (с собой).

\_\_\_ Получить обучение, как принимать заказ по сценарию (скрипту), сделанному на основе «искусства продаж по предложению» и списку часто задаваемых вопросов (ЧАВО).

\_\_\_ Получить обучение, как работать на ККМ при приеме заказа у покупателя.

\_\_\_ При звонке покупателя поднять трубку между первым и третьим звонком.

\_\_\_ Знать, как и когда приветствовать покупателя, вошедшего в пиццерию. Знать как действовать при заказе вне зоны доставки.

\_\_\_ После приветствия начинать приеме заказа с просьбу покупателю назвать имя, номер телефона и адрес. И отлично знать ассортимент блюд, цены, акции и специальные предложения, легко и уверенно рассказывать покупателям о меню.

\_\_\_ Держать глазной контакт с покупателем при приня-

тии заказа.

\_\_\_\_\_ Называть покупателя по имени не менее трех раз при приеме заказа.

\_\_\_\_\_ Представляется покупателю.

\_\_\_\_\_ Улыбаться покупателю, как во время приема заказа через прилавок в пиццерии, так и по телефону.

\_\_\_\_\_ Знать процедуру по устранению жалоб и претензий покупателей.

\_\_\_\_\_ Всегда повторять заказ покупателя, для того, чтобы не упустить что-либо из пожеланиях покупателя.

\_\_\_\_\_ Знать, как внести изменения в заказ.

\_\_\_\_\_ Знать систему приоритетов при разных видах заказов.

\_\_\_\_\_ Знать процедуру перевода покупателя, звонящего по телефону на режим «ожидания», как поблагодарить за ожидание и как возвратиться к принятию заказа.

\_\_\_\_\_ Знать правила мытья рук и процедуру проведения уборки рабочего места.

\_\_\_\_\_ Обучиться умению работать на других производственных станциях, что может понадобиться в пиковые часы.

\_\_\_\_\_ Знать правила мытья рук и процедуру проведения уборки рабочего места.

\_\_\_\_\_ Знать как себя вести в неотложных ситуациях (кризис-менеджмент) – ограбление, драка, пожар, несчастный случай, удар током, ожог порез, техногенная катастрофа,).



\_\_\_ Знать где находится аптечка первой медицинской помощи и уметь ее оказывать в неотложных случаях.

\_\_\_ Соблюдать режим труда и отдыха в соответствии с правилами трудового распорядка и должностной инструкцией. Не покидать рабочего места без уведомления директора.

\_\_\_ Соблюдать правила личной гигиены.

\_\_\_ Иметь образцовый внешний вид как в начале, так и в течение рабочего дня.

## **Обучение водителя доставки**

При проведении обучения необходимо понять, что относительно не сложно найти людей на данную позицию. Но текучка по ней самая высокая. Обучение проводится в виде четырех дневной стажировки непосредственно в пиццерии. Рассмотрим каждый день Обучение проводит менеджер пиццерии, наиболее опытный водитель или специальный тренер для водителей из корпоративного центра обучения.

У водителя доставки два участка работы:

- внутри пиццерии.
- вне пиццерии.

Кроме того, это единственная позиция, где все этапы имеют свои временные стандарты. Кроме того, водитель доставки, как и продавец, напрямую общается с покупателем, поэтому он также формирует величину чека, представляет

пицца-предприятие перед покупателем и формирует лояльность покупателей.

Кроме теоретических и практических занятий внутри пиццерии водителю доставки также необходимо:

- основательно изучить карту зоны доставки.
- вместе с опытным водителем пиццерии сделать определенное число выездов для доставки заказов.
- время для таких тренировочных поездок желательно выбирать тогда, когда в пиццерии небольшое число заказов.

## *День 1*

Вопросы для рассмотрения:

1. Каковы правила безопасной доставки?
2. Когда покупатель делает заказ по телефону какое при-  
ветствие нужно произнести?
3. Что такое заказ, как он принимается и собирается? Что  
такое сложный заказ?
4. Как пицца укладывается в коробку? Как коробка с пиц-  
цей размещается в термосумке?
5. Какое количество коробок с пиццей размещается в тер-  
мосумке?
6. Что такое термосумка? Каковы стандарты ухода за  
термосумкой очистка, проветривание, мойка (протира-  
ние), сушка?
7. Как водитель доставляет напитки, входящие в заказ?

8. Как термосумка помещается в автомашину, как и в чем доставляются напитки?
9. Есть ли стандарт времени, в течение которого водитель с заказом должен покинуть точку?
10. Что такое зона доставки пиццерии? Каковы ее размеры (в километрах, минутах)? Как пользоваться картой доставки и списком улиц зоны доставки?
11. Как безопасно размещать световые рекламные короба (картопперы) на автомобиль.
12. Как водитель должен передавать заказ покупателю?
13. Какова процедура приема купонов у покупателя при доставке заказа?

## *День 2*

Вопросы для рассмотрения:

1. В большинстве пиццерий водитель доставки сам принимает заказ. Поэтому он хорошо должен знать эту процедуру:
- сколько звонков может быть до поднятия трубки сотрудником пиццерии
  - как принимать заказ, чтобы получить высокую сумму чека?
  - хорошо знать меню пиццерии, а также состава каждой пиццы?
  - умение предлагать и продавать в заказе дополнительные блюда?

- умеет ли улыбаться при приеме заказа по телефону?
  - знает процедуру приема купона при заказе по телефону?
  - какими словами необходимо закончить приеме заказа по телефону?
2. Что делать в том случае, если звонит покупателей с жалобой на доставку заказа?
3. Как перевезти заказ с тачскрина водителя на мейклайн?
4. Что делать если заказ покупателя находится не в зоне доставки.
5. Что делать в том случае если покупатель перезвонил и отменил или изменил свой заказ?
6. Какую пиццу на маршрутизации (роутинг) нужно доставлять в первую очередь?
7. Какие правила доставки других блюд пиццерии, таких как закуски, салаты, десерты?
8. Как долго необходимо разыскивать дом покупателя, сделавшего заказ?
9. Как водитель доставки должен давать сдачу и принимать чаевые?

### *День 3*

1. Что делать если есть проблемы с автомобиле:
- автомобиль доставки сломался
  - автомобиль доставки попал в ДТП
  - закончился бензин

2. Что делать при возникновении других проблем:

- при доставке водителя ограбили
- водитель при доставке уронил пиццу или напитки.
- водитель обнаружил, что забыл пиццу или напитки в пиццерии.
- водитель не может найти адрес доставки заказа.
- водитель доставил заказ по неправильному адресу.
- водитель, выехав из пиццерии обнаружил, что заказ находится вне зоны доставки.
- водитель обнаружил, что у заказчика никого нет дома.
- водитель обнаружил, что чеке имеется неверная цена.
- после передачи заказа покупатель выразил претензию к качеству продукта или процедуре доставки.
- покупателю не понравилось, как с ним говорили и он считает, что водитель нагрубил покупателю при передаче заказа.
- приехав к покупателю, водитель обнаружил, что он перепутали заказ,
- приехав к покупателю, водитель обнаружил, что заказ (пиццу) не правильно сделали,
- при передаче заказа оказалось, что пицца не горячая.
- водитель обнаружил, что покупатель дает просроченный купон.
- водитель не имеет возможности выйти на работу по рабочему расписанию.
- после передачи заказа у водителя нет сдачи с большой

банкноты.

– водитель при совершении доставки получил штраф за неверную парковку.

# **Отбор и удержание членов команды**

## **Определение потребностей в персонале**

1. Менеджер пиццерии должен определить потребности объекта в персонале, то есть, какое количество сотрудников (пиццайоло, кассиров, официантов и водителей доставки), согласно прогнозу продаж в чек-листе менеджера, необходимо для непрерывной и успешной работы пиццерии. Определяя потребности в персонале, необходимо учесть дополнительное количество персонала, чтобы предусмотреть:

1. гибкость рабочего расписания сотрудников пиццерии на месяц.

2. полное покрытие запланированной и непредвиденной текучки кадров, а также неявки некоторых сотрудников и проблем с выполнением рабочего расписания.

3. достаточное количество членов команды для того, чтобы сотрудники имели полноценные выходные и не перерабатывали.

4. покрытие ожидаемых по разным причинам скачков продаж (реклама, продвижение, изменения погоды, праздники, неожиданные события и т. д.).

Прежде, чем определить потребности в персонале, обратите внимание на временные стандарты приготовления зака-

за в пиццерии:

1. Растягивание теста и сборка пиццы (мейклайн) – 5–7 минут

2. Выпекание в печи, нарезание и упаковка – 7–9 минут

3. Хранение на тепловой полке – не более 5 минут

5. Общее время доставки после приема заказа:

– «время внутри» – 15–18 минут

– «время за дверью» – 15–16 минут.

Следующий момент, на который следует обратить внимание – это продуктивность работы Ваших сотрудников. Какое количество пицц делает Ваш сотрудник за один час работы? Сколько доставок в состоянии сделать один водитель в течение часа?

Безусловно, продуктивность сотрудника обусловлена уровнем профессионализма. Более профессиональные сотрудники, которые прошли тренинг, работают более эффективно. Средняя производительность опытного пиццайоло – 13 пицц в час (диаметр 35 см). Количество доставок, которые осуществляет водитель, может варьироваться в зависимости от специфики зоны доставки (от 3-х до 5-ти доставок в час). Следует учесть, что для вновь открывшегося ресторана понадобится больше сотрудников. Сотрудники, не достигшие 18-летнего возраста, имеют ограниченные возможности работы.

Мы считаем наиболее приемлемой двухэтажную систему приема потенциальных членов команды в пиццерию.



## *1-й этап*

Место – пиццерия

Проводит – менеджер или заместитель менеджера пиццерии

Процедура – заполнение анкеты и собеседование с потенциальным членом команды.

При положительном исходе «Процедуры» заполненная анкета и служебная записка-резюме собеседования менеджера по результатам анализа анкеты и собеседования направляются в отдел кадров пицца-предприятия.

## *2-й этап*

Место – офис пицца-предприятия

Проводит – инспектор отдела кадров

Процедура:

– кандидат представляет в отдел кадров все необходимые для трудоустройства

– отдел кадров, получив документы от кандидата и из пиццерии принимает нового сотрудника и направляет его на обучение в центр обучения пицца-предприятия.

# **Критерии для обзора анкеты на первом этапе**

## **Оценка полноты заполнения анкеты для приема**

1. Почему заполнение анкеты является важным?
2. Менеджеру пиццерии потребуется вся информация для адекватной и полной оценки кандидата.
3. Правильно и законно потребовать от всех кандидатов сообщать одинаковую информацию (стандартизация процесса).
4. Фальсификация данных, либо их неровное предоставление, может быть основанием для увольнения.

## ***Действия менеджера пиццерии***

1. Убедитесь, что анкета заполнена полностью, нет ли пропущенных граф.
2. Задайте вопросы, если какая-то информация пропущена.
3. Спросите кандидата о причинах и обстоятельствах увольнения с прежних мест работы.

4. Спросите кандидата есть ли рекомендательные письма с прежних мест работы или спросите фамилию, имя и телефон руководителя с прежней работы, чтобы позвонить и проконсультироваться.

5. Попросите кандидата подписать анкету и поставить дату.

6. Спросите кандидата, достиг ли он 18-летнего возраста.

7. Спросите возраст только в том случае, если кандидат на достиг 18 лет.

### ***Повторный прием***

Прежде уволившийся сотрудник не может быть принят вновь, если серьезные нарушения или действия самого сотрудника стали причиной увольнения. Среди таких причин есть такие как: воровство, несоблюдение санитарных, производственных процедур или постоянные серьезные нарушения в процессе повседневной деятельности, несоблюдение должностных обязанностей, зафиксированные документально.

### ***Опыт работы***

1. Успешность на прежнем месте работы может быть достаточным основанием для того, что кандидат будет успешен

и на новом месте.

2. Спросите кандидата о деталях прежнего опыта его работы.

3. Обратите внимание на количество предыдущих мест работы, перерывы в работе, продолжительность «рабочих» и «нерабочих» периодов.

4. Если таковые есть, узнайте, чем кандидат занимался в эти «нерабочие» периоды времени, например, получал очное образование в ВУЗе или проходил службу в вооружённых силах.

5. Уточните детали, которые могут прояснить и объяснить причины ухода кандидата с прежнего места работы.

6. Уточните, можете ли вы связаться с прежним работодателем. Если да, то с кем?

7. Если наблюдается частая смена места работы, уточните причины.

8. На стадии принятия решения учитывайте всю информацию о кандидате, полученную в ходе взаимодействия с последним (пришел ли в назначенное время, без опозданий, внешний вид, как кандидат вел себя и т. д.)

## **Образование/Специальные навыки**

1. Получите информацию от кандидата, рассматривайте только то, что имеет отношение к работе.

2. Не обсуждайте с кандидатом «закрытую» информацию,

которая не имеет отношения к работе (пол, возраст, религиозные убеждения и т. д.)

3. Оцените временные возможности кандидата, нет ли конфликта между пожеланиями кандидата к графику работы и Вашими потребностями, потребностями производства.

## **Уголовная ответственность**

1. Убедитесь, что кандидат ответил на вопросы об уголовной ответственности.

2. Если ответ утвердительный, уточните детали. Наличие привлечения к уголовной ответственности не может быть основанием для отказа

3. Сохраните конфиденциальность, не обсуждайте эту информацию с кем-либо.

## **Гид Собеседования**

1. Гид собеседования значительно облегчит процедуру собеседования. В гиде предложены только те вопросы, которые имеют непосредственное отношение к работе и предназначены для того, чтобы получить наиболее важную и исчерпывающую информацию о кандидате за минимальный промежуток времени.

2. Используйте *Гид Собеседования*, делайте пометки в хо-

де беседы.

3. По окончании собеседования составьте резюме.

## **Стратегии удержания сотрудников в вашем ресторане**

### *Восемь основных причин ухода*

1. Коммуникативная некомпетентность/неэффективная коммуникация
2. Недостаточный уровень вознаграждения за выполненную работу
3. Неудобно добираться с работы и на работу
4. Неэффективный тренинг
5. Недостойное отношение
6. Отсутствие возможности для профессионального роста
7. Неудобное рабочее расписание
8. Отсутствие признания достижений и успехов со стороны администрации предприятия

### **Удержание сотрудников**

Для проведения этой работы необходимо:

1. Использовать правильную процедуру, если сотрудник покидает компанию.

2. Получать достоверную информацию о причинах ухода сотрудника из компании, используя форму установленного образца.

3. Анализировать причины, почему сотрудники уходят из пиццерии, узнав шесть основных причин ухода сотрудников.

4. Развить стратегии контроля текучки кадров.

Главный приоритет менеджера пиццерии для обеспечения необходимого количества сотрудников – это удержание персонала, которые есть в наличие. Как менеджер может удерживать своих сотрудников от увольнения?

## ***Стратегии удержания сотрудников***

### ***Коммуникативная некомпетентность/ неэффективная коммуникация/ отсутствие обратной связи***

1. Информируйте сотрудников о планах и акциях отдела маркетинга, новой продукции, изменениях в оперировании и т. д.

2. Здравствуйте, когда приходите и прощайтесь, когда уходите.

3. Информируйте сотрудников о планах и целях работы.

4. Проговаривайте Ваши ожидания, которые Вы возлага-

ете на персонал и его работу. Делайте это не от случая к случаю. Делайте это регулярно. Предоставляйте обратную связь по итогам работы сотрудников. Соответствует ли результат Вашим ожиданиям.

5. Ставьте Ваших сотрудников в известность о прогнозах продаж, их реализации и достижениях ресторана, насколько они соответствуют прогнозам и поставленным задачам.

6. Взаимодействуйте с персоналом, как во время работы, так и после того, как сотрудник закончил выполнение своих функций.

7. Говорите сотрудникам, как важен их вклад в достижение успеха пицца-предприятия в целом.

### ***Неэфективный тренинг***

1. Используйте материалы компании для проведения тренинга сотрудников.

2. Обсуждайте с сотрудниками планы их обучения и развития.

3. Донесите до сотрудников необходимость, целесообразность и значимость тренинга.

4. Поощряйте и отмечайте тех, кто вовлекает в тренинг других сотрудников.

5. Тренируйте каждого сотрудника.

6. Публично объявляйте о достижениях и успехах.

7. Прислушивайтесь к сотрудникам, которые высказыва-



ют жалобы на недостойное отношение к ним на работе. Выясните истинное положение вещей и, если необходимо, обратитесь в отдел кадров пицца-предприятия. Важно показать, что справедливость для менеджера – это принципиальный момент.

8. Относитесь к сотрудникам так, как вы хотите, чтобы сотрудники относились к вашим покупателям. Делайте акцент на их значимость в успехе общего дела – качественной и прибыльной работы пиццерии.

9. Обращайте внимание на достижения и успехи членов команды. Помните, что достижения могут быть разными, это зависит от индивидуальных особенностей и способностей сотрудника. Поощряйте их большие и малые успехи в производственной деятельности. Замечайте успехи каждого сотрудника. И всегда хвалите, особенно, в присутствии других сотрудников.

## ***Отсутствие возможности для роста***

1. Развивайте Ваших сотрудников и при найме персонала отдавайте предпочтение Вашим сотрудникам.

2. Тренируйте сотрудников для повышения их уровня компетентности.

3. Поощряйте сотрудников, которые выполняют свою работу лучшим образом. Вовлекайте их в процесс тренинга новых сотрудников, расширяйте их обязанности, делегируйте

выполнение функции, адекватных их уровню компетентности.

### ***Неграмотно составленное расписание***

1. Обсуждайте сроки подачи пожеланий расписания и объясняйте важность данных сроков. Будьте последовательны с подачей пожеланий.

2. Назначьте конкретный день и время, когда должно быть составлено расписание на следующую неделю.

3. По возможности следуйте пожеланиям сотрудников. Обсуждайте с сотрудниками невозможность следовать пожеланиям или необходимость изменений.

4. Научитесь составлять расписание согласно стандартам компании. Заблаговременное планирование позволит минимизировать вероятность просить сотрудников идти на компромисс, в случае некорректно составленного расписания.

Выражайте признательность и благодарность сотрудникам, готовым идти навстречу, учитывая потребности ресторана.

### ***Отсутствие признания достижений и успехов***

1. Относитесь к сотрудникам так, как Вы хотите, чтобы сотрудники относились к Вашим покупателям.

2. Дайте знать сотрудникам, что они важны и способствуют (вносят свой вклад) успеху.

3. Объясните, какой вклад вносит функционирование каждой станции в удовлетворение потребностей покупателя и удержание его. Сделайте акцент на том, какое влияние оказывает качество работы сотрудников на опыт покупателя. Любые действия сотрудников влияют на удовлетворение потребностей покупателя. Акцентируйте внимание сотрудников на необходимость и важность работы каждого.

4. Объясните сотрудникам, что вы не смогли бы выполнять свою работу и получить достойный результат без них.

5. Дайте им знать, что их компетенция, уровень профессионализма позволяют вам выглядеть достойно.

6. Разделите вместе с сотрудниками успехи пиццерии.

7. Благодарите сотрудников за работу.

8. Предоставляйте сотрудникам обратную связь об их работе и дайте им знать, что Вы признательны им за это.

# Распределение персонала

## *Распределение (ориентирование) в пиццерию*

После прохождения обучения новый член команды направляет (распределяется) в ту ли иную пиццерию на ту должность, на которую его специализировали во время обучения. При этом обязательно в течение первого месяца к нему приставляется наставник (из числа самых опытных сотрудников), который все это время следит за правильностью выполнения всех производственных заданий, получаемых и выполняемых новым сотрудником. Новый, обученный член команды появляется в пиццерии, на своем новом рабочем месте. Что должен сделать менеджер, чтобы новый сотрудник плавно (без каких-либо потерь, по примеру дедовщины) влился в новый коллектив?

1. Менеджер находится в пиццерии, когда должен появиться новый член команды.
2. Менеджер выдает сотруднику новую униформу и бейдж с его именем.
3. Менеджер собирает всех сотрудников, называет всех по имени и представляет по имени нового члена команды.
3. Менеджер показывает новичку всю пиццерию – небольшая, ознакомительная экскурсия.

4. Менеджер знакомит нового сотрудника с наставником, который будет отвечать за нового сотрудника в течение месяца, проводя для него обучение на рабочем месте (наставничество).

5. Менеджер совместно с наставником показывают новичку его рабочее место, рассказывают какие задачи поставлены членам команды на сегодняшний день работы.

6. Менеджер с наставником описывают новому сотруднику его рабочее расписание и его работу, то есть, то, что он должен сделать в течение дня на своем рабочем месте.

7. В конце рабочего дня наставник должен оценить то, что и как сделал новый сотрудник, рассказав о критериях оценки.

Менеджер и все члены команды должны сделать так, чтобы первый рабочий день нового сотрудника оставил у него только отличные впечатления и воспоминания.

# Внешний вид сотрудников

Корпоративная одежда (униформа) выдается членам команды для ношения во время рабочего дня и только на территории пиццерии. Основными элементами униформы являются:

1. Футболка, обычно с коротким рукавом, так пиццайоло, изготавливающие пиццу должны иметь свободные руки.
2. Брюки
3. Кепка (бейсболка)
4. Фартук
5. Ремень
6. Обувь
7. Куртка (для водителей доставки).
8. Бейдж с именем – он размещается с правой стороны футболки. Именные бейджи позволяют нашим сотрудникам представляться покупателям, указывая на бейдж, а также дают возможность покупателям обращаться к нашим сотрудникам по имени.

Форма для всех членов команды мужчин и женщин обычно имеет один и тот же вид. Цветовая гамма униформы обыгрывают фирменные цвета бренда. Члены команды получают один-два комплекта униформы после завершения процедуры найма. Униформа всегда должна быть чистой и презентабельной.

Теперь поговорим о внешнем виде членов команды:

- волосы, как у мужчин, так и у женщин должны быть спрятаны под бейсболку или аккуратно пострижены. Не допускается окрашивание волос в яркие цвета.

- борода всегда запрещена, за исключением медицинских или косметических показаний.

- усы и бакенбарды должны быть должны быть не большие и не сильно бросаться в глаза покупателю.

- ногти на руках чистые, без лака, коротко подстрижены.

- пирсинг (кольца в ушах, носу, языке, бровях) не разрешается, как и ношение длинных серег.

- пиццайоло не должны иметь на руках кольца с камнями, только обручальные. Также не желательно ношение часов.

- макияж должен быть в не яркий. Кроме того, возможно незначительное применение использование лосьонов, туалетной воды и духов.

У менеджеров и ассистентов имеются и другие элементы униформы (рубашки, юбки, галстуки, заколки, шейные платки и др.) с корпоративной символикой.

# Глава 3. Меню

Основная задача пиццерии – это продажи и как можно в большем объеме. В пиццерии продаются два вида товара:

1. Еда и напитки
2. Услуги.

Давайте в этой главе поговорим только о первом пункте. Еда и напитки объединены в ассортимент или меню, который предлагается покупателям. Они могут сделать шесть видов заказов:

## *1. Обслуживание в зале*

Покупатель пришел в пиццерию, сделал заказ, расположился за столиком, получил заказ и наслаждается, поглощая блюда и напитки

## *2. Самовывоз (с собой)*

Покупатель пришел в пиццерию, сделал заказ, получил заказ и ушел (домой, в офис, к друзьям, на пикник и т. д.)

## *3. Заказ по телефону на самовывоз*

Покупатель позвонил в пиццерию, сделал заказ, пришел в пиццерию, получил заказ и ушел (домой, в офис, к друзьям, на пикник и т. д.)

## *4. Заказ по телефону на доставку*

Покупатель позвонили в пиццерию, сделали заказ на доставку, заказ доставили покупателю (домой, в офис, к друзьям, на пикник и т. д.)



### *5. Заказ онлайн на самовывоз*

Покупатель сделал заказ на самовывоз онлайн, пришел в пиццерию, получил заказ и ушел (домой, в офис, к друзьям, на пикник и т. д.)

### *6. Заказ онлайн на доставку*

Покупатель сделал заказ на доставку онлайн, заказ доставили покупателю (домой, в офис, к друзьям, на пикник и т. д.). При этом необходимо понимать, как строить продажи в каждом из этих видов заказа – что и как предлагать, в какой упаковке и т. д.

Цель двоякая:

- удовлетворить пожелания покупателя, чтобы он через какое-то время сделал повторный заказ
- получить как можно высокую стоимость чека

Весь ассортимент (меню), предлагаемый в пиццерии содержит две основные группы товарных позиций:

*Еда:*

1. Пицца
2. Закуски
3. Салаты
4. Десерты

*Напитки;*

1. Безалкогольные газированные напитки
2. Кофе
3. Чай горячий
4. Соки

## 5. Чай холодный

Очень редко, но в региональных пиццериях встречаются напитки собственного изготовления (компот, морс, лимонад, квас). Также мы не будем рассматривать алкогольные напитки и пиво.

Обычно соотношение между продажами еды и напитков составляет 70/30. Только в некоторых пиццериях, с небольшим количеством напитков, это соотношение имеет другой вид – 90/10 и даже 95/5. При этом продажи пиццы составляют 80 % во всем объеме продаж. Хорошо это или плохо и от чего зависит ответ на этот вопрос? От трех факторов:

- ценовой политики (высокая цена или низкая цена)
- величины наценки (большая наценка или маленькая)
- политики продаж (прибыль зарабатывается при продаже небольшого количества блюд с большой наценкой или прибыль зарабатывается при продаже большого количества блюд с малой наценкой)
- платежеспособности покупателей данной сети пиццерий.

Если же мы возьмем объем продаж за 100 %, то в большинстве классических фастфудных пиццерий продажи раскладываются следующим образом:

1. Пицца – 60%
2. Закуски – 25%
3. Салаты – 10%
4. Десерты – 5%

При этом, в среднем, наценка для блюд составляет:

1. Пицца – 300%
2. Закуски – 300%
3. Салаты – 300–400%
4. Десерты (покупные) – 100–200%

Рассмотри те же параметры для группы напитков то их продажи раскладываются следующим образом (в общем по году):

1. Безалкогольные газированные напитки – 50%
2. Кофе – 25%
3. Чай горячий – 10%
4. Соки – 10%
5. Чай холодный – 5%

При этом, в среднем, наценка для напитков составляет:

1. Безалкогольные газированные напитки:
  - разливные – 500 % – 600%
  - в банках/бутылках – 100 % – 200%
2. Кофе: 300 % – 400%
3. Чай горячий: 300 % – 400%
4. Соки: 200–300%
5. Чай холодный: 200 % – 300%

Зачем нам необходимо знать продажи и наценку?

Для того, чтобы:

1. Строить и управлять продажами, прежде всего, правильно выстраивая продажи, имея в чеке как «блюда-локомотивы» (face-end) и в «блюда-вагончики» (back-end)

2. Обучать персонал правилам «искусства продаж по предложению», добиваясь высокого среднего чека при помощи разных методов

3. По-разному подходить к ассортименту напитков:

- для реализации внутри пиццерии предлагать только разливные напитки, не предлагать в заказ напитки в бутылках и банках тем покупателям, которые будут сидеть за столом.
- для реализации на вынос и доставку предлагать разливные напитки (в упаковке «To GO») или эти напитки в бутылочно-баночном варианте.

# Глава 4. Менеджмент теста

В большинстве крупных компаний тесто производят в производственных комплексах по классическому прямому методу, который предполагает длительный период созревания теста, более 24 часов. Обычно этот период составляет до трех суток в холодильной камере производственного комплекса и только затем в автомашине-рефрижераторе тесто доставляют в пиццерию.

Таким образом, различается два этапа в работе с тестом для пиццы:

*Менеджмент с тестом в производственном комплексе.*

- приготовление теста.
- созревание теста.
- транспортировка теста в пиццерию.

*Менеджмент теста в пиццерии.*

Температура холодильной камеры, в которой будет храниться доставленное тесто должна быть от +2 °С до +4 °С. Работа с тестом на объекте начинается с того момента, как оно было доставлено в пиццерию и состоит из нескольких этапов, которые являются составными элементами менеджмента теста на объекте:

- *проверка сопровождающих документов на доставленное тесто.*

Обычно тесто из производственного комплекса доставля-

ется в пиццерию 2 раза в неделю, например, во вторник и в пятницу. Из сопровождающих документов, прежде всего, накладная, в которой описано вид теста, количество и вес шаров теста, дата производства теста.

– *измерение температуры доставленного теста.*

Выберите лоток из средней части колонны лотков. Осмотрев шары теста выберите шар теста, расположенный в середине лотка (ближе к центру). Вставьте термометр горизонтально в боковую сторону шара, от центра в середину, примерно на глубину 3–4 сантиметра и через 1 минуту получите температуру теста. Если:

– Температура теста выше  $+5^{\circ}\text{C}$ .

Разделите «башню» (стек) лотков с тестом на 3 части (примерно по 6–7 лотков), поставите каждую часть лотков на тележку и переместите тележки с лотками в холодильную камеру. При этом пластиковые лотки с тестом установите перпендикулярно друг к другу и поместите в самую холодную часть холодильной камеры (у испарителя). Через 3–4 часа вновь измерьте температуру в каждой группе лотков. Температура теста должна опустилась ниже  $+5^{\circ}\text{C}$ . В этом случае необходимо вновь собрать лотки с тестом в одну большую колонну лотков.

– Температура теста ниже  $+1^{\circ}\text{C}$ .

Поместите лотки с тестом в самую теплую часть холодильной камеры (ближе к входу). Через 3–4 часа вновь измерить температуру в каждой группе лотков. Температура те-

ста должна подняться выше  $+2\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Затем это «молодое» тесто надо переместить в самую холодную часть холодильной камеры, а у двери оставить «старое» тесто с предыдущей доставки из производственного центра.

– Температура теста  $+2\text{ }^{\circ}\text{C}$   $+4\text{ }^{\circ}\text{C}$ .

Сразу поместите лотки с тестом в самую холодную часть холодильной камеры.

В холодильной камере разместите колонны лотков с тестом таким образом, чтобы вокруг них было свободное пространство, минимум 5–10 сантиметров, для свободного прохождения холодного воздуха, охлаждающего тесто.

– *определение количества доставленного теста.*

Количество полученного теста должно совпадать с заказом в производственный комплекс и этого количества должно хватить до следующего привоза, исходя из планируемых продаж на ближайшие дни (прогноз по чек-листу директора).

– *определение возраста доставленного теста (проверка дня приготовления теста).*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.