

Поиск ТЕМЫ

Как это работает: сеть Владислава Иващенко и Октавиана Низамова

Ольга Чудова · Artjom Podlesnov · Владислав Иващенко

15 октября · Обновлено три часа назад · Читать: 6 мин.

«Додо Пицца» — единая сеть пиццерий с большим количеством партнеров. Каждый из партнеров сталкивается с вопросом, как эффективно организовать работу, когда его сеть быстро растет. Мы узнали, как организованы сети у наших партнеров, Октавиана Низамова и Владислава Иващенко. Рассказываем, какие роли и должности есть в их сети, как построена работа внутри отделов и между отделами, а также об инструментах коммуникации, которые они используют.

Информация актуальна на момент выхода статьи.

География сети

На сегодняшний день в сети Октавиана и Влада 9 работающих пиццерий от Белгорода до Мурманска: три в Белгороде, три в Ленинградской области, две в Петрозаводске и одна в Мурманске. По плану в сети будет минимум 14 пиццерий.

Какие роли и должности есть в сети Октавиана и Владислава

Команда делится на три отдела: операционный, маркетинговый и бэк-офис. Операционный отдел занимается управлением пиццериями и сетью. Маркетинговый отдел запускает и контролирует рекламные активности. А специалисты бэк-офиса помогают операционному и маркетинговому отделу в узкоспециализированных задачах. Например, начисляют зарплаты сотрудникам или ведут учет материальных ценностей.



Кто работает в операционном отделе

Операционный директор · Региональный управляющий · Управляющие · Менеджеры по обучению · Команды пиццерии · Команды доставки · Главный механик

Операционный директор — ответственный за всю операционную деятельность пиццерий.

У операционного директора есть заместитель — **региональный управляющий**. Он занимается регулярными задачами — удаленно контролирует чек-листы, контролирует пиццерии по камерам, разбирает рейтинги, проверяет заказы для «Восток-Запада».

Раньше регулярными операционными задачами и контролем занимался операционный директор. Со временем, когда количество пиццерий увеличилось, партнеры решили разделить роли операционного директора и регионального управляющего. Теперь цель операционного директора — прибыльные и эффективные пиццерии, а цель регионального управляющего — работающие процессы в сети и между ними. Фактически региональный управляющий является заместителем операционного директора.

Управляющий — ответственный за всю операционную деятельность в пиццерии. Он поддерживает бесперебойное производство в пиццерии, нанимает и развивает сотрудников, работает с рейтингами и скоростью пиццерии, влияет своей работой на метрики эффективности и прибыльности. Управляющий в сети Владислава и Октавиана обязан не менее одной смены в неделю отработать на кухне.

Управляющий — это человек, которому не все равно. Он печется о пиццерии, доводит дела до конца, может обучить сотрудников.

— Владислав Иващенко

В каждой пиццерии есть **заместитель управляющего**. Заместитель управляющего умеет все, что и сам управляющий, но пока не несет ответственность за всю пиццерию. Если управляющий уходит в отпуск или решает уволиться, всегда есть замена. Партнерам не приходится в спешке обучать на управляющего одного из менеджеров. У заместителя управляющего есть отдельные проектные задачи. Например, найм, ревизии или другие задачи.

В пиццериях есть **менеджеры по обучению**. Они обучают стажеров и кандидатов. Партнеры не видят причин создавать отдельную команду Учебного центра, потому что их сеть распределена от Белгорода до Мурманска.

Еще в каждой пиццерии есть **старший курьер**. Он создает графики, нанимает курьеров, обучает, контролирует показатели доставки, разбирает тикеты по курьерам.

Почти в каждой пиццерии есть **главный механик**, обычно из числа курьеров, он занимается мелким ремонтом в пиццерии.

Кто работает в бэк-офисе

Главный инженер · Главный бухгалтер · Бухгалтер по кадровому учету и зарплатам · Специалист по материальному учету и ревизиям · Специалист по управленческому учету · Специалист по платежам

Главный инженер — специалист, который занимается техническими вопросами пиццерий: курирует строительство, ремонт, поиск помещений, проверяет подрядчиков, смету и прочее.

В сети есть небольшая бухгалтерская команда: **главный бухгалтер** и **бухгалтер по кадровому учету и зарплатам**.

Специалист по материальному учету и ревизиям курирует работу управляющих по ревизиям в пиццериях, централизованно ведет учет сырья по всей сети.

Основная задача **специалиста по управленческому учету** — подготовить P&L по всем пиццериям до 5 числа каждого месяца. Также его задача в том, чтобы все документы были успешно закрыты. Специалист в курсе движения всех денежных средств: оплаты аренды, оплаты инвесторам, поставщикам.

В сети есть специалист по платежам. Он согласует все платежи и курирует движение денег. Согласование платежей некоторые партнеры оставляют в своих задачах. Специалист по платежам в сети Владислава и Октавиана работает давно и обладает большим уровнем доверия.

Кто работает в отделе маркетинга

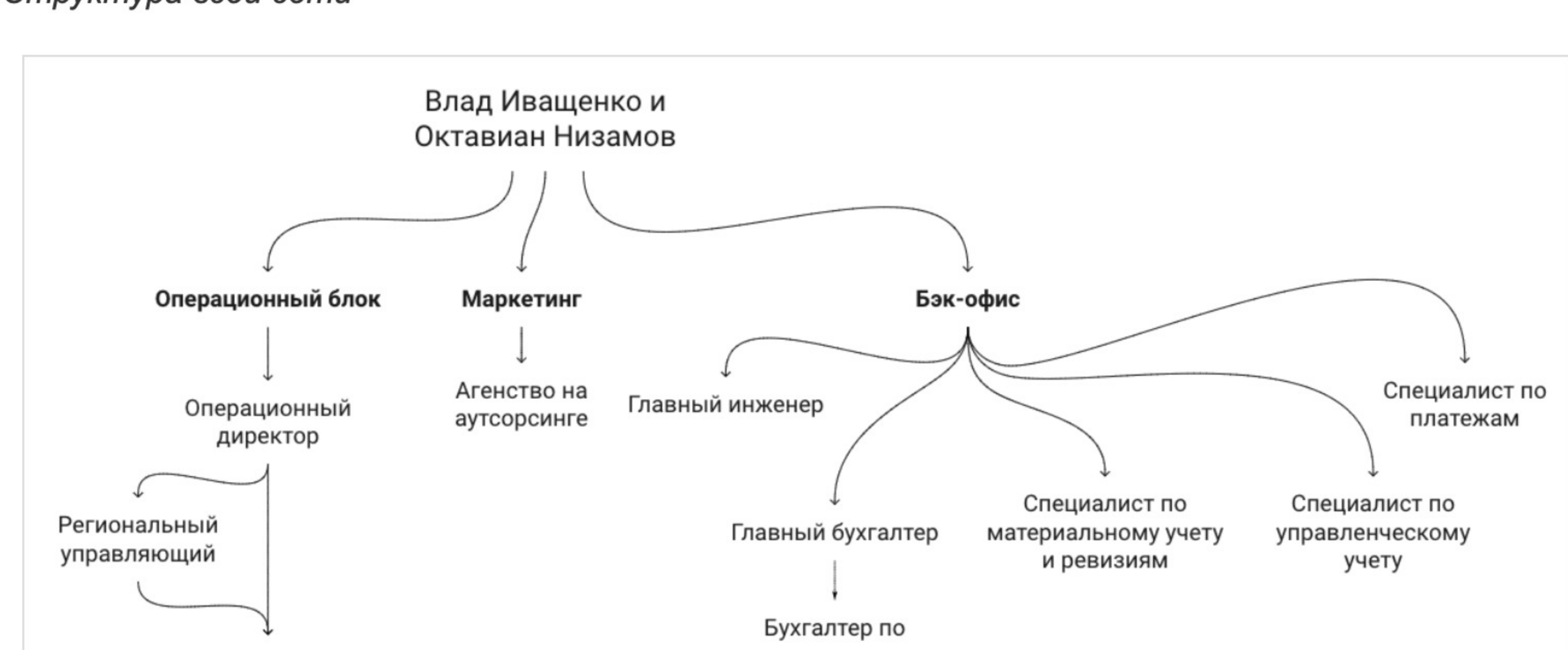
Контент-маркетолог · Таргетолог

Все задачи по маркетингу партнеры передали на сторону собственного маркетингового агентства.

В агентстве есть **контент-маркетологи** и **таргетологи**. Они понимают специфику коммуникации «Додо Пицца» и работают по маркетинговым циклам нашей сети.

Раньше партнеры занимались маркетингом самостоятельно. Когда в сети открылась четвертая пиццерия, задачи передали агентству.

Структура всей сети



Как построена работа в отделах и взаимодействие между отделами

Внутри операционного отдела

Задачи операционного отдела можно разделить на регулярные и проектные.

Регулярные задачи повторяются из раза в раз и имеют периодичность выполнения. Проектные задачи — разовые задачи, не имеют периодичности и часто возникают внезапно.

Регулярные задачи команда заносит в чек-листы. Чтобы важную задачу выполнили, она должна быть в нескольких чек-листах у разных специалистов, поэтому все чек-листы связаны между собой. Можно сказать, что задачи в чек-листах выстроены в пирамиду от партнера до кассира.

Пример:

- у кассира в чек-листе есть задача — делать обходы по чистоте зала каждые пол часа,
- у менеджера задача — делать обходы пиццерии раз в час,
- у управляющего задача — проверять чистоту в начале и конце своего рабочего дня,
- у регионального управляющего задача — проверять чистоту по камерам в условенные дни.

Проектные задачи команда фиксирует в Трелло. Пример проектной задачи — организовать замену вытяжки. У каждой проектной задачи обязательно есть свой срок и свой ответственный. За всеми сроками в карточках Трелло следит региональный управляющий. Задача регионального управляющего — контролировать выполнение проектных и регулярных задач.

Вся работа операционного отдела строится на основе метрик. Управляющие отвечают за метрики своей пиццерии, а операционный директор за метрики всей сети.

Метрики операционный отдел контролирует регулярно: ежедневно, еженедельно и ежемесячно. Основной рабочий формат — неделя. Это значит, что управляющие и операционный директор, а потом операционный директор и партнеры, встречаются еженедельно.

В еженедельном своде всей сети около 60 метрик, за него отвечает операционный директор. В нем метрики эффективности и прибыльности — лейбор кост, юнит кост, зарплаты, стоимость одного заказа, скорость и многие другие. Операционный директор анализирует резкий рост или падение метрик, динамику их изменения, поэтому знает все, что происходит с метриками в сети.

Внутри бэк-офиса

Весь бэк-офис работает по двухнедельным циклам. Для обсуждения результата цикла команда собирается раз в две недели, по четвергам.

Каждый специалист дает публичную оценку по своему плану, который определил две недели назад: что сделано и не сделано. Такие встречи нужны, чтобы все понимали, куда команда движется, кто чем занимается и какие у кого сложности.

У команды бэк-офиса тоже есть чек-листы. Обычно в них задачи, которые касаются стандартных бухгалтерских и учетных операций: еженедельные ревизии, закрытие месяца, начисление зарплат. Многие задачи бэк-офиса связаны с операционным отделом и отделом маркетинга.

Внутри отдела маркетинга

Маркетологи подводят итоги работы еженедельно, как и в операционном отделе. В маркетинговом агентстве все задачи построены на чек-листах: ежедневных, еженедельных, ежемесячных.

Партнеры контролируют планы публикаций по рассылкам и акциям.

Между отделами

Часть регулярных задач между отделами нужно выполнять с определенной периодичностью. Например, оплаты в сети проводятся только в понедельник и четверг. Это нужно, чтобы не тратить ежедневно время специалиста бэк-офиса на оплату, а также, чтобы управляющие и другие специалисты планировали оплаты заранее. Такие регулярные задачи занесены в чек-листы бэк-офиса и операционного отдела.

В сети используют документ, в котором описано, как действовать в нетипичных ситуациях. Например, если потерялись чеки, подтверждающие расходы, или есть недосдача или излишек в кассе. В документе по пунктам расписано, что и в какой срок сделать, на ком лежит ответственность за задачу.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.

Партнеры стремятся передать бэк-офису большинство специализированных задач, чтобы автоматизировать их. Например, уже сейчас управляющие сети и менеджеры никак не взаимодействуют с «Восток-Западом» по документам, потому что сеть перешла на электронный документооборот.