

Джим Салливан & Фил Робертс

СЕРВИС, КОТОРЫЙ ПРОДАЕТ

**“У Вас может быть самый лучший продукт в мире,
но если Вы не можете его продать, Вы так и останетесь
его владельцем”**

Диамонд Джим Брейди, 1901 год

*Изучение и Развитие Гостеприимства
Консультации в сфере ресторанного бизнеса. Управление. Обучение. Консалтинг*

12 способов извлечь наибольшую пользу из книги

“Сервис, который продает”

1. Раздайте книгу всем менеджерам; лучше всего, если они прочтут ее в течение двух недель.
2. После того как менеджеры прочтут эту книгу, попросите их записать 15 лучших, на их взгляд, идей, которые они из нее почерпнули. На следующем собрании с менеджерами каждый из них должен зачитать Вам свой список.
3. На собрании менеджеры должны определить, какие же идеи, изложенные в книге “Сервис, который продает”, объективно являются самыми значимыми, после чего Вам следует записать их на отдельном листке бумаги или на учебном плакате.
4. Менеджеры должны определить для себя идеи первостепенной важности и составить график их воплощения.
5. Внимательно прочтите информацию, изложенную на страницах 29-30. Какие из восьми пунктов, которые обязательно следует выполнять, Вами все же не выполняются?
6. Убедитесь в том, что все официанты и бармены четко уяснили себе информацию, изложенную на страницах 11 - 63 и 83 - 93. Попросите их записать 10 лучших, на их взгляд, идей, которые они почерпнули из этих разделов. Установите крайний срок проведения дискуссии, во время которой они изложили бы свои мысли по поводу прочитанного. Проведите собрание официантов и барменов, на котором Вам следует выработать общий план действий по осуществлению идей первостепенной важности.
7. Проследите за тем, чтобы каждый вновь принятый на работу менеджер, официант, бармен или хостесс обязательно прочли “Сервис, который продает”. Разработайте 20 проверочных вопросов, с помощью которых Вы могли бы протестировать новых сотрудников на знание основного материала книги.
8. Чтобы сотрудники ресторана лучше знали все блюда и напитки меню, сделайте с ними упражнение в виде ролевой игры, представленное на страницах 34-35.
9. Чтобы сотрудники ресторана поскорее стали настоящими продавцами, составьте и вывесите на видном месте таблицу, примерно такую же как и на странице 28 (используя блюда и напитки из меню Вашего ресторана).
10. Попросите официантов и поваров обратить особое внимание на главу “Контроль расходов и потерь” (стр. 56 - 63). После прочтения материала каждый из них должен записать по три идеи о том, как контролировать расходы в ресторане.
11. Проследите за тем, чтобы все сотрудники ресторана (менеджеры, официанты, повара, помощники официантов, хостесс, бармены) определили для себя свой собственный “Цикл обслуживания”, основанный на знании подходящего только для их позиции “момента истины”. Используйте в качестве примера диаграмму, приведенную на странице 83.
12. Используйте 91 способ увеличения продажи блюд и напитков (эти способы перечислены в Приложении) в качестве плана учебных занятий с официантами.

СОДЕРЖАНИЕ

СЕРВИС, КОТОРЫЙ ПРОДАЕТ	1
12 способов извлечь наибольшую пользу из книги	2
“Сервис, который продает”	2
СОДЕРЖАНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
Зачем Вам читать эту книгу	4
Зачем мы написали эту книгу	4
ДЕСЯТЬ САМЫХ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ ГОСТЕЙ	6
ЧЕТЫРЕ ЦЕЛИ “СЕРВИСА, КОТОРЫЙ ПРОДАЕТ”	6
ЭТАП 1: ЗАКУСКИ	7
Продать - значит хорошо обслужить	7
Сервис - это ручка насоса. Продажа - это сам насос	10
Кошмар на Улице Сбыта	10
Как распространяется реклама из уст в уста	12
Как реклама из уст в уста терпит неудачу	12
Теряем одного гостя - теряем деньги	13
ЭТАП 1: Темы “Введение” и “Закуски”: выводы	14
ЭТАП 2: САЛАТЫ	15
Что посеешь, то и пожнешь	15
Ростик’с против Рамстора?	15
Если сын ругается . . . ударьте отца!	16
Официанты и бармены	17
Маленький помощник официанта, который мог	17
Продажа начинается уже у входа в ресторан	18
ЭТАП 2: Салаты	18
ЭТАП 3: ГОРЯЧИЕ БЛЮДА	19
Суть дела	19
Официант, принимающий заказ	21
Официант-продавец	21
Четыре способа улучшения качества обслуживания и увеличения выручки	22
1-ый способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:	23
План действий №1: восемь способов увеличения объемов продажи блюд и напитков	25
2-ой способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:	25
Шесть моментов, о которых нужно знать, чтобы обеспечить лучший сервис	27
Знание напитков бара: если гости пьют больше и лучше, Вы тоже пьете лучше!	27
Безалкогольные напитки	28
Два Закона, Определяющих Знание Блюд и Напитков	28
Полезный совет по улучшению обучения персонала	29
3-ий способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:	30
План действий 2: Как научить официантов “направлять” гостей	36
Этап 3: В поисках “скрытых сокровищ” в Вашем ресторане. Краткий обзор	44
ЭТАП 4: ДЕСЕРТЫ	46
Следите за расходами и потерями	46
. . . п-р-р-оснись!	47
Ресторанный бизнес находится в руках рядового сотрудника ресторана, а не его владельца	48
Тарелка по цене сорока гамбургеров	49
Как научить персонал своего ресторана контролировать расходы и потери	50
ЭТАП 5: ДИЖЕСТИВЫ	53
“Дайте мне чем-нибудь запить все это”	53
Вы хотите сделать все правильно с первого раза или раз за разом переделывать?	53
Десять принципов эффективной мотивации в ресторанном бизнесе	55
ЭТАП 6: СЧЕТ, ПОЖАЛУЙСТА	59
“Выводы”	59
История о двух ресторанах	59
Цикл Обслуживания	68
Коротко о работе в команде	75
План действий для определения “моментов соприкосновения” с гостем в Вашем ресторане	75
Театр	76
Десять навыков, которыми должен владеть менеджер ресторана, желающий добиться успеха	77
ЭТАП 7: МАЛЕНЬКИЙ СТАКАНЧИК СПИРТНОГО НА НОЧЬ	80
Сервис, который продает: резюме	80
ПРИЛОЖЕНИЕ	43
91 способ увеличения объема продаж	43

ВВЕДЕНИЕ

Зачем Вам читать эту книгу

Понимание того, как обеспечить успешную работу ресторана или бара, во многом сродни стремлению понять в теории, что такое похмелье. Вы можете говорить или читать о похмелье, но до тех пор пока Вы сами не испытаете его на себе, Вы не поймете, что это такое.

Пока кто-нибудь не раскроет секрет “Безупречного Ведения Ресторанного Бизнеса”, всегда будут существовать такие люди как консультанты, содействующие развитию ресторанного бизнеса. Среди них выделяются бывшие официанты (так называемый “институт одного человека”), ушедшие на пенсию психологи или профессора, которые уверены в том, что они лучше знают, как организовать и вести Ваше дело.

Быть может, они действительно знают, как лучше, а может быть и нет. Единственное, что мы знаем наверняка, так это то, что рано или поздно они напишут об этом книгу и попросят нас ее купить.

В настоящее время ресторанный бизнес быстро развивается и совершенствуется. Ситуация меняется ежедневно. У клиентов появилась возможность широкого выбора, конкуренция растет не по дням, а по часам, а тех денег, которые мы все же умудряемся зарабатывать в таких условиях, правительству постоянно не хватает, что выражается в его стремлении урвать побольше от нашего пирога. Поэтому, если Вы хотите достичь в своем бизнесе наивысших результатов или рассказать нам, как этого добиться, очень важно, чтобы Вы знали его изнутри, как свои пять пальцев. Иными словами, лучше хорошо делать, чем хорошо говорить!

Мы Вам обещаем: в отличие от многих авторов подобных книг, мы не будем предсказывать, что скоро пойдет дождь или начнется землетрясение.

Эта книга о том, как построить корабль.

Зачем мы написали эту книгу

Мы написали ее потому, что мы *должны* были ее написать. Как мы ни старались, нам не удалось найти хоть мало-мальски вразумительно написанную книгу по ресторанному бизнесу, в которой бы обсуждались вопросы и проблемы сервиса и торгового менеджмента в совокупности. Поэтому мы записали то, что нам было известно, выяснили то, что мы еще не знали, и изложили всю собранную информацию в этой книге. Мы Вас предупреждаем: не все мысли, изложенные в данной книге, являются оригинальными, но то, что мы позаимствовали у других, является лучшим. В конце концов, подражание - самая честная форма ведения ресторанного бизнеса!

Вы сразу же увидите, что книга, которую Вы сейчас держите в руках, сильно отличается от других книг подобной направленности, она по-настоящему эффективна, поскольку то, что в ней изложено, основано на ежедневном практическом опыте работы, а не на голой теории.

Наш коллективный опыт ведения ресторанного бизнеса охватывает практически все позиции в ресторане: оператор посудомоечной машины, помощник официанта, повар, хостесс, официант, бухгалтер, бармен, тренер, менеджер, директор по маркетингу, региональный менеджер, директор ресторана и владелец ресторана. Мы имели дело практически со всеми видами ресторанного бизнеса: общественное питание и организация банкетов, быстрое питание, концептуальные рестораны, сети ресторанов, гостинично-ресторанный бизнес. Единственное, что мы узнали наверняка из всего нашего опыта, заключается в следующем: *Есть только две вещи, о которых следует беспокоиться, работая в ресторанном бизнесе: во-первых, дела никогда сами собой не пойдут в гору и никогда уже не будет так хорошо, как было раньше, и во-вторых, важно то, как обстоят дела на сегодняшний момент.*

“Любому начинанию должна предшествовать определенная мечта, идея, предвидение, если хотите. Недостаточно просто смотреть вперед на один шаг, мы должны ясно видеть все ступени лестницы, по которой идем.”

Альберт Кунс

ДЕСЯТЬ САМЫХ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ

ГОСТЕЙ

1. Торг блюдами у стола (“Итак, кому принести гамбургер?”).
2. Грязные тарелки в руках официанта, когда он приветствует гостей (“Здравствуйте, Вы готовы заказать десерт?”).
3. Официант не знает, какой напиток пьют гости (“Мне кажется, это диетическая Кока-Кола . . .”).
4. Беспорядок в баре (верный знак неряшливости бармена).
5. Группы по 3-4 официанта, которые в свободное время бьют баклуши (если у Вас есть время для отдыха, займитесь уборкой).
6. Официант не обращает внимания на ожидающих гостей (“Подождите еще немного”).
7. Официант разливает кофе из грязного кофейника (“Спасибо, достаточно”).
8. Ответ на телефонный звонок: “Подождите, пожалуйста.” (Невежливо, даже грубо).
9. Приветствуя гостей, официант их считает (“Вас двое?” вместо того, чтобы улыбнуться и спросить: “Здравствуйте! Вы сегодня пришли вдвоем?”).
10. Официант усаживает гостей за столик, на котором лежат чаевые (это приводит гостей в замешательство, они неловко себя чувствуют).

ЧЕТЫРЕ ЦЕЛИ “СЕРВИСА, КОТОРЫЙ ПРОДАЕТ”

1. Рассказать Вам о практических (не теоретических) способах улучшения сервиса в Вашем ресторане, баре или гостинице.
2. Научить Вас (и Ваших сотрудников), как можно увеличить выручку ресторана и количество чаевых, которые получают официанты, сразу на 5-25%.
3. Показать Вам добрую дюжину способов сокращения расходов и потерь, а также осуществления контроля над затратами.
4. Улучшить Ваши тренерские навыки, чтобы Вы могли эффективно обучать своих сотрудников: а) как совершенствоваться в работе, б) как улучшать производительность труда и в) как увеличивать прибыль ресторана.

Мы гарантируем: Управляете ли Вы рестораном определенной концепции, ведете ли Вы бизнес на основе франчайзинга, владеете ли баром, рестораном быстрого питания, кафе, гостинично-ресторанной сетью или супермаркетом, эта книга поможет Вам наладить более гибкую систему работы. С ее помощью у Вас появится гораздо больше постоянных клиентов, Вы сможете лучше организовать работу в команде и получить гораздо большую прибыль.

ЭТАП 1: ЗАКУСКИ

Продать - значит хорошо обслужить

На обложке журнала *Forbes* написано: “Наша экономика должна быть экономикой сервиса . . . так где же сервис?” Не секрет, что сейчас сфера обслуживания у нас в стране находится в кризисе. Помимо множества книг, которые вышли в 1980-х годах и впервые пролили свет на эту проблему, для ее устранения не было сделано практически ничего - кроме, пожалуй, выпуска нескольких лозунгов, акцентировавших внимание общественности на призывах к улучшению сервиса. **Сегодня сфера обслуживания находится в таком запущенном состоянии, в каком она не была еще никогда.** Итак, при желании Вы можете посмотреть на этот кошмар собственными глазами . . .

~~~~~  
***“Ничего не вижу, ничего не слышу, ничего никому не скажу - если это Ваше кредо, Вы никогда не сможете работать в сфере оказания услуг.”***

***Боб Шнайдер***  
~~~~~

Вы летите на самолете. Пустой и невыразительный голос, доносящийся из громкоговорителя, сообщает Вам, что на обед Вы можете выбрать салат из тунца или лазанью. Поскольку Вы следите за фигурой, Вы останавливаете свой выбор на салате. Но незадолго до подачи обеда по салону проходит стюардесса и говорит, что осталась только лазанья. Вы вежливо отказываетесь от лазаньи, понимая, что в данном случае спрос превысил предложение. В конце концов, Вы всегда сможете получить свой салат из тунца позднее в гостинице. Нет проблем.

Спустя три четверти часа Вы направляетесь в хвостовую часть самолета, где находится туалетная комната. Ожидая, когда освободится туалет, Вы мельком бросаете взгляд на трех стюардесс, торопливо поедающих свой обед недалеко от комнаты для персонала. Какова же будет Ваша реакция, когда Вы увидите . . . нет, не то, как они едят, а то, что они едят?! Салат из тунца!!! Нет, скажем по-другому . . . *Ваш* салат из тунца! Вы начинаете потихоньку терять самообладание. Вы задаете себе риторические вопросы: “Кто **заплатил** \$512 за этот воздушный перелет? Вы или стюардесса? Кто ест **Ваш** обед и кто остался голодным?”. “А, ладно. Бесплезно докапываться до истины, - говорите Вы себе. - Должно быть, у них были веские причины, чтобы обслужить себя вместо меня . . . наверное, так?”. И однажды солнечным днем в воскресенье Вы узнаете из утренней газеты, что эта авиалиния была закрыта и распродана своим конкурентам. Удивительно, но это наверняка не покажется Вам странным.

В другой раз где-нибудь в парке Вы останавливаетесь около палаток, торгующих быстро приготовленными блюдами и напитками, надеясь пообедать на скорую руку. Вы не можете решить, что Вы хотели бы съесть и в какой палатке это купить. Вы выбираете между гамбургером, картофелем фри и кусочком пиццы. Продавцы, стоящие за прилавком палатки, где продаются гамбургеры, глядя в никуда ничего не выражающими глазами (такое впечатление, что они смотрят сквозь Вас), хрюкающим голосом спрашивают Вас: “Вам помочь?”. Вы стараетесь думать быстрее. В это самое время продавец пиццы также в свою очередь начинает зазывать Вас к своей палатке: “Сюда, чем могу помочь?”. Наконец-то Вы решились остановить свой выбор на гамбургере и подходите к первой палатке со словами: “Можно, пожалуйста, гамбургер, картофель фри и средний стакан кока-колы?”. И какой же ответ Вы слышите? “С Вас \$ 4.19.” Сказав это, продавец со скучающей миной поворачивается к Вам и впервые за все время Вашего с ним “знакомства” бросает на Вас оценивающий взгляд. Вы чувствуете себя кошельком, к которому в дополнение приложен человек.

Х-м-м . . . Да . . . значит, это и есть сервис? . . . Конечно, НЕТ!

Это, должно быть, “секретная” служба. Только им самим ведомо, что они делают!

Разве вышеприведенные примеры не напомнили Вам тот сервис, к которому все мы, к сожалению, так привыкли? Ежедневно мы встречаемся с двумя разновидностями обслуживания: чертовски хороший, отличный сервис и до безобразия плохой, ужасный сервис. Своим

постоянным участием мы вмешиваемся в битву гигантов, наивно ожидая чего-то хорошего и питая надежды получить отличное обслуживание, но чаще всего нам приходится встречаться с обратным. Все читали книги о безупречном качестве обслуживания, но, за исключением добавления в учебные пособия слов “великолепный”, “качество” и “ориентация на клиента”, едва ли кто-нибудь действительно делает что-то осязаемое для того, чтобы наиболее полно удовлетворить запросы и ожидания клиентов.

Как Вы относитесь к плохому сервису? Данные многочисленных исследований подтверждают, что большинство клиентов, недовольных обслуживанием, часто покидают Ваш ресторан, ничего Вам не сказав. Однако, они рассказывают об этом по крайней мере 12 потенциальным клиентам. А эти двенадцать - еще шестерым, которые в свою очередь информируют каждый еще троих! *В общей сложности получается 300 человек, которые услышат от своего друга/знакомца о плохом качестве обслуживания в Вашем ресторане.* Вы наверняка думаете, что каждая компания желает, чтобы слава о ней передавалась из уст в уста, ведь так? Нет, не так. Компаниям нужна отнюдь не любая, а только *положительная* реклама.

Что Вы выберете - безупречный сервис или убогое обслуживание? Ответ очевиден, но не все так просто, как кажется на первый взгляд.

Насколько трудно для Вас поставить интересы клиентов/покупателей выше своих собственных, если Вы работаете в сфере обслуживания? Американский бизнес смог добиться того, что рядовые американцы - налогоплательщики - платят \$ 600 в год за право пользования общественным туалетом и \$ 700 - за возможность получить элементарное медицинское обслуживание. Поэтому, как нам кажется, мы просто *должны* иметь возможность получить салат из тунца, заплатив \$ 512 за воздушный перелет, или услышать “Спасибо” из уст продавца гамбургеров в парке, которому мы заплатили \$ 4.19 за обед, отдав предпочтение ему, а не его конкурентам.

Чтобы улучшить работу, повысить прибыль и производительность труда в ресторанном бизнесе, Вы должны запомнить две вещи:

- Плохой сервис существует сам по себе, он не требует от Вас больших усилий, хорошее же обслуживание необходимо налаживать.
- Выслушайте своего клиента и сделайте так, как он Вам говорит!

Когда в последний раз Вас обслужили слишком хорошо?

После отвратительного обслуживания в известном ресторане Westside L.A. один из наших друзей захотел встретиться с менеджером. Менеджер пришел и поприветствовал его словами: “В чем здесь дело?”. “Безразличное и грубое обслуживание”. “Такого не может быть, - презрительно фыркнув, сказал менеджер. - “Сервис” - наша фамилия, сэр!”

“Да? . . ., - ответил наш друг. - В таком случае “Плохой”, наверное, Ваше имя.”

Ни у кого, пожалуй, не вызывает никаких сомнений тот факт, что сервис в этой стране загнивает. Вопрос только в том, что мы можем сделать для того, чтобы улучшить положение. Растущее в людях *сознание* никудышности современной сферы оказания услуг медленно, но верно перерастает в *нетерпимость* к плохому обслуживанию. Сегодня мы так стремимся обеспечить превосходное качество обслуживания, что в этом стремлении забываем о тех людях, для кого собственно и предназначен сервис: о наших клиентах/покупателях/гостях.

Можем ли мы действительно предоставить **сервис, который продает**? Все мы знаем, что дела в ресторанном бизнесе обстоят не лучшим образом, но в то же время мы по-прежнему едим и пьем очень много. Вспомните, *когда в последний раз Вас обслужили слишком хорошо???* Вы когда-нибудь слышали, чтобы кто-нибудь в последнее время говорил примерно так: “Еда там приличная, но обслуживание просто великолепное. Никогда не ходите туда!”?

Мы знаем, что выражение “неэффективное обслуживание” само по себе не ново. Ежедневно появляются сотни самозванных “гуру” от сервиса, которые читают бесконечные лекции и пишут бесчисленное множество книг о “кризисе сферы обслуживания”. Они проповедуют, что те из нас, кто работает на рынке оказания услуг, никуда не годятся, что наши клиенты ожидают от нас лучшего обслуживания и что наша работа как раз и заключается в том, чтобы демонстрировать обслуживание самой высшей пробы. Какое неожиданное открытие, не правда ли? Хотите узнать все это из “первоисточника”? Купите, пожалуйста, книжку очередного “предсказателя будущего” (\$ 19.95). Книга в твердой обложке обойдется Вам в \$ 49.95, а видео курс - в \$ 695!

Хочется сказать этим проповедникам: **“Послушайте, Вы можете писать о кризисе в сфере обслуживания что угодно, но не говорите нам, в чем проблема, лучше скажите, что нужно сделать, чтобы ее разрешить”**. Мы полагаем, что необходимо еще раз напомнить об этом мнимым Шаманам Сервиса Нового Времени, не со зла, а потому, что все эти новоявленные гуру проходят мимо основополагающего момента, определяющего весь сервис как таковой: **“Вы Можете Предлагать Клиенту Все Что Угодно, Но Если Вы Не Можете Это Продать, У Вас Нет Бизнеса”**.

Другими словами . . .

Сервис: миф или реальность?

Вы когда-нибудь задумывались по-настоящему о том, что такое сервис? Можно ли дать ему общее и всеобъемлющее определение? По нашему определению сервис (обслуживание) - это *“то, как мы относимся к нашим клиентам, как мы с ними обращаемся”*. Чаще всего мы просто *ощущаем* его суть, т.е. *чувствуем*, что и как надо сделать в той или иной ситуации, чтобы клиент остался доволен, но за редким исключением нам все-таки удастся увидеть, как все это происходит на деле. Обслуживание - это волшебное действие, мираж, воспринимаемая на уровне чувств ценность, которая сопровождает обмен товаров/услуг на деньги. Сервис может быть хорошим, плохим или посредственным. Ожидания клиента основаны на том, **какой** продукт/товар мы ему предлагаем, какая у этого продукта **цена**, в какой **обстановке** мы его предлагаем и (что важнее всего) **как** мы преподносим товар нашему клиенту, насколько хорошо мы его **обслуживаем**.

Ну и что? В любой книжке какого-нибудь очередного “специалиста” Вы можете прочитать то же самое. Но давайте поглубже вникнем в Определение Сервиса.

Где берет свое начало понятие “сервис”, откуда он к нам пришел и каковы основные психологические предпосылки его появления? *Какова мотивация сотрудников компании, магазина, гостиницы и т.д., что заставляет каждого из них прилагать определенные усилия для того, чтобы обслужить клиента как можно лучше?* Забудьте на время о репутации компании, гордости за выполняемую работу и теплых “пушистых” чувствах - все это приходит позднее. **Прежде всего мы хотим, чтобы клиент купил у нас товар, который мы ему предлагаем.**

Подумайте об этом. Не пытайтесь уйти от этого. ПРИМИТЕ ЭТО КАК САМО СОБОЙ РАЗУМЕЮЩЕЕСЯ! С чего бы это сотруднику обувного магазина вздумалось помочь Вам сделать правильный выбор или, иными словами, “обслужить” Вас? Что заставляет его обращать на Вас внимание, вежливо с Вами разговаривать? Какова его мотивация? Зачем сотрудникам обувного магазина помогать Вам примерять 3-4 пары обуви на Ваши плохо пахнущие ноги?

Да потому что они надеются, что Вы купите какую-нибудь из этих пар! Менеджер обувного магазина нанимает этих людей для того, чтобы они предлагали (и желательно продавали) обувь, носки, ремни, крем для обуви, одежду и т.д. всем покупателям, входящим в магазин. *Продажа* - это окончательный желаемый *результат*; *обслуживание* при этом представляет собой *средство* достижения цели, а не саму цель.

Обслуживание сводится к таким действиям, которые ускоряют или приводят к покупке, продаже или повторному визиту клиентов. Без обслуживания Вы все же можете продавать (например, бензоколонки на “самообслуживании”). Но без продажи обслуживание просто не может существовать.

Сервис - это ручка насоса. Продажа - это сам насос.

Почему рестораны, бары или гостиницы закрываются? Несмотря на расхожее мнение, “плохая еда” или “слабое обслуживание” никогда не приводили к тому, чтобы ресторан или магазин закрывались.

Ответ на этот вопрос достаточно прост: ресторанный (гостиничный и т.д.) бизнес терпит неудачу не потому, что в том или ином ресторане (гостинице) не умеют обслуживать гостей, а потому, что *они не могут покрыть свои расходы*. Сервис может создать Вашему ресторану/бару хорошую рекламу, но именно продажа (сбыт) способствует тому, что ресторан (магазин, гостиница и т.д.) не закрывается, а обслуживающий персонал имеет работу. Обслуживание как таковое не может удержать компанию на плаву, даже такую, которая работает на общественных началах, не ради собственной выгоды.

Сервис и продажа (в сочетании с эффективным контролем себестоимости) - это как раз то, что делает работу ресторана успешной, сохраняет рабочие места и приводит к развитию Вашего бизнеса. Сервис - ручка насоса. Продажа - сам насос. Помните вопрос: “Когда в последний раз Вас обслужили слишком хорошо?” Вот Вам еще один неплохой вопрос: **“Когда в последний раз Вы или Ваш ресторан зарабатывали слишком много денег?”**

Если Ваш ответ: “Никогда”, тогда читайте дальше. И кстати, постарайтесь понять нас правильно; мы не предлагаем Вам игнорировать важность сервиса для работы Вашего объекта. **Сервис - это самая важная вещь, которую Вы продаете.** Обслуживание - Ваш невидимый товар, хорошее обслуживание делает покупку в Вашем ресторане/магазине более ценной и значимой для гостя, к тому же сервис - это именно то, что определяет желание гостя прийти к Вам еще и еще раз. Вы всегда можете наладить в своем ресторане (баре, гостинице) гораздо лучшее обслуживание нежели Ваши конкуренты, независимо от того, какой у Вас бюджет. Предпосылка данной книги проста: *хороший сбыт - неотъемлемая часть сервиса*. Никто не станет беспокоиться о сервисе, не думая при этом о своем кармане.

Кошмар на Улице Сбыта

Почему так много людей в сфере обслуживания в целом или в ресторане, баре или гостинице в частности раздражаются или пугаются при слове “сбыт, продажа”? Официанты и бармены иногда восклицают: *“Нет, нет! Не заставляйте меня это делать! Только не продавать! Я буду подавать все, что Вы мне скажете, но я не хочу продавать! А-а-а-х!”* Тысячи официантов и официанток - и менеджеров! - думают подобным образом. А почему? Они просто боятся это делать. Наверное, потому что клиент может отказаться от предлагаемых ими закусок или десертов, и они будут чувствовать себя “отвергнутыми”. Ведь никому это не понравится, не так ли. Но наш опыт показывает, что большинство официантов уклоняются от продажи, потому что они не знают, *как продавать*.

Люди обычно боятся того, чего не понимают. И к сожалению, большое число владельцев ресторанов уделяют совсем немного времени, если вообще уделяют, эффективному обучению своих сотрудников технике предложения и продажи блюд и напитков. Некоторые люди боятся невежества, а некоторые боятся что-либо предпринимать, чтобы его устранить. (Если “неведение - это счастье”, то нам известно множество счастливых владельцев ресторанов!).

Итак, Вы можете “подавать” все, что хотите, но если Вы ничего не продаете, у Вас нет бизнеса! Обслуживайте. Будьте открыты и дружелюбны. Широко откройте двери для своих гостей. Отодвигайте и придвигайте для них стулья. Улыбайтесь. Обращайтесь к гостям по имени. Все это очень важно для обеспечения хорошего сервиса. *Но если гости ничего не покупают, Вы теряете свой бизнес!* В качестве доказательства важности обучения технике продаж приведем историю о том, как Маршалл Филд целый год ходил по различным ресторанам, гостиницам и магазинам и не покупал ничего из того, что бы ему не пытались продать. По его собственным словам, он сэкономил \$ 45,000!

Однажды после собрания с сотрудниками ресторана к нам подошел один официант и сказал: “Я знаю, почему Вы утверждаете, что предложение гостям блюд и напитков и их продажа увеличивают размер наших чаевых; потому что ресторан зарабатывает больше денег.”

Да! Совершенно верно! Он был абсолютно прав! Если процветает компания, процветают и ее сотрудники. Все это так понятно! Лучший способ узнать своих гостей и сделать так, чтобы у Вас они чувствовали себя как дома, - разговаривать с ними. Самая лучшая тема разговора с гостями - о блюдах и напитках. В конце концов, именно за этим гости и приходят к нам. А как же сделать так, чтобы гости покупали то, что мы им предлагаем, то, ради чего они пришли к нам в ресторан? Лучший способ - обучить официантов и барменов, как продавать блюда и напитки гостям. Ведь каждый может просто принять заказ. Чтобы продать что-то, необходимо преподнести это в лучшем виде, обслужить!

Искусство ненавязчивого предложения и продажи

Пожалуйста, поймите, что здесь мы говорим о той продаже, которая естественным образом следует за предложением - о мягкой, ненавязчивой продаже, а не о “Продавец - Подержанных - Автомобилей - Пробивная - Громкая - Звенящая в ушах - Пестрая - Пальто - Каблук - Туфли - Купи - Или - Умри!” продаже.

Продажа, связанная с предложением, означает, что мы помогаем гостям сделать правильный выбор, выбор, который принесет им наибольшее удовлетворение. Это значит, что мы рекомендуем нашим гостям самые лучшие блюда и напитки из меню, спрашиваем их, что бы они в данный момент пожелали, помогаем им выбрать те блюда и

напитки, которые понравились бы им больше всего. Предложение-продажа - это не что иное, как рекомендация (ни в коем случае не “навязывание”) фирменных блюд, закусок, гарниров, десертов и напитков. Предлагая определенные блюда и напитки из меню, Вы показываете тем самым, что они стоят того, чтобы гости о них услышали и заплатили за них.

Очень важно! В результате предложения-продажи Вы и Ваши официанты приобретаете очень многое (высокий объем продаж, больше чаевых, лучший сервис, расширение и развитие бизнеса) и ничего не теряете (в самом худшем случае гость может сказать “Спасибо, не надо!”, да и только). Вот какую выгоду Вы можете извлечь из продажи, основанной на предложении блюд и напитков гостям. А что же это сулит самим гостям? Читайте дальше . . .

Гамбургер на выброс

Чем большее количество блюд и напитков Вы продаете, **контролируя при этом свои расходы**, тем больше вероятность того, что Ваш ресторан будет процветать. Чем больше продают Ваши официанты, тем выше их чаевые и (если речь идет о ресторане быстрого питания) тем быстрее развивается Ваш бизнес. Очевидно, что и владельцы ресторанов, и менеджеры, и официанты получают громадную выгоду при использовании предложения-продажи. Но что в этом хорошего для самой важной фигуры в Вашем ресторане - для гостя? Ответ достаточно прост. Чем больше официант предлагает, подробно рассказывая о том или ином блюде/напитке, тем меньше сам гость будет вынужден расспрашивать о них. А чем меньше усилий затрачивают гости, тем лучше их впечатление о Вашем ресторане и тем больше их удовлетворение от обслуживания. Ниже приводится пример из книги Джима Салливана “Случаи из реальной жизни”:

“После того как мы с моими товарищами по футбольной команде отпраздновали выход в первую лигу, я пошел в ресторан, который славился своими великолепными гамбургерами и ребрышками. Улыбающаяся официантка посмотрела мне в глаза и сказала: “Мне кажется, что Вы не отказались бы что-нибудь съесть!”

“Вы правы, - ответил я. - Я бы хотел что-нибудь из Ваших гамбургеров со стейком. И пожалуйста, средней степени прожарки”.

“Вам нравится швейцарский сыр?” - кивнув, спросила она.

“Конечно”, - сказал я.

“А как насчет бекона с грибами? У нас Вы можете попробовать свежие жареные грибы в бургундском вине.”

“Да, это звучит великолепно!” - воскликнул я; поведение этой девушки начинало мне нравиться.

“Хорошо . . . сочный гамбургер со стейком . . . средней прожарки . . . мы добавим бекон, грибы в бургундском, сверху положим швейцарский сыр и будем жарить все это в бройлере до тех пор, пока сыр не расплавится. Листья салата, помидор и кружочек красного лука на нашей фирменной булочке. В нашем городе Вы не найдете лучшего гамбургера. Ну как, звучит хорошо?”

Хорошо? Должен признаться, что я уже видел этот горячий, сочный гамбургер с беконом и грибами, который на лопатке кладут в жаровню, и сыр уже начинает плавиться, аппетитно растекаясь! Хорошо??? Это звучало великолепно! Я закрыл меню и сказал официантке, что это именно то, что я и хотел. Но у нее была еще одна хорошая идея.

“Прекрасно, Вам осталось только попробовать наш фирменный чили соус домашнего приготовления. Каждый раз, откусив гамбургер, Вы можете окунать его в соус. Мы называем это “гамбургер на выброс”. Звучит не очень-то прилично, но он действительно хорош.”

“Да, звучит немного неприятно”, - сказал я.

“Я принесу Вам побольше салфеток.”

“По рукам”, - сказал я.

“Может быть, еще порцию поджаристого и хрустящего картофеля фри вдогонку за гамбургером? Это будет немного подороже, но у нас лучший картофель фри во всем городе”, - сказала она, кивнув головой. Я согласился и попросил стакан воды.

“Perrier или фирменную воду?”

Я спросил, что такое фирменная вода.

“Из-под крана”, - ответила официантка, улыбаясь. Я выбрал Perrier. Все еще улыбаясь, она отошла от столика. Сам не зная почему, я тоже продолжал улыбаться.

Как распространяется реклама из уст в уста

Да, тот гамбургер был просто фантастическим! Он был сочным, восхитительным, его было приятно держать в руках. Я заплатил за него \$ 6.25 вместо \$ 3.95, но я мог бы отдать вдвое больше, учитывая то, как меня обслужили, какой трепет я при этом испытал и какой гамбургер мне принесли. (Для официантки это тоже не прошло даром. Я оставил ей \$ 3 чаевых. Простой гамбургер за \$ 3.95 в общей сложности пошел по стоимости трех таких же!)

Но более того . . .

По возвращении на работу я рассказал о том, какой гамбургер мне довелось отведать, двум коллегам по работе, Тито и Джорджу. Я описал им его так же, как официантка в свое время описала мне его сама. Они решили сходить туда пообедать на следующий день. Официантка, которая меня обслуживала, применила на мне “сервис, который продает” и тем самым посредством моей ненавязчивой и “мягкой” рекламы привлекла двух новых клиентов в свой ресторан!

Как реклама из уст в уста терпит неудачу

В конце недели я вновь встретился со своими коллегами и спросил, как им понравился гамбургер.

“Ужасно”, - ответили они в унисон. Джордж был так раздражен, что напоминал поросенка с примерзшим ко льду хвостиком.

“Ради бога, скажи, что ты нашел в этом месте?” - спросил меня Тито. “Что ты имеешь ввиду? - теперь настала моя очередь выразить удивление. - Разве Вам не предлагали знаменитый

“гамбургер на выброс” с швейцарским сыром, беконом, грибами?” Джордж не дал мне договорить.

“Нет, его не было в меню”, - проворчал он.

“Да, я знаю, - сказал я. - Официантка должна была Вам о нем рассказать.”

“Наша официантка нам ничего не сказала. Мы заказали гамбургеры из меню и мы их получили, - сказал Тито. - Она ничего нам не предлагала. Я попробовал описать ей этот “гамбургер на выброс”. Я сказал: “Он также подается с грибами и швейцарским сыром.” “Это уже дополнительные ингредиенты!” - ответила она. Затем я сказал: “Может быть, у Вас есть Ваш фирменный соус чили . . .”

“В ієèàê Âàñ íà ïїèіó! - ответила официантка. - Такого гамбургера у нас в меню нет” - и она уставилась на нас, как баран на новые ворота. Вдруг, словно очнувшись, она проговорила скороговоркой: “Я дам Вам еще несколько минут, чтобы Вы смогли выбрать что-нибудь”, - и отправилась на кухню или в бар, или еще куда-то. В результате мы заказали обычный чизбургер и картофель фри. Хвала небесам, с этим она справилась.”

“Кстати, - добавил Джордж, - что же ты все-таки нашел в этой забегаловке?”

Правдивая история, а вот и ее мораль:

- Блюда и напитки, поданные официантом, который умеет предлагать, всегда гораздо вкуснее, чем те, которые подаются официантом, умеющим только принимать заказ.
- Постоянное предложение-продажа способствует появлению позитивной устной рекламы (из уст в уста), благодаря чему Вы удерживаете постоянных клиентов и привлекаете потенциальных.
- Плохо налаженное обучение обслуживающего персонала приводит к появлению негативной рекламы из уст в уста.
- Обучение только половины персонала умению предлагать и продавать (другая половина при этом - все те же официанты, которые просто принимают заказ), будет стоить Вам по крайней мере половину Вашего бизнеса!

Теряем одного гостя - теряем деньги

Выше уже говорилось о том, что если кому-то не понравилось пребывание в Вашем ресторане из-за плохого или посредственного качества обслуживания, то по статистике этот кто-то может рассказать о своих отрицательных впечатлениях другим 10-12 людям, которые никогда там не были. Эти 12 расскажут еще шестерым, а те в свою очередь - еще троим каждый! Произведя несложный подсчет, мы получим *300 человек, которые слышали об отрицательных впечатлениях о Вашем ресторане одного! человека*. Итак, по всей вероятности, Вы потеряете **300 потенциальных клиентов в день**, потому что один Ваш клиент почему-то рассердился и не захотел больше к Вам приходить, более того, посоветовал дюжине своих друзей не делать этого. Во что ежегодно Вам обходится этот отрицательный отклик гостей, насколько снижается Ваш объем продаж?

Умножьте 300 человек в день на 365 дней в году, у Вас получится 109,500 клиентов в год; затем умножьте полученную цифру на среднюю стоимость заказа в долларах. Предположим, это \$ 8 на человека. Ну что, готовы? Сделайте глубокий вдох и продолжайте читать . . .

Ваши ежегодные потери составили **\$ 876,000**, и все потому, что **один** из Ваших гостей так расстроился (или рассердился), что не захотел больше к Вам приходить! Вот это да . . . !

Обучение сотрудников существенно снижает или вовсе исключает возможность плохого или посредственного обслуживания и, следовательно, значительно сокращается число людей, жалующихся своим друзьям и знакомым по поводу неудовлетворительного сервиса. Разве это не эффективное вложение времени и средств, позволяющее снизить затраты и улучшить качество обслуживания и навыки продажи Ваших сотрудников?

Другими словами . . .

Проанализируйте Вашу ситуацию. Может быть, у Вас действительно ежегодно улетает из кармана \$ 876,000 потенциальной прибыли? Вы уверены, что Ваша программа обучения включает в себя все основные моменты, на которых зиждется сервис? Что если Вы возьмете один процент или даже десять процентов от общего ежегодного объема продаж и вложите их в организацию надлежащего обучения своих сотрудников, чтобы показать Дебби, Кэрол, Филиппу и Кристи, как улучшить качество обслуживания, сократить расходы и потери, продавать больше закусок, вина и десертов? Не кажется ли Вам, что это приведет к большей отдаче, нежели косметический ремонт зала ресторана, который обойдется Вам в \$ 30,000? Сначала обучайте, затем обновляйте и ремонтируйте. Второе придет само собой после того, как Вы осуществите первое.

ЭТАП 1: Темы “Введение” и “Закуски”: выводы

Сервис не существует отдельно от продажи. Продать значит обслужить.

Гости приходят к нам, чтобы покупать, а не просто посмотреть.

У Вас может быть самый лучший продукт в мире, но если Вы не можете его продать, Вы так и останетесь его владельцем.

Без вложения времени и капитала в обучение персонала (улучшение качества обслуживания и предложение-продажа блюд и напитков) все попытки создать приятную атмосферу ресторана, а также хорошую репутацию блюдам и напиткам окажутся бесполезными.

Не выбрасывайте каждый год на ветер возможные \$ 300,000 чистой прибыли, держа у себя “официантов”, которые могут только принимать заказы.

Обучайте своих сотрудников быть продавцами, ориентированными на обслуживание высочайшего качества.

Продажа блюд и напитков, основанная на их предложении, идет на пользу всем: ресторану, официантам и, что важнее всего, нашим гостям.

Ваши официанты должны понимать, что сервис и продажа - синонимы.

О плохом обслуживании одного гостя могут узнать 300 человек. Обучайте персонал так, чтобы этого никогда не случилось.

~~~~~  
“Любой человек, который питается три раза в день, должен понимать, почему кулинарные книги распродаются гораздо большим тиражом (три к одному), нежели книги по сексуальному воспитанию.”

Л. М. Бойд  
~~~~~

ЭТАП 2: САЛАТЫ

Что посеешь, то и пожнешь

Если Вы спросите кого-нибудь, в каком бизнесе работает большая часть обслуживающего персонала общественного питания, то наверняка Вам ответят, что в ресторанном или гостиничном бизнесе. И знаете что? *Они будут неправы!*

Если Вы думаете, что работаете в ресторанном бизнесе, то Вы неправы.

Мы работаем в розничной торговле, но никак не в бизнесе быстрого питания, ресторанном или гостиничном бизнесе.

Посудите сами. Мы “производим” разнообразные продукты, организуем работу кухни и бара. Затем мы предлагаем наш продукт гостям и продаем им его за прилавком, у столиков и в обеденном зале. В отличие от большинства объектов розничной торговли, таких как супермаркеты, у нашего продукта ограниченный срок хранения ввиду того, что он подвержен порче. Поэтому мы должны постараться продать его как можно быстрее.

Ресторан или бар - это не просто место, где можно поесть или выпить, скорее это здание, где обеспечивают, содействуют и поощряют розничную продажу блюд и напитков посредством обслуживания. Обслуживание, или сервис в данном случае является способом увеличения продажи блюд и напитков гостям. Ресторан/бар - это всего лишь место. Наш бизнес рассчитан на то, чтобы использовать это место для осуществления продаж.

Ростик'с против Рамстора?

Разница между рестораном и магазином

Если Вы рассматриваете свой ресторан или бар как точку розничной торговли (магазин), Вам необходимо придумать новый способ управления им. Вы менеджер в зале или менеджер по продажам? Существует пять отчетливых различий между продажей в ресторане или гостинице и продажей в магазине:

1. В ресторане/баре мы и производим, и продаем наш продукт под одной и той же крышей.
2. Мы знаем, что в ресторан/бар гости приходят, чтобы что-либо купить, а не “поглазеть”. Никто не приходит в ресторан, чтобы просто “попробовать” стейк, гамбургер, буррито или омлет! Поскольку Ваши гости приходят в ресторан, чтобы что-нибудь купить, то вполне понятно, что Ваши сотрудники работают в ресторане, чтобы предлагать и продавать.
3. Наши гости могут вернуться в ресторан/бар минимум три раза в день, чтобы потратить свои деньги (завтрак, обед, ужин). Это утверждение вряд ли можно отнести к посещению магазина, если только Вы не заядлый любитель ходить за покупками! При условии, что гамбургер или стейк, жареный куриный сэндвич или пицца хорошо приготовлены и поданы гостям, они обязательно вернуться к нам в ресторан хотя бы еще раз - может быть, уже завтра или послезавтра. (Очень немного людей будут покупать одно и то же пальто, туфли или шляпу четыре дня подряд!)
4. Магазины предлагают обслуживание, в то время как рестораны - гостеприимное обслуживание: гости испытывают теплое чувство полного удовлетворения, поскольку в ресторане предлагают пищу не только для тела, но и для души и сердца.
5. Все большее число предпринимателей, появляющихся на рынке развлечений, открывают свои рестораны и бары, причем гораздо чаще, чем магазины. Почему? Да потому что это настоящий шоу-бизнес!

Если Вам понятна аналогия между сферой общественного питания (ресторанный бизнес) и розничной торговлей, мы можем определить, что мы *делаем* и что мы *должны делать*. Во-первых, нам следует провести разграничительную линию и определить, каково назначение и какова цель нашего бизнеса. Каково **назначение** ресторанного бизнеса? Один из тренеров, пожалуй, дал ему самое лучшее определение:

“Назначение ресторанного бизнеса - притягивать и удерживать клиентов. Цель - получать большую прибыль.”

Мы держим пари и ставим в заклад стоимость данной книги, что если Вы спросите у своих сотрудников, каково назначение Вашего ресторана или бара, 99% из них (включая менеджеров) спутают назначение с целью и ответят: *“Зарабатывать деньги”*. Большинство работодателей с трудом верят в то, что за год работы ресторана в течение многих месяцев цель (зарабатывать деньги) остается практически недостижимой, поскольку назначение (найти и удержать клиентов) никогда не осуществляется.

Как мы находим, приобретаем клиентов? В основном путем проведения эффективной внешней маркетинговой политики, которая сводится к тому, что мы делаем, чтобы завлечь клиентов в наши рестораны, например, реклама. Как мы удерживаем клиентов? Посредством проведения внутренней маркетинговой политики, т.е. того, что мы делаем для наших гостей, когда они уже пришли в наш ресторан. Отношение к гостям может быть хорошим, плохим или посредственным, равнодушным. Очевидно, что мы хотим не только наладить такой сервис, который бы полностью отвечал ожиданиям гостей, но и постоянно превышать их ожидания.

Если Вы согласны с тем, что между назначением ресторанного бизнеса и его целью существует такая разница, Вам следует задаться вопросом: *“Как мне каждый день успешно реализовывать назначение моего бизнеса, чтобы мы могли постоянно зарабатывать деньги?”* Ответ очень прост: *проводить обучение*.

~~~~~  
*“Что будет, если Вы научите своих официантов быть продавцами, но они уйдут с работы? А что будет, если Вы не научите их этому, и они останутся?”*

*Брэд Хуискен*  
~~~~~

Зачем нужно обучение?

1. Именно от обслуживающего персонала - не от менеджеров - зависит, придут ли к нам клиенты снова.
2. Ваш персонал будет прилагать ровно столько усилий (много или мало), чтобы удержать клиентов, сколько от него будете требовать Вы как менеджер.
3. То, как Вы относитесь к своим сотрудникам, влияет на их отношение к гостям.
4. Чем больше Вы ожидаете от подчиненных, тем больше и лучше Вы должны их обучать.

Если сын ругается . . . ударьте отца!

Хорошо обученный персонал не только помогает Вам привлечь и удержать больше клиентов, но также найти и удержать лучших сотрудников. Кроме того, к рядовым сотрудникам следует относиться как к внутренним клиентам. Пусть Вы не можете превзойти бюджет своих конкурентов, отведенный на рекламу, но Вы точно можете обучить свой персонал так же хорошо или даже лучше, чем они. Чему мы обучаем свой персонал? Что они должны уметь делать? Читайте дальше.

Увеличивая объем продаж

Если Вы рассматриваете свой ресторан или бар как точку розничной торговли, то Вы хотите видеть в своих официантах и барменах продавцов и относиться ко всем сотрудникам как к потенциальным источникам прибыли. **Каждый, кто работает на нас, является продавцом**, независимо от того, официант он, бармен, хостесс или повар. Практически каждый человек, который где-то работает и что-то делает, является продавцом в той или иной степени! В ресторане существуют различные подразделения, в которых работают продавцы, как то: официанты, бармены, хостесс, помощники официантов, менеджеры и повара. Давайте теперь сосредоточим свое внимание на тех сотрудниках, которые заслуживают и которым необходимо самое лучшее и широкомасштабное обучение технике продаж: официанты, бармены, помощники официантов, хостесс и менеджеры.

Официанты и бармены

Официанты и бармены должны уметь относиться к себе как к независимым работникам. Станция официантов, раздача или стойка бара - вот их рабочая "территория". Гости ежедневно оплачивают счета, оставляя приличные чаевые, возвращаясь в ресторан и т.д. Ресторан берет на себя весь риск и оплачивает все затраты: сервировка столов, расходные материалы, страховка, столовые приборы, салфетки, блюда, напитки и т.д.

Умный владелец ресторана хорошо понимает, что официанты не являются единственными продавцами в ресторане. Помощники официантов, хостесс, закупщики и экспедиторы также представляют собой потенциальные источники прибыли. Если Вы хотите видеть всех своих сотрудников, напрямую работающих с клиентом, в качестве продавцов, Вы должны научить каждого из них применять на практике технику сервиса, который продает.

~~~~~  
*"Четыре основных правила превосходного обслуживания: Посмотри на меня. Улыбнись мне. Поговори со мной. Поблагодари меня."*  
*Дуглас Эдвардс*  
 ~~~~~

Маленький помощник официанта, который мог ...

Наверное, с Вашей стороны было бы правильно относиться к своим официантам как к продавцам. Но в какой степени обучение помощников официантов или хостесс влияет на улучшение сервиса или увеличение объема продаж в ресторане? Хороший вопрос! Давайте разберем следующий сценарий: Мы обедаем в одном из известных ресторанов Чикаго. Я останавливаю проходящего мимо нашего столика помощника официанта и прошу его позвать официантку, которая нас обслуживает.

~~~~~  
*"Что Вы желаете, сэр?" - спрашивает меня помощник официанта, которому больше 17-ти не дашь.*  
 ~~~~~

"Еще один напиток, пожалуйста", - ответил я. Он спросил, какой напиток. Я сказал: "Водка тоник".

"Может быть, с водкой "Абсолют"? - спросил помощник официанта.

"Конечно . . .", - сказал я, слегка ошеломленный, - "Абсолют" вполне подойдет". Помощник официанта передал мою просьбу официантке, и та принесла напиток.

Меня обслужили быстрее (и поэтому лучше), а наша официантка получила больше чаевых (помощник официанта, наверное, тоже). И все это потому, что кто-то в свое время позаботился о том, чтобы помощники официантов знали, какие блюда и напитки подаются в ресторане и как их описывать гостям. Как говорит наш общий друг Кристофер О'Доннелл: "Ресторанный бизнес - это масса возможностей, и Вы можете либо воспользоваться ими, либо упустить их!"

Продажа начинается уже у входа в ресторан

Не забудьте также вложить определенное количество времени и денег в обучение самых первых продавцов, которых встречают гости, входя в ресторан . . . хостесс.

Например, хостесс усаживает двоих гостей за столик и вместо того, чтобы просто

пожелать им приятного аппетита, говорит: “У нас великолепный выбор порционных вин, перечень которых Вы найдете в этом меню. К тому же на десерт мы предлагаем чудесный Mud Pie. Приятного аппетита!”

Чувствуете разницу? Вкратце указав на конкретные напитки и блюда (вино и пирог), эта хостесс приоткрыла “Окно в мир Возможностей”, чтобы подошедший после нее к гостям официант мог предложить им уже другое вино и другой десерт, что в конце концов приведет к увеличению объема продаж и количества чаевых! (Примечание: более подробный перечень правил (для хостесс и метрдотелей), положительно влияющих на качество обслуживания, Вы можете найти в части “Этап 6”).

А могут ли Ваши помощники официантов или хостесс выполнять свою работу так, как было рассказано в этой истории? Как Вы думаете, у помощника официанта или хостесс это врожденная способность или их научили этому? Обучив всех своих сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентом, тому, чтобы они хорошо знали меню и необходимые слова приветствия, Вы тем самым улучшаете качество обслуживания, увеличиваете объем продаж и, что важнее всего, выделяете свой ресторан или бар из ряда своих конкурентов, которые не проводили подобного обучения персонала.

Не забывайте: 90% всех ресторанов и баров выполняют 90% одной и той же работы одинаково. И только 10% работы каждый ресторан выполняет отлично от других, по-своему. Именно эти 10% означают успех.

ЭТАП 2: Салаты.

Что посеешь, то и пожнешь. Резюме.

- Назначение ресторана - находить, привлекать и удерживать клиентов.
- Цель ресторана - зарабатывать деньги.
- Если Ваш ресторан будет работать как магазин розничной торговли, это увеличит объем продаж, снизит текучесть кадров (сотрудники, зарабатывающие у Вас больше денег, чем они могли бы заработать в другом месте, обычно гораздо дольше держатся за работу), улучшит качество сервиса и повлечет за собой положительную рекламу “из уст в уста”.
- Чем больше Вы ожидаете от своих подчиненных, тем большему Вы должны их научить.
- Начните инструктировать, тренировать и обучать каждого сотрудника искусству быть продавцом уже сегодня, и Вы увидите, какие результаты это принесет завтра.

~~~~~  
*“Запомните правило “Три десятки”. У компании уходит 10 лет и 10 тысяч долларов на то, чтобы найти и привлечь одного клиента, а не обученный вовремя официант может потерять его за 10 минут в результате грубого или посредственного обслуживания”.*

*Грег Прокопчак*  
~~~~~

ЭТАП 3: ГОРЯЧИЕ БЛЮДА

Суть дела

Как можно увеличить сумму счета Вашего гостя на один доллар (или больше)?

Мы бы хотели проиллюстрировать на примере простого математического упражнения (не волнуйтесь - от Вас не потребуются знание квадратных уравнений или логарифмических таблиц), каких результатов Вы можете добиться, начав вкладывать больше времени и денег в обучение своих официантов и барменов технике сервиса, который продает; чтобы они чувствовали себя продавцами, а не принимающими заказ роботами.

“Что могут найти для себя” владельцы ресторанов/баров и менеджеры, стараясь научить персонал своих ресторанов/баров технике и психологии продаж?

1. Запишите, сколько гостей приходит к Вам в ресторан ежедневно:

2. Теперь запишите количество рабочих дней Вашего ресторана:

3. Умножьте цифру, полученную в первом пункте, на цифру второго пункта:

4. Поставьте символ \$ слева от полученной в третьем пункте цифры.

Посмотрите на последнюю полученную цифру очень внимательно. Хотели бы Вы ее видеть в графе “ежегодный объем продаж” в этом году и каждый год, не прибегая к повышению цен или проведению дополнительных рекламных кампаний? Вот это и есть Скрытые Сокровища Неосуществленной Продажи в Вашем ресторане: результат, легко достижимый добавлением всего лишь одного доллара к средней сумме счета Вашего гостя! Вам совсем не нужно быть Индианой Джонсом, чтобы найти все эти сокровища и обнаружить, способен ли персонал Вашего ресторана правильно предлагать и продавать гостям блюда и напитки из меню!

“Если нет головы, нет и головной боли.”

Дункан Брайт

Что такое “бакс”???

- кувшин пива “Будвайзер” на пять человек;
- кусочек сыра или тарелка картофеля фри с гамбургером;
- одна чашка кофе;
- один безалкогольный напиток;
- стакан сока;
- предложение водки “Абсолют” в качестве ингредиента для напитка водка-тоник или джина “Бифитер” в качестве ингредиента для напитка джин-тоник;
- одна закуска по цене \$3.95 на четвертых;
- тарелка супа;
- один десерт по цене \$1.95 на двоих;
- один дополнительный ингредиент для пиццы;
- одна бутылка вина за \$16 на четверых гостей, заказанная каждым четвертым столиком!

Выглядит не слишком уж сложно для понимания, не так ли? Так оно и есть. Поэтому теперь, когда нам известно, чего мы можем добиться с помощью обучения, давайте посмотрим, как мы будем проводить обучение.

В этом разделе мы расскажем Вам, как научить своих официантов, барменов и хостесс улыбаться, продавать, обслуживать и увеличивать сумму счета гостя на доллар или больше.

Не забывайте, что на вывеске у входа в ресторан может быть написано: “Ресторан Джо”, но на самом деле Даг, Мэри, Фрэд, Кэти и Сэм контролируют движение денежных потоков между гостями и Джо, владельцем ресторана! Чем больше Вы их обучаете, тем больше они знают. Чем больше они знают, тем больше они зарабатывают.

Атилла, принимающий заказы, против продавца Св. Фрэнсиса

В любом ресторане полного обслуживания или баре существует два типа официантов, официанток и барменов:

1. Принимающие заказ
2. Ориентированные на клиента продавцы

Кого бы Вы хотели видеть в качестве своего официанта? Если Вы выбрали пункт 2, Вы попали в самую точку. Но если Вашим ответом был пункт 1, то . . . запомните, официанты, принимающие заказ, - это ходячие торговые автоматы.

Для официантов, принимающих заказ, гости - это люди, мешающие их работе и задерживающие ее. Они не ориентированы на гостей. Такие официанты могут быть любого пола, расы, цвета кожи и вероисповедания. Вы можете легко определить их по следующим признакам:

1. Как они приветствуют гостей (“Готовы ли Вы сделать заказ?”)
2. Как они отвечают на простой вопрос типа: “Какое пиво у Вас есть?”

Официант, принимающий заказ, ответит на этот вопрос, ткнув большим пальцем в направлении многочисленных запыленных бутылок, толпящихся в ряд на барной полке. “Посмотрите, вон там наверху”, - скажет он. После этого официант уставится на Вас бессмысленным взглядом. И будет ждать, какой выбор Вы сделаете. В конце концов он выпалит: “Подумайте еще несколько минут!” и умчится в неизвестном направлении.

Когда официанта, принимающего заказ, спрашивают, есть ли в ресторане карта вин, он отвечает “Конечно, да!” и протягивает Вам одну копию. Вы смотрите на нее, а в это время официант смотрит на Вас и на свои столики, за которые словно “внезапно налетевшая саранча” со всех сторон усаживаются гости.

В зале ресторана, полном официантов, которые умеют лишь принять заказ, лучшими “официантами” являются гости!

Официанты не рождаются “роботами, принимающими заказ”, ходячими торговыми автоматами, они становятся таковыми, поскольку привыкли идти по пути наименьшего сопротивления и не желают ничего менять. Они даже не осознают того, что их поведение приводит к ухудшению качества обслуживания и уменьшению процента их собственных чаевых (а значит, и прибыли ресторана). Хуже всего то, что такие официанты винят никого другого, а именно гостей, в том, что они не дают им достаточно чаевых, и громко кричат, что на этот раз (и это уж точно) они уйдут из ресторана и найдут “настоящую работу!”. Но не стоит их винить. Они в этом не виноваты. Никто их специально не обучал, как лучше обслуживать и продавать. Все это входит в обязанности владельца ресторана или менеджера. (Как уже было сказано выше: “Если сын ругается, ударьте отца.”)

Хорошие новости и плохие новости . . .

Плохие новости состоят в том, что прием заказа - это такое поведение, которое формирует устойчивую привычку вести себя именно так. Хорошие новости: то же самое относится и к предложению и продаже. Есть ли разница между поведением официанта, бессмысленно принимающего заказ, и официантом-продавцом? Конечно, есть. Давайте разберем наиболее показательные моменты их работы:

Официант, принимающий заказ

- Отдает гостю сдачу, из которой затем получает очень небольшие чаевые.
- Все время работает в состоянии запары.
- Всегда сталкивается с “дешевыми” посетителями.
- Использует фразу “Вы готовы заказывать?” вместо приветствия.
- Надеется когда-нибудь найти “настоящую работу”.
- Когда гости просят его описать то или иное блюдо/напиток из меню, на все вопросы автоматически отвечает: “Это хорошее блюдо/хороший напиток”.
- Если гость не может принять решение и сделать выбор, он пробубнит “Я дам Вам еще несколько минут, чтобы Вы могли выбрать” и уходит.
- Обычно ждет у стола, когда гости сделают заказ.
- Спрашивает: “Вы хотите закуску?”
- Спрашивает: “Вы хотите немного вина или нет?”
- Спрашивает: “Вы хотите просмотреть меню десертов?”
- Говорит: “Извините, у нас этого блюда/напитка сейчас нет”.
- Когда гости не могут решить, какой десерт заказать, он говорит: “Подумайте еще”.
- Вынужден работать в два раза дольше остальных в дополнительные смены, поскольку ему необходимо обслужить очень много гостей, чтобы заработать приемлемые чаевые.
- Считает, что предложение и продажа сами по себе навязчивы.
- Обычно говорит: “Если бы мои гости хотели, они бы попросили меня принести им это!”.
- Считает, что если у гостей уже есть меню, пусть они его прочтут и выберут, что захотят.
- Всегда может определить “дешевого” посетителя, просто взглянув на него/нее.
- Боится, что посетитель будет преследовать его до конца жизни, если он предложит ему какую-либо закуску или вино.
- Следующим образом реагирует на повторяющиеся вопросы гостя: “Интересно, что бы на моем месте сделала бешеная собака в подобной ситуации?”
- Очень редко предлагает гостям свою помощь.
- Часто простужается и не выходит на работу по причине болезни.

Официант-продавец

- Зарабатывает деньги.
- Контролирует ситуацию и все, что делает.
- Предлагает и продает блюда/напитки любому гостю; получает чаевые от любого гостя.
- Осознает, что каждый пункт меню может приносить много прибыли, если применять технику продажи, основанной на предложении.
- Рекомендует гостям специальные блюда и напитки дня, задает им вопросы, чтобы узнать, что тот или иной гость желает съесть или выпить.
- Осознает, что может заработать ровно столько, сколько он может предложить. Ведь у чаевых официанта в отличие от его зарплаты нет “потолка”.
- Знает ингредиенты, технологию приготовления и цены любого блюда/напитка из меню.
- Видит, что гость затрудняется сделать выбор, и предлагает свою помощь: “Как Вы думаете, что бы Вы сейчас хотели . . . что-нибудь плотное или полегче?”
- Контролирует время и скорость обслуживания своих столов.
- Показывает гостям меню закусок и рекомендует им хотя бы две закуски.
- Говорит: “У нас огромный выбор вин в разлив и в бутылках, здесь Вы можете это увидеть.” (Показывает гостю карту вин и цену на них.) “Я буду рад Вам помочь, если у Вас есть какие-то вопросы.”

- Говорит: “Теперь Вы готовы к лучшей части трапезы . . . я имею в виду наши великолепные десерты. Творожный пирог с шоколадом просто превосходен, а пирог дня сегодня - наш пышный яблочный пирог с корицей . . .”
- Говорит: “Извините, у нас это блюдо уже закончилось; но есть нечто подобное и такое же вкусное, это . . .”
- Знает, что когда гость делает паузу, решая, какой выбрать десерт, ему следует напомнить, что к каждому десерту подаются две вилочки!
- Может заработать вдвое больше чаевых, чем официант, принимающий заказы, при обслуживании только половины того количества гостей, которых обслуживает последний. Работает умнее . . . а не усерднее.
- Знает, что предложить - это продать, а продать - это обслужить.
- Осознает, что гость может и не знать всех блюд и напитков, входящих в меню, поэтому предлагает те из них, которые больше всего подходят друг к другу и сочетание которых имеет незабываемый вкус.
- Понимает, что меню предлагает в среднем 100 наименований блюд и напитков на выбор, и что многие гости предпочли бы, чтобы им немного разъяснили что к чему!
- Не спеша “изучает” своих гостей, задавая вопросы и “прощупывая” их вкусы, а затем предлагает им то, что им бы понравилось.
- Знает, что если гость говорит “Спасибо, нет!”, - это *наихудшее*, что может произойти.
- Предлагает блюда/напитки на выбор до того, как гость о чем-либо его спросит.
- Помогает бабушкам перейти улицу.
- Уязвим только перед магией!

Скажи твердое “нет” официанту, принимающему заказ!

Нарочно ли или нет, но такие официанты могут испортить работу даже самого лучшего ресторана или бара. Их основная проблема в том, что они проявляют безразличие по отношению к гостям. Безразличие следует понимать как “плохой сервис”. А плохой сервис - это единственное, на что люди обожают жаловаться даже больше, чем на погоду!

Обучайте, тренируйте, советуйте и помогайте

Ежедневно обучайте, тренируйте, советуйте и помогайте Вашим “приемщикам” заказов стать настоящими продавцами. Если Вы не можете себе этого “позволить”, отложите на полгода приобретение нового электронного кассового аппарата и сегодня же вложите деньги в то, что завтра принесет Вам \$10 за каждый вложенный \$1 (**в первые же 2-3 дня!**), причем Вам не потребуется никакого нового оборудования: другими словами, делайте ставку на обучение.

Не забывайте, когда Вы обучаете, Вы сами учитесь заново. Не унывайте, когда что-то не получается. Настойчиво продолжайте обучение. Если процесс обучения по каким-либо причинам затормаживается, не отступайте, попробуйте какой-нибудь другой способ. В жизни так обычно и происходит: лишь последний ключ из связки открывает замок. Когда с Вашей новой машиной поначалу случаются проблемы, разве Вы ее выбрасываете и покупаете новую? Конечно, нет. Гораздо практичнее и намного дешевле отремонтировать ее. Тот же самый подход применим и к управлению людьми и обеспечению ежедневного процесса обучения.

Вложите свои деньги в уста своих официантов. Научите их быстро находить и использовать при обслуживании гостей правильные и нужные слова, научите их показывать образцовое обслуживание и повышать выручку ресторана. Следующие четыре раздела книги “Сервис, который продает” помогут Вам в этом.

Четыре способа улучшения качества обслуживания и увеличения

выручки

Хватит просто **разглагольствовать** о том, что хороший сервис и высокий уровень продаж в ресторане/баре - это синонимы. В следующих четырех разделах Вы узнаете, *как* на практике

можно увеличивать среднюю сумму счета одного гостя, улучшать качество обслуживания, снижать затраты и увеличивать выручку и чаевые. Мы сами используем четыре легких способа, о которых в этой книге речь пойдет ниже, при обучении официантов наших ресторанов уже с 1982 года. И как Вы думаете, каковы же результаты? Сумма счета одного гостя увеличилась в среднем на \$1,03, и это без какого-либо увеличения цен на блюда и напитки меню. Итак, вот эти четыре способа:

3. Считайте себя продавцом, ориентированным на отличное обслуживание.
4. Стремитесь знать все о том, что Вы предлагаете и продаете (знайте свой товар).
5. Отвечайте на любые вопросы гостей, рассказывайте им о блюдах и напитках из меню, другими словами, будьте для них “гидом”, “путеводителем” по меню.
6. При общении с гостями используйте правильные и нужные в данной ситуации слова и выражения.

~~~~~  
*“Почему люди должны куда-то идти и платить за плохой сервис, когда они могут остаться дома и получить этот плохой сервис бесплатно?”*

~~~~~  
Кевин Ни
~~~~~

### 1-ый способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:

**Считайте себя продавцом, а не приемщиком заказов.**

*Сегодня в сфере общественного питания прочно укоренились два мифа. Первый миф: мы работаем в ресторанном бизнесе. Как мы уже обсуждали, на самом деле наш бизнес - розничная торговля. Другой миф: официанты и бармены работают на нас. На самом же деле они независимые продавцы, получающие комиссионные от общей выручки. Но с чего им в это верить, если Вы это им не докажете?*

~~~~~  
“Хороший сервис может компенсировать плохую пищу, но даже самая замечательная пища не сможет компенсировать плохой сервис.”

~~~~~  
*Доуг Рот*  
~~~~~

7. Ниже приводятся восемь причин, объясняющих, почему официанты / бармены должны быть продавцами:
8. В любом случае Вы работаете в ресторане по 6, 8 или 10 часов . . . так почему же не провести их с максимальной пользой? Предлагайте! Продавайте! Обслуживайте! Не будьте ходячим торговым автоматом!
9. Ваши гости пришли в ресторан, чтобы что-нибудь купить, а не просто посмотреть.
10. Владелец или директор ресторана несет все расходы (еда, напитки, кухонные принадлежности и посуда, бокалы, тарелки, салфетки и т.д.), необходимые для обеспечения нормальной работы ресторана, поэтому весь риск он берет на себя. Вы же зарабатываете 10 центов на каждом долларе. А владелец ресторана может вообще ничего не заработать!
11. Ваши чаевые составляют 10% от того, что Вы продаете. Чтобы заработать больше, вы можете либо продавать как можно больше блюд и напитков, либо получать больше чаевых. В любом случае, Ваш заработок зависит от того, насколько хорошо Вы обслуживаете и продаете. Если *Вы не продавец*, то кто же Вы? Официант? Нет, если Вы не умеете продавать, Вы не официант!
12. Не забывайте, что продажа, основанная на предложении, - это не “навязчивый” сервис, это помощь, которую Вы оказываете гостям в принятии решения, которое удовлетворяло бы прежде всего их самих.
13. А когда у Вас “запара”, это наилучшее время, чтобы предлагать, предлагать и еще раз предлагать. Как говорится, куй железо пока горячо!

- 14.** Вы ничего не теряете, только приобретаете! Какими же могут быть самые ужасающие последствия, когда Вы предлагаете гостям закуски, десерты или напитки? Гость может просто отказаться от них. О-о-о! Скорее вырвите могилу и похороните меня - гость сказал мне "нет"!
- 15.** Продавец легко может заработать гораздо больше чаевых, чем официант, принимающий заказы. Например:

- Продавая за смену 10 порций рома с колой или 10 порций водки с тоником по цене \$2.50 за порцию, 5 смен в неделю, 50 недель в год, получая при этом 10%-ные чаевые, Вы заработаете \$625. И это только принимая заказы на алкогольные коктейли. Неплохо, правда?
-
- Теперь давайте возьмем те же 10 порций рома с колой или водки с тоником, но с учетом того, что мы предложили и продали гостям самый дорогой ром или водку (т.е. одна порция коктейля стоит уже \$3). Итак, продавая за смену 10 порций по \$3, 5 смен в неделю, 50 недель в год, получая при этом 10%-ные чаевые, Вы заработаете \$750! **На \$125 больше. И это потому, что Вы продаете высококачественные и дорогие спиртные напитки.** И это учитывая, что речь здесь идет только об одном виде напитков!
-
- А сейчас посчитайте сами, насколько больше чаевых могут заработать Ваши официанты в течение года, продавая за смену хотя бы на две закуски или два десерта больше обычного. Произведите эти расчеты на бумаге, а полученные результаты покажите официантам. Включите данную схему расчетов во все обучающие пособия, а также вывесите ее на кухне для всеобщего обозрения. Ниже приведен пример:

<u>Принимающий заказы</u>		<u>Продавец</u>	
Водка/Тоник	2.50	Водка "Абсолют"/Тоник	3.00
Вода		Вода Perrier	2.25
_____		Бутылка вина	11.00
_____		Закуска	3.95
Стейк	8.95	Стейк	8.95
Куриная паста	7.95	Куриная паста	7.95
_____		Грибы	1.50
_____		Салат "Коул Слоу"	0.75
_____		Десерт	1.95
_____		Ирландский кофе	3.25
<u>Кофе (два)</u>	<u>1.50</u>	<u>Кофе "Эспрессо" (один)</u>	<u>1.50</u>
Всего	\$20.90	Всего	\$46.05
	x 15%		x 15%
	= \$3.15 чаевых		= \$6.90 чаевых

Посмотрите на разницу

Самое поразительное состоит в том, что Вам не обязательно продавать закуску, бутылку вина и десерт каждому гостю, чтобы ежегодно зарабатывать на многие тысячи долларов больше; достаточно продать их каждому десятому или двенадцатому гостю. И эта цель легко достижима. Но только при условии, что Вы будете по-настоящему стараться.

План действий №1: восемь способов увеличения объемов продажи блюд и напитков

Изменить умонастроение официанта, ориентированного на прием заказов, нелегко. Это подразумевает ломку плохих привычек и формирование новых. Как сказал Марк Твен: “Нельзя просто выбросить привычку в окно. Ее нужно терпеливо уговаривать выйти через дверь и спуститься по лестнице.” **То, над чем Вы работаете, то Вы в конечном счете и получаете, а то, на что Вы не обращаете внимания, Вы упускаете.** Ниже приведены восемь способов, которые могут помочь Вам увеличить объем продаж блюд и напитков:

16. Оценивайте работу Ваших сотрудников по системе подсчета очков. Отслеживайте, сколько блюд и напитков продал каждый официант и бармен. При этом брать в расчет следует не только *среднюю сумму счета* (как за ланч, так и за обед), но и *общее количество* закусок, гарниров, десертов, вина, супа и т.д., которое они продают за смену. *Измеримы только реальные результаты.*
17. Приколите список, в котором обозначена средняя сумма счета каждого официанта и бармена, на видном месте, чтобы все могли его видеть. Включите в него *лучшую сумму счета* каждого официанта за все время его работы в ресторане.
18. После того, как Вы оценили таким образом результаты продажи блюд и напитков всех официантов и барменов, составьте и приколите на видном месте график, отслеживающий продажу закусок, вина, десертов и т.д. каждого официанта. Тогда будет легче сравнивать между собой индивидуальные достижения каждого сотрудника.
19. В течение года (по крайней мере шесть раз) проводите собрания со всеми сотрудниками ресторана, на которых будут обсуждаться вопросы обслуживания, предложения и продажи. Эти собрания должны помочь Вам улучшить знания персонала, навыки обслуживания, предложения и продажи.
20. Перестаньте обращаться к персоналу ресторана как к официантам, официанткам, барменам, хостесс . . . называйте их продавцами.
21. Ежедневно перед началом смены проводите собрание персонала, на котором Вам следует определить конкретные цели на данную смену для *каждого* официанта и бармена. (“Фрэнк, ты можешь сегодня продать пять закусок и хотя бы три десерта, а также постараться запомнить имена трех новых гостей?”)
22. В течение смены регулярно проходите по залу и наблюдайте, как официанты стараются достичь и превзойти поставленные задачи. По ходу Вам следует давать им советы и “наставлять на путь истинный”. (“Ну хотя бы еще один десерт, Фрэнк! У тебя два стола заканчивают горячее, - это великолепная возможность продать десерт. Что ты скажешь гостям, сидящим вон за тем столиком, чтобы продать этот десерт?”)
23. Будьте жизнерадостны и побольше улыбайтесь! Не забывайте, что хорошее настроение и смех увеличивают продолжительность жизни!

2-ой способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:

Знайте то, что продаете.

Еще одна правдивая история, рассказанная Салливаном:

“Я заказывал ланч в одном популярном, но ни чем не примечательном ресторане в Фениксе. Официант умел только принимать заказы, хотя при этом был довольно приятным молодым человеком. Я пришел к такому выводу потому, что на его фартуке были пятна от соуса Гуакамолем, над верхней губой блестели капельки пота, а в его глазах я увидел панический ужас. За четыре из его пяти столов только что сели гости.

На моем меню была приколата записка “Спросите своего официанта, какой у нас суп дня (причем слово “дня” было написано по-французски: What is the soup du jour?)”. Ну я и спросил: “Какой сегодня суп дня?”

Оказалось, что официант этого точно не знает. “Секундочку, сэр, - сказал он вежливо. - Я сейчас выясню.”

Он быстро вернулся, посмотрел мне в глаза и с гордостью ответил: “Это означает суп дня, сэр!” (официант подумал, что его просят перевести с французского “du jour”; английскую фразу “What is the soup of the day” можно перевести двояко: “Какой сегодня суп дня?” и “Что такое суп дня?”, прим. перев.).

Я сделал небольшую паузу и оглянулся, думая, что это какой-то розыгрыш, и меня снимают скрытой камерой. Затем я спросил его, какой же все-таки у них суп дня. Он ответил как официант, принимающий заказы, полный гордости за себя: “Я выясню это для Вас”, - и снова ушел! Он был просто как не от мира сего. Никакого контроля за ситуацией.”

~~~~~  
“Тому, что человек должен научиться делать, он учится на практике.”

Аристотель  
~~~~~

Мой друг, Пол Соллисито, рассказал мне один случай, который произошел с ним в одном ресторане в Ланкастере, штат Пенсильвания. Он попросил у официантки коктейль из креветок. И официантка невозмутимо ответила: “Извините, сэр, у нас нет разрешения на продажу спиртного!”

Это просто здорово! Официанты, которые не знают, что они продают: Вы поняли, о чем идет речь? Пожалуйста, постарайтесь хорошенько узнать то, что Вы продаете!

Знаете, нам действительно очень жаль официантов, умеющих лишь принимать заказы, которые не знают, что они продают. Они не только получают меньше чаевых, чем могли бы, им приходится все делать дважды! Им постоянно не хватает времени, потому что:

- а) Они ждут, пока гость сделает выбор, ничего при этом не советуя и не предлагая свою помощь.
- б) Они не знают, что и как ответить на вопрос гостя.
- с) Они забывают принести гостю гарнир к заказанному блюду.

“Приемщиков” заказов можно определить очень легко; они приходят на работу полные энергии и энтузиазма, а уходят с нее изможденные и еле волоча ноги, бормоча: “Мне нужна настоящая работа.” Знать то, что продаешь - вот в чем секрет успешной работы в сфере обслуживания!

Гость: - Какой у Вас здесь стейк?

Официант: - Хороший.

Гость: - Х-м-м-м . . . Какой у Вас сандвич с жареной курицей?

Официант: - Хороший.

Гость: - А жареный лосось?

Официант: - Тоже хороший.

Гость (удушая официанта): - Ну как? Хорошо?

Когда гости проявляют нерешительность при выборе (что случается довольно часто) или задают вопросы типа “Какие у Вас ребрышки?”, они просто ищут совета или помощи официанта.

Гости очень переживают, когда делают заказ, они надеются, что сделали правильный выбор. (Если Вы не верите этому, почему же тогда каждый гость пристально рассматривает блюдо своего соседа до того, как приступить к трапезе?)

Гости считают, что официанты и бармены должны быть экспертами и знать все о тех блюдах и напитках, которые предлагает Ваш ресторан . . . вот почему **Вы** работаете там, а не **они**!

Шесть моментов, о которых нужно знать, чтобы обеспечить лучший сервис

Каждый официант или бармен должен обладать следующими знаниями о блюдах и напитках кухни или бара:

- 1. Основные ингредиенты каждого блюда или напитка, которые продаются в ресторане.** “Блюдо Chicken Monterey - это 180 гр. куриной грудки, зажаренной на гриле, натертой чесноком и черным перцем и посыпанной красным и зеленым перцем и морковью, приготовленными по методу соте, с легким соусом из сливок и артишоков.”
- 2. Как готовится и подается блюдо (конкретно о каждом ингредиенте).** “Курица жарится на гриле, овощи тоже обжариваются, курица поливается соусом из артишоков. Подается с рисом.”
- 3. Какие гарниры или дополнительные блюда Вы могли бы порекомендовать с этим блюдом.** Например, предложите суп или салат с любым горячим блюдом, жареным луком или жареными грибами на стейке, сыр или картофель фри с гамбургером, бутылку вина “Шардоне” с жареной рыбой-меч, начо с коктейлем “Маргарита” и т.д.
- 4. Правильная цена блюда и всех гарниров и дополнительных блюд, с которыми оно подается.** “Chicken Monterey - \$8.95, тарелка супа - \$1.25, салат - \$1.50, дополнительные ингредиенты (Гуакамоле или сметана) - всего \$0.50.”
- 5. Ценность блюда.** “Самое лучшее в городе!”, “Очень популярно”, “Я еще не пробовал это блюдо, но наши гости обожают его”, “Получило приз на конкурсе поварского искусства”, “Для одного много, а для двоих в самый раз”, “Если Вы возьмете бутылку, Вы сэкономите 2 доллара.”
- 6. Какая гостю будет выгода в том, что он закажет это блюдо/напиток.** “Наш ирландский кофе просто восхитителен! Это как раз то, что нужно, чтобы согреться в холодный вечер!” или “Поскольку каждый из Вас заказал разливное пиво Tuborg, Вы можете взять целый кувшин и сэкономить тем самым 3 доллара.”

Знание напитков бара: если гости пьют больше и лучше, Вы тоже пьете лучше!

Не хлебом единым жив человек; знание продукции бара позволяет Вам продавать больше дорогих спиртных напитков в составе алкогольных коктейлей, больше безалкогольных напитков вместо чая со льдом и минеральной воды вместо водопроводной. Давайте рассмотрим несколько примеров, когда знание ассортимента бара помогает лучше обслуживать гостей.

Если у Вас в ресторане продают спиртные напитки, очень важно, чтобы каждый официант и бармен знал марки пива, алкогольных напитков и дорогих высококачественных крепких спиртных напитков. Например:

ГОСТЬ	ПРОДАВЕЦ
“Пиво”	“Какое Вы желаете: Corona, Heineken или Beck’s?”
“Водка с тоником”	“Не хотите ли попробовать Absolut?”
“Ром с Кока-Колой”	“Не хотите ли попробовать Captain Morgan или Bacardi?”
“Текила”	“Желаете попробовать Sauza или Cuervo?”
“Виски с содовой”	“Как насчет Jack Daniels?”

Выполняйте это упражнение с персоналом ежедневно, используя марки пива и алкогольных напитков, продаваемых в Вашем ресторане!

Почему следует предлагать в коктейлях алкогольные напитки более дорогих марок? На это есть три причины. Прежде всего, в спиртных напитках более дорогих сортов меньше примесей, поэтому они имеют лучший вкус. Во-вторых, гости пьют меньше, но лучшего качества. Придя в ресторан, гости *хотят* выпить дорогой спиртной напиток высшего качества. И в-третьих, официанты получают больше чаевых. Поэтому когда гости заказывают алкогольные напитки более дорогих марок, официанты после работы тоже могут пить алкогольные напитки более дорогих марок! (*Полезный совет:* Чтобы увеличить объем продажи блюд в баре, следите за тем, чтобы возле каждого места в баре лежало меню закусок.)

Безалкогольные напитки

Обычно в ресторанах гостям, которые по той или иной причине не употребляют спиртное, предлагается большой выбор безалкогольных коктейлей, пива, вина и даже минеральной воды в бутылках.

Сделайте специальные карточки или рекламные таблички, указав на них названия и цены всех видов минеральной воды, кофе, содовой воды, безалкогольного пива, вина и соков. Поместите по одной карточке на каждый столик или объясните официантам, что они должны предложить эту карточку гостю в ответ на его просьбу принести ему воды. Вот пример прекрасного ответа официанта на просьбу гостя “Я бы хотел минеральной воды”: “Какую Вы предпочитаете, сэр, Evian или Perrier с долькой лимона?” После чего официант дает гостю рекламную карточку или табличку с перечисленными в ней безалкогольными напитками. “У нас также очень большой выбор минеральной воды и соков, а кофе у нас просто для гурманов. Мы предлагаем безалкогольное пиво Beck’s всего за \$2.00!”

Сейчас, когда в ресторанах торговля спиртным проходит довольно вяло, умные и дальновидные владельцы и директора ресторанов обучают свой персонал знанию безалкогольных напитков и тому, что и как нужно говорить гостям, чтобы они соглашались на предложение официанта.

Не пропустите отличную возможность предложить гостям так называемые “кофе для гурманов”, например, Эспрессо, Капучино, со специальным вкусом или импортируемые сорта кофе. И, что важнее всего, не забывайте назначать хорошую цену за кофе или чай, которые Вы действительно продаете!

Владельцы, директора и менеджеры ресторанов, которые обучают свой персонал предлагать и продавать гостям безалкогольные напитки и не игнорировать такую важную часть обслуживания, в конечном счете увидят, как увеличится выручка ресторана и насколько больше чаевых будут получать их официанты. Те же менеджеры, которые не обучают этому свой персонал, заметят, что объем продажи напитков в целом значительно снизится.

~~~~~  
“Ожидайте от людей, что они станут лучше, чем они есть сейчас, это помогает им стать лучше. Но не разочаровывайтесь, если они не стали лучше, это помогает им снова и снова пытаться стать лучше.”

~~~~~  
Ларри Файнберг

Два Закона, Определяющих Знание Блюда и Напитков

Существует два основных правила, определяющих отличное качество обслуживания, а также знание блюд и напитков, которые ни в коем случае нельзя нарушать:

Не говорите гостям неправду и не навязывайте им свое мнение.

1 Когда Вы сомневаетесь в чем-то, сначала выясните все точно, а затем уже говорите.

Если Вы не можете правдиво ответить на вопрос гостя, когда он спрашивает Вас о том или ином блюде или напитке, не лгите гостю и не давайте

приблизительных ответов. Если гость заказывает скотч виски с водой, а Вы спрашиваете, не хочет ли он “попробовать Jack Daniels или Jim Beam”, Вы попадете в довольно неловкую ситуацию, поскольку эти напитки не являются скотч виски. Вы должны знать, какие блюда и напитки Вы продаете. Если гость спрашивает Вас, каков на вкус соус “1000 островов”, а Вы не знаете этого, Вам следует сходить и узнать. Честность в данном случае - лучшая политика. Скажите гостю, что Вы не уверены, а затем выясните то, о чем Вас спрашивает гость. Помните: “Лучше всего спросить, рискуя показаться глупым, чем раскрыть свой рот и не оставить в том никаких сомнений.”

2 Не навязывайте гостям блюда и напитки, которые предпочитаете Вы.

Как-то раз в Далласе, штат Техас, я обедал в ресторане, в меню которого входил куриный салат Фахитас. Я спросил официантку, в каком виде (горячей или холодной) подается курица. Она щелкнула языком, поглядела куда-то в сторону и со вздохом произнесла: “Не знаю. Я не плотоядна!” Я ответил ей: “Хорошо, извините, пожалуйста! Не могли бы Вы сходить на кухню и узнать у кого-нибудь из *плотоядных* пещерных людей, как подается курица: в горячем или холодном виде???”

Только не поймите меня превратно: в том, что человек вегетарианец, нет ничего дурного. Неправильно другое: то, что она предположила, что человек, не являющийся вегетарианцем, ненормален. (И с этим согласятся многие из моих “*травоядных*” друзей!)

Все, что я сделал, так это задал официантке простой, вежливый вопрос, ответ на который помог бы мне определиться с выбором того, что я хотел заказать. Но она даже не попыталась ответить на мой вопрос, предпочитая навязать мне свое *мнение*, а не оказать *помощь*. Не будьте самодовольными и уверенными в своей правоте. Например, если гость спрашивает Вас, каков на вкус буррито, а Вы не любите острую еду, не отвечайте автоматически: “О, он очень острый.” Может быть, он совсем не острый для тех, кто любит острую мексиканскую пищу. Не думайте, что вкусы гостей совпадают с Вашими собственными. Вместо этого скажите что-нибудь вроде: “Буррито пользуются настоящей популярностью. В их состав входят острая рубленая говядина и бобы, а сверху они покрыты пенящимся расплавленным сыром и зеленым перцем чили.” Вот так. Вы нарисовали в воображении гостей привлекательную картину блюда, не затрагивая при этом их личные вкусы. И если теперь гость спросит, острый ли зеленый перец чили, Вы можете без зазрения совести ответить “острее и жарче, чем французский шеф-повар, читающий сводки своего ресторана.”

Полезный совет по улучшению обучения персонала

Очень интересный и веселый способ проверить и расширить знания блюд и напитков Вашего персонала - игра под названием “Чем побьешь?”. Выберите двух официантов и поставьте их лицом друг к другу. Дайте каждому из них в качестве темы обсуждения закуску, горячее блюдо, десерт или определенный напиток (кофе Капучино, вино и т.д.). За один раз каждый официант может сказать только одно предложение, и так они меняются очередями до тех пор, пока один из них уже не сможет придумать никаких новых черт блюда/напитка или выгоды, которую они имеют для гостей. Каждый раз, описывая блюдо/напиток одним предложением, они должны использовать одну из нижеследующих его характеристик:

Ингредиенты

“В состав наших начо входят свежие бобы, домашние чипсы, сыр Чеддер и Монтерей Джек, перец Халапеньо и соус Сальса”, или “В состав напитка Cadillac margarita входят ликеры Cuervo Gold и Grand Marnier!”

Привлекательность

“Они пользуются огромным успехом”, или “Они покрыты пенящимся расплавленным сыром”, или “С острым куриным мясом они просто великолепны” и т.д.

Преимущества

“Можно очень хорошо скрасить время ожидания заказа, пожевав наши начо”, или “В местной газете написали, что наши начо самые лучшие во всем городе.”

Ценность

“На одного получится много, но на двоих - в самый раз.”

Цена

“Всего лишь \$4.95; это прекрасное предложение . . . а если Вы возьмете с ними цыпленка, приправленного специями, это обойдется Вам в каких-то \$1.25 сверх этой суммы.”

Каждый официант должен говорить так, как будто он разговаривает с гостем. Официант, который в течение пяти секунд не сможет дать своему “оппоненту” достойный ответ, проигрывает. Эту игру можно проводить и в группах по несколько человек. За каждый правильный ответ команда получает одно очко. Победившей команде в качестве приза полагаются фрукты, коробка конфет или просто дружеские аплодисменты. Это прекрасное упражнение для ежедневного использования на собрании персонала.

3-ий способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:

Помогайте гостям сделать правильный выбор, направляйте их, будьте для них “путеводителем” по меню.

Это очень важный момент, относящийся к обеспечению качественного обслуживания и увеличению выручки. “Направлять” гостей - это значит задавать им вопросы и предлагать блюда и напитки, которые лучше всего смогут оправдать ожидания гостей. Это значит быть для гостей “путеводителем” по меню: рассказывать им о закусках, гарнирах, горячих блюдах, вине и десертах. **“Направляя” гостей, Вы контролируете ситуацию за столиками, а не наоборот.** Если Вы овладеете искусством “направлять” гостей, Вы никогда не ступите на “зараженную” территорию под названием “запара”.

Например, если официант ожидает, что гости захотят что-нибудь перекусить, прежде чем приступить к основным блюдам, и предложит им закуску, перед тем как отойти от стола (чтобы принести гостям заказанные ими напитки), это сэкономит ему массу времени. Поскольку когда он подходит к гостям с напитками, они уже думают о том, какую закуску заказать. Если Ваши официанты научатся “направлять” гостей, это приведет к тому, что очередность заполнения и освобождения столиков будет соблюдаться гораздо лучше и эффективнее. А это значит улучшение качества обслуживания и увеличение чаевых.

Существует несколько моментов, о которых Ваши официанты и хостессы должны знать, чтобы эффективно “направлять” гостей Вашего ресторана и лучше их обслуживать:

Используйте “подручные рекламные средства”

Можете ли Вы представить себе Гамлета, оплакивающего “бедного Йорика” без черепа в руке? А где был бы сейчас Бэтмен без своего практичного и удобного пояса? Не забывайте, что ресторанный бизнес - это тот же шоу-бизнес, и ни один хороший актер не выйдет на “сцену” без своего сценического “инвентаря”, т.е. без вспомогательных “подручных средств рекламы”. Под ними мы понимаем карту вин, меню или рекламные таблички на столиках, на которых Вы можете рекламировать соки, закуски, гарниры, пиво, вино или десерты. Это прекрасный способ предложить гостю определенное блюдо или напиток из меню. В индустрии быстрого питания принято использовать цветные фотографии блюд и напитков из меню, наклеиваемые на большие плакаты, которые вывешиваются на обозрение гостей. Такая наглядность служит отличной рекламой для тех гостей, которые, просмотрев меню, все же затрудняются сделать выбор. Во многих ресторанах на столиках для гостей раскладывают рекламные брошюры, в которых перечисляются закуски и фирменные напитки, подаваемые в ресторане. Подобная практика очень сильно стимулирует продажу блюд и напитков. Если в Вашем ресторане используются такие

рекламные брошюры или таблички, то, предлагая гостю какую-либо закуску или напиток, откройте перед ним брошюру и дайте ему время с ней ознакомиться.

Сами блюда и напитки также могут быть прекрасным рекламным подспорьем, стимулирующим их продажу. Порция шипящих Фахитас или десерт, при виде которого у гостей текут слюнки, обычно производят такой эффект, что даже не очень голодные гости, пришедшие в Ваш ресторан, сразу же превращаются в “голодных волков”. Алкогольный коктейль Пина Колада в высоком бокале со льдом, в состав которого входит темный ром, имеет потрясающий вид. Доставляя этот коктейль гостю, который его заказал, постарайтесь сделать так, чтобы его заметили как можно больше гостей в зале. Увидев это “чудо”, многие из них скажут: “Я тоже хочу нечто подобное!”

Используйте все возможности

Разным людям нравятся разные блюда и напитки. Как “направить” гостей так, чтобы они попробовали именно то, что им понравится? Сначала Вам необходимо определить и использовать шесть возможностей для предложения и продажи блюд и напитков!

Возможность №1. Первое приветствие и напитки

Что предложить гостю сначала: Сок, кофе, коктейль, пиво, вино, содовая и т.д. (Не забывайте, что за каждым заказом алкогольного коктейля должно следовать предложение того же коктейля, но при этом в его состав должен входить дорогостоящий спиртной напиток высокого качества!) “Могу я предложить Вам что-нибудь выпить? Бокал вина, пиво или коктейль? У нас великолепный выбор фирменных напитков.”

Что предложить перед тем как отойти от стола: Закуски и, пожалуй, перечислить фирменные блюда дня.

Возможность №2. Закуски

Что предложить гостю сначала: На выбор - по крайней мере две закуски, два супа или два салата.

Что предложить перед тем как отойти от стола: Дополнительные ингредиенты к закускам (например, Nachos Deluxe вместо обычных начо, куриное мясо с фаршированным картофелем *à la*), фирменные блюда дня, основные блюда.

Возможность №3. Основные блюда

Что предложить гостю сначала: Фирменные блюда дня или основные блюда. Примите заказ.

Что предложить перед тем как отойти от стола: Дополнительные ингредиенты или гарнир к горячему блюду, которое заказал гость.

Возможность №4. Дополнительные ингредиенты или гарниры

Что предложить гостю сначала: Сыр или картофель фри с гамбургером, тарелку супа, салат из овощей и зелени (если Вы еще не использовали возможность №2 - “закуски”), гарниры: луковые колечки, грибы, бекон, овощи дня, гуакамоле, сметана, листовой салат, помидоры или чипсы.

Что предложить перед тем как отойти от стола: Чтобы гость оставил место для одного из Ваших великолепных десертов (порекомендуйте гостю по крайней мере два десерта, при этом произнесите их полное название).

Возможность №5. Вино

Примечание: Промежуток времени между подачей супа (салата) и горячего блюда является для гостей самым продолжительным в смысле ожидания; но вместе с тем это прекрасный момент для предложения вина. Вино также следует предлагать и при первом приветствии гостей.

Что предложить гостю сначала: Целую бутылку вина или бокал. Спросите гостя, какое вино он предпочитает. Задайте гостю один из следующих трех вопросов:

1. Вы уже просмотрели нашу карту вин?
2. Вы предпочитаете красное или белое вино?
3. Вам нравится сладкое или сухое вино?

Эти три простых вопроса позволят Вам (меньше чем за 30 секунд) узнать у гостей, какое вино они предпочитают и что им лучше всего предложить. Таким образом, гости будут думать, что **они** сами сделали правильный выбор, тогда как на самом деле **Вы** помогли им его сделать.

Что предложить гостям, пока Вы разливаете по бокалам остаток первой бутылки:
“Мне сейчас принести вторую бутылку или Вы хотели бы подождать несколько минут?”

Возможность №6. Десерты

Что предложить сначала: Десерты, крепкие спиртные напитки, фирменные напитки, Капучино, Эспрессо, простой кофе или чай.

Что порекомендовать: Чашечку кофе или чая с любым десертом и, конечно же, чтобы гости пришли к Вам в ресторан еще раз!

Теперь, когда Вы знаете, что у Вас есть шесть основных возможностей для продажи блюд и напитков, давайте обсудим следующее:

Умейте определять, что Ваши гости хотят в данный момент

Как это сделать? Просто задайте им несколько вопросов:

- “Могу ли я предложить Вам что-нибудь выпить? стакан свежего апельсинового сока, чашечку кофе или чая?”
- “Вы действительно очень голодны или Вы предпочли бы что-нибудь полегче?”
- “Вы уже просмотрели нашу карту вин?”
- “Вы уже знаете, что бы Вы хотели заказать? Я буду рад Вам помочь, если у Вас есть какие-нибудь вопросы. Блинчики с черничным вареньем сегодня просто потрясающие.”

Продажа, основанная на последовательном предложении: не покидайте тонущий корабль

Всегда можно найти время, чтобы предложить и продать гостям то или иное блюдо или напиток. Например, если за обедом Ваши гости спешат, примите у них заказ, передайте его на кухню через компьютер и вернитесь к их столику, чтобы предложить им закуски. “Я только что передал Ваш заказ на кухню. Он будет готов примерно через 10 минут. Могу я предложить Вам суп или гуакамоле с чипсами, чтобы Вы могли пока перекусить?”

Допустим, Вы имеете дело с группой гостей, которые заказали много спиртного. Вы предложили им закуски, но они отказались. Ничего страшного. Предложите им закуски после того как они выпьют по 3-4 рюмки. Алкоголь возбуждает аппетит.

Во время обеда Вы приняли у гостей заказ на горячие блюда, передали его на кухню и только после этого вспомнили, что забыли предложить гостям вино. Опять же ничего страшного. Вы можете вернуться к столику с картой вин и сказать: “Я передал заказ на горячее на кухню и подумал, что Вам, наверное, захочется просмотреть нашу карту вин . . .” Ключевым моментом здесь является поиск и создание возможностей для предложения и продажи. Говорят, что “возможность часто сама громогласно о себе заявляет”, но иногда этого и не требуется, поскольку

эту возможность видно невооруженным глазом, она “сама собой подразумевается”. Не покидайте тонущий корабль . . .

Помогая гостям в выборе блюд и напитков, Вы тем самым избегаете запары

Все начинается спокойно. Скромно и непритязательно. Кругом тихо. Затем наступают часы наибольшей загруженности ресторана. И неожиданно обнаруживается, что никто в это время не может чувствовать себя в безопасности. Ни всегда спокойный и выдержанный менеджер Вашего ресторана, ни новенькая официантка. Даже самый тренированный ум может превратиться во фрейдистский “шведский стол”, самое гибкое тело может превратиться в желеподобную массу, самый спокойный и сдержанный официант - в “дикаря”. Иногда даже самые закаленные и повидавшие виды официанты превращаются в ходячие торговые автоматы. Все это разрушает рабочий настрой официантов и негативно воздействует на выручку по ресторану в целом. У сотрудников ресторана увеличивается кровяное давление, усиливается стресс, появляется раздражительность и несдержанность. Растет текучесть кадров. Уменьшается % чаевых, у официантов опухают ноги. Кому же прежде всего это вредит? Гостям. Официантам. Менеджерам. Тренерам. Короче говоря, всем и каждому. Что это такое?

Это **запара**. Это явление, наблюдаемое буквально в каждом ресторане или баре. Это ночной кошмар каждого официанта. Но в отличие от большинства ночных кошмаров, запара имеет вполне реальную, осязаемую сущность. Ежедневно. В любом ресторане, в любом баре, в любом городе официанты неожиданно теряют контроль за ситуацией на своем участке работы или в баре. Это ужасно. Мы знаем это, потому что тоже через это прошли!

Все мы знаем, как негативно сказывается запара на качестве сервиса и в какое состояние беспомощности она ввергает обслуживающий персонал ресторана. Но мы по-настоящему не осознаем одну вещь: официанты способны при любых обстоятельствах контролировать ситуацию на своем участке работы, а не наоборот. Как? **Для начала им следует убедиться в том, что перед началом смены вся подготовительная работа выполнена в нужном объеме.** “Излишняя” подготовка к работе всегда желательна и только приветствуется, особенно если речь идет о салфетках и столовых приборах, которые в них заворачиваются!

Следующий шаг: необходимо убедиться в том, что все системы, процессы и правила работы способствуют улучшению качества обслуживания и увеличению объема продаж, а не воздвигают на этом пути препятствия. Например, многие владельцы ресторанов приобретают компьютеризированные кассовые системы, чтобы ускорить процесс приготовления пищи и расчета с гостями. Но как повлияет на качество сервиса тот факт, что официантам приходится стоять в очереди, чтобы получить доступ к единственному на кухне терминалу вместо того, чтобы быть в зале и “баловать” своим вниманием гостей ресторана?

Прежде чем будет установлен контроль за общим положением дел в ресторане, прежде чем будет обеспечен безупречный сервис и прежде чем Вы сможете что-нибудь продать гостям, вся подготовительная работа должна быть завершена, а системы и правила, принятые у Вас в ресторане, должны способствовать обеспечению высокого качества обслуживания (а не наоборот).

“Мне некогда продавать”

Большинство официантов ошибочно полагают, что раз они находятся в состоянии запары, у них просто *нет времени* на то, чтобы продавать, поскольку они итак “очень заняты”. Убедить их в том, что верно обратное - обязанность менеджера. “Направляя” гостей, служа для них “путеводителем” по меню, Вы тем самым остаетесь с деньгами и избегаете запары. *Предлагая* гостям те или иные блюда и напитки, официант предотвращает возможность запары. Все официанты Вашего ресторана должны уметь (т.е. должны быть обучены) держать ситуацию на своем участке и в ресторане в целом под контролем. Как же научить их правильно “направлять” гостей? Очень просто. Официанты должны знать следующие четыре основополагающих принципа и применять их на практике:

- Наблюдать
- Предугадывать желания гостей
- Расставлять приоритеты
- Действовать

“Направлять” гостей, управлять ими! Это простейший ответ на насущный вопрос официантов: **как сделать так, чтобы эти “надоедливые гости” не мешали работать?** Решение этой “проблемы” такое же простое и непритворное, как и завязочки на фартуках Ваших официантов: предлагать гостям закуски, фирменные блюда, вино и десерты, прежде чем они сами начнут расспрашивать Вас о них. Ниже приводится подробное описание четырех принципов, которые помогут Вам стать “Профессиональным Борцом с Запарой”.

Наблюдайте

Прежде чем Вы войдете в зал ресторана, задержитесь на несколько секунд и осмотрите свою станцию и столики, за которыми сидят гости, которых Вы обслуживаете. Посмотрите на выражение лиц гостей, осмотрите поверхность столиков (чистые ли они, есть ли на них все необходимое). Оцените, что понадобится Вашим гостям и Вам самим в ближайшее время, к какому столику Вам следует подойти в первую очередь, а к какому можно и попозже.

Предугадывайте желания гостей

Официант, подойдя к только что пришедшим гостям, должен постараться предупредить их желания, задав, например, такой вопрос: “Принести ли Вам что-нибудь выпить? Бокал вина, пиво, коктейль или, может быть, что-нибудь из наших фирменных напитков?” (Указывает на список напитков в меню.) “Наш коктейль дня - Золотая Маргарита - по цене всего \$3.50”. Все это займет секунд 8, не больше. Зато теперь гость вкратце знает, какие напитки предлагает Ваш ресторан (вино, пиво, коктейли, фирменные напитки), а также какой у Вас сегодня фирменный напиток дня (Золотая Маргарита за \$3.50). В данном случае официант помог гостю сориентироваться и быстрее принять правильное решение; официант был для гостя “путеводителем” по меню напитков. Для сравнения взгляните на следующий разговор официантки с гостями:

Официантка: “Вы готовы заказывать?”

Гость 1: “У Вас есть вино в разлив?”

Официантка: (смотрит в направлении столика, за который садятся новые гости) “М-м-м . . . Да, есть.”

Гость 2: “Ну, я даже не знаю . . . может быть, Маргарита . . .”

Официантка: (капли пота выступают у нее на лбу, когда она видит, что за два ее столика усаживаются новые гости) “Я, наверное, дам Вам еще пару минут, чтобы Вы могли подумать . . .”

Гость 1: (замечает на столике меню напитков) “Здесь можно найти Ваши фирменные напитки?”

Официантка: “Да. (выжимает из себя улыбку а-ля Мона Лиза) Я, наверное, дам Вам . . .”

Гость 1: “А какие из них Вы можете порекомендовать?”

Гость 2: “Там написано, что сегодня фирменный напиток дня - Золотая Маргарита, не так ли?”

Гость 1: “О, я придумал! А какое пиво у Вас есть?”

Официантка: “У-х-х . . . !”

На все это ушло 2 минуты. Эта официантка находится так близко от болота, которое называется состоянием запары, что она уже была готова принять заказ на сандвич из аллигатора. (И сделала бы это очень быстро!) Учите своих официантов следить за ситуацией на своей станции и контролировать ситуацию за столиками, которые они обслуживают. Они также должны уметь предугадывать желания гостей и предлагать им блюда/напитки, прежде чем сами гости начнут их расспрашивать о них. Это позволит официантам сэкономить время и проконтролировать ситуацию. В конечном счете, они увидят, что их чаевые тоже увеличатся!

Расставляйте приоритеты

Следующий этап эффективного “направления” гостей - определение первоочередных желаний и потребностей каждого гостя, которого Вы обслуживаете. Каким столикам необходимо уделить внимание в первую очередь? Каким - во вторую, а каким - в третью?

В основном *четыре типа* гостей требуют первоочередного внимания официанта, хотя и необязательно в описанном ниже порядке. В каждом ресторане существуют свои правила на этот счет, но приведенные ниже рекомендации могут помочь Вашим официантам расставить приоритеты в своей работе:

Гости, только что пришедшие в ресторан

В первую очередь всегда замечайте и подходите к столику, за который сели только что вошедшие в ресторан/бар гости. В конце концов, именно такие гости чаще всего испытывают волнение, они бывают нетерпеливы и им иногда бывает сложно освоиться с новым местом. Вспомните закон Салливана: **Когда ты ничем не занят, время тянется гораздо медленнее**. Нужно всего несколько мгновений, чтобы улыбнуться гостям и сказать: “Я подойду к Вам буквально через секунду!” В результате они будут меньше беспокоиться. Не доводите дело до того, что Ваши гости будут чувствовать себя как пассажиры в зале ожидания аэропорта.

Гости, у которых возникли проблемы с блюдами или напитками

Таким гостям официант должен всегда уделять особое и первоочередное внимание. При возникновении каких-либо проблем или недоразумений с блюдами и напитками немедленно займитесь их устранением. Сразу же после того как гость пожаловался, отнесите “проблемное” блюдо или напиток обратно на кухню или в бар; пока Вы несете его, **не** подходите к остальным своим столикам. Гости, у которых возникает жалоба, ожидают и заслуживают того, чтобы их проблема была быстро разрешена. Они не желают видеть, как Вы бездельничаете, пока они ждут.

Гости, которым только что принесли блюда и напитки

Понаблюдайте за выражением лиц своих гостей, когда они попробуют принесенные им блюда и напитки. Старайтесь почаще спрашивать гостей, понравилось ли им то или иное блюдо, причем делайте это сразу после того как гости его попробуют. Почему? Да потому что если произошло какое-нибудь недоразумение, то Вы сможете устранить его до того, как оно превратится в проблему. Кроме того, что Вы узнаете, понравилось ли блюдо гостю, Вы поймете, что еще Вам следует к нему подать: кетчуп, майонез, салфетки и т.д.

Гости, готовые расплатиться

Гости могут часами сидеть за столиком в зале ресторана или за барной стойкой, но когда они собираются уходить, они обычно очень спешат. Когда Вы видите, что гость готов расплатиться, **быстро подойдите к нему и представьте счет**. И что еще важнее, **как можно быстрее рассчитайте гостя и принесите оплаченный в кассе счет вместе со сдачей**. Ведь это именно тот этап обслуживания, на котором гости решают, какие чаевые оставить официанту. Помогите гостям покинуть ресторан как можно быстрее, но только тогда, когда Вы видите, что они *готовы* уходить.

Напомните своим официантам, что у них займет всего лишь несколько секунд, чтобы остановиться и **внимательно осмотреть все свои столики**. Выработайте у них привычку спрашивать себя:

- На каком этапе обслуживания находятся сейчас мои гости? Что им еще понадобится?
- Какой этап обслуживания будет следующим? Что понадобится моим гостям в это время?
- За какие из моих столиков только что посадили гостей?
- Кому из моих гостей только что принесли заказ?
- Кто из них готов расплатиться?
- У кого из них, вероятно, возникли или возникнут проблемы с заказанными блюдами или напитками?
- Все очень просто: **Планируйте свои действия заранее, после чего осуществляйте задуманное.**

А теперь . . . действуйте!

И последнее, но не менее важное, что Вы можете сделать для своих официантов, чтобы помочь им контролировать ситуацию на своем участке работы, улучшать качество обслуживания и увеличивать объем продаж, - это научить их как **ДЕЙСТВОВАТЬ** в той или иной ситуации, а не просто реагировать на нее. Это означает, что официанты контролируют ситуацию за столиками, которые они обслуживают, определяют, на каком этапе обслуживания находится тот или иной столик, после чего решают, какие столики обслужить в первую очередь, и немедленно действуют! Это как раз тот момент, который определяет, идет ли официант по твердой почве или движется по зыбучим пескам. Многие официанты наблюдают за ситуацией на своем рабочем участке, предугадывают желания своих гостей, определяют, какие столики им обслужить в первую очередь, но при этом забывают действовать, что является самым важным звеном всей цепочки. Действуйте! Официанты, не ждите, не слоняйтесь без дела около своих столиков, контролируйте ситуацию! Обслуживайте, предлагайте, продавайте. Не думайте, что раз все Ваши столики в ресторане уже заняты гостями, у Вас нет времени, чтобы предлагать им закуски, гарниры, вина или десерты. Это заскорузлая и отсталая логика. Да, все Ваши столики заняты гостями, но в то же время у Вас появляется так много возможностей предлагать и продавать (не забывайте про чаевые!), так что “коси коса, пока роса”.

Продажа, основанная на предложении, - это ключ к тому, чтобы всегда быть при деньгах и избегать запары. Также очень важно, чтобы официанты помнили, что при работе на своем участке “движение должно быть двусторонним”, т.е. они не только должны сервировать столики для новых гостей, принимать заказ и приносить блюда с кухни и напитки из бара, но и зачищать столики, которые они обслуживают, и уносить грязную посуду на кухню, убирать на своей территории мусор и т.д. *Никто не должен заходить на кухню или выходить в зал ресторана с пустыми руками!* Официант, который контролирует ситуацию на своей позиции, зарабатывает хорошие деньги и не теряет понапрасну времени и сил. “Болотное существо”, или официант, который может только принимать заказы, постоянно находится в состоянии цейтнота, демонстрирует плохой сервис, у него все время болят ноги и он постоянно ворчит, что когда-нибудь найдет “настоящую” работу.

Послушайте, все мы работаем в этом бизнесе. Он нас кормит, одевает и оплачивает наши счета. Так что же может быть еще более “настоящим”?

~~~~~  
*“Человек, говорящий, что это невозможно сделать, не должен мешать тому, кто уже делает это”.*  
 ~~~~~

Сэм Во

План действий 2: Как научить официантов “направлять” гостей

4. Пусть все Ваши официанты прочтут данный раздел книги “Сервис, который продает”.
5. Соберите всех официантов, барменов и менеджеров на 1,5-часовое собрание.
6. На большом листе бумаги в порядке очередности перечислите “Шесть Возможностей для продажи”, о которых мы говорили выше в этой главе.
7. Всей группой подумайте и запишите на другом листе бумаги определенные блюда и напитки из меню Вашего ресторана/бара, которые официанты могут предложить гостям на каждом из шести этапов обслуживания (при каждой из шести возможностей).
8. После этого сотрудник, ответственный за проведение собрания, должен продемонстрировать собравшимся все “вспомогательные подручные рекламные средства”, способствующие увеличению объема продаж, которые должны всегда использоваться Вашими официантами (меню, настольные таблички (рекламки), карта вин, меню фирменных напитков или закусок.)

9. В центре комнаты поставьте стол. Ответственный за проведение собрания должен продемонстрировать сначала неправильный, а затем правильный способ обслуживания, предложения и продажи, применяемый при каждой из Шести Возможностей (первоначальное приветствие, закуски, горячие блюда, дополнительные ингредиенты и гарниры, вино, десерты).
10. Выберите двух менеджеров, чтобы они исполняли роль гостей. Отберите шестерых официантов (Шесть Возможностей для продажи) и попросите их по одному подходить к столу и разыгрывать правильные диалоги с “гостями”, показывать верное знание “товара”, который они продают, и правильно использовать “вспомогательные рекламные средства”.
11. Попросите официантов перечислить все факторы, которые могут помешать им контролировать ситуацию на своем участке работы (станция не подготовлена, приборы не завернуты в салфетки, нехватка льда и т.д.), после чего проведите мозговую атаку с тем, чтобы официанты придумали несколько решений данной проблемы. Обсудите с ними способы использования модели “Наблюдайте, Предугадывайте, Расставляйте приоритеты, Действуйте”, чтобы они могли контролировать обслуживание четырех столиков на четырех различных этапах. Начертите план четырех столиков на большом листе бумаги и отметьте на нем этапы, необходимые для эффективного обслуживания данного участка.

4-й способ улучшения качества обслуживания и увеличения выручки:

При общении с гостями используйте правильные слова и выражения

Всех нас когда-то учили, что есть “правильные” и “неправильные” слова, которые мы используем, когда нам что-либо нужно. Например:

Неправильно: “Дай мне это!” (И Вы получили шлепок от мамочки.)

Правильно: “Пожалуйста, передайте мне кусочек пирога.” (И мамочка Вам улыбнулась.)

В ресторанном бизнесе, также как и в жизни, существуют правильные и неправильные слова и выражения, используемые нами при обслуживании гостей. Есть слова и выражения, используя которые, мы даем почувствовать нашим гостям, что их у нас всегда ждут и им рады; но есть и такие слова, услышав которые, гости начинают чувствовать, что, занимая место за столиком или у барной стойки, они мешают официантам и барменам работать.

Ниже приводится список “неправильных” вопросов, которые Ваши официанты *никогда* не должны задавать гостям:

- “Вам помочь?” (Никогда не задавайте резких и слишком энергичных вопросов.)
- “Вы сегодня один?” (Не задавайте подобными вопросами чувства гостей, пришедших в Ваш ресторан в одиночестве. Они, как правило, являются нашими лучшими клиентами.)
- “Готов заказывать, голубчик?” (“Конечно, дорогая”. Грубо и бесцеремонно.)
- “Чего желаешь, приятель?” (Из уст бармена подобный вопрос звучит не очень-то остроумно; гости ведь не всезнайки!)
- “Вы не хотите никакого вина к этому блюду, не так ли?” (“Действительно, зачем мне нужно то, что придаст моей пище лучший вкус?”)
- “Вы хотите какой-нибудь десерт?” (“Не беспокойтесь, мне не нужно знать, какие десерты у Вас есть.”)
- “Вы хотите что-нибудь выпить?” (“Наверное. А что у Вас есть?”)
- “Не желаете ли какую-нибудь закуску?” (“А что Вы можете предложить?”)
- “Все в порядке?” (“Да! А как Вы думаете, Ваш сервис “в порядке”?”)
- “Хорошо, начнем с Вас, о’кей?” (“Не начинай с меня, приятель.”)

- “Ваш столик освободился, следуйте за мной.” (“А Вы очень спешите?”)
- “Хотите еще?” (“А Вы не помните, что именно “еще”?”)

Научите официантов сначала ставить себя на место гостей, а затем уже быть собственно официантами. Они всегда должны стараться обслуживать гостей, учитывая все их пожелания и ставя себя на их место. Вопросы, примеры которых приведены выше, служат на “благо” человека, задающего их, они отнюдь не идут на пользу гостя. Обслуживая гостей, не спешите, уделяйте каждому гостю достаточно внимания, приветствуйте гостей теплой улыбкой, установите с ними зрительный контакт и разговаривайте с *ними*, а не просто выпускайте словесный поток в их сторону. Вопросы, наподобие приведенных выше, не только отражают безразличие персонала к гостям, они еще и значительно уменьшают возможности для продажи. На следующем собрании обслуживающего персонала Вы можете проделать с собравшимися довольно веселое упражнение. Оно заключается в том, что официанты должны перечислить вопросы, услышать которые во время трапезы в ресторане (кафе, баре) им бы крайне не хотелось. В следующем разделе книги “Сервис, который продает” Вы ознакомитесь с “правильными” словами, которые помогут Вам предлагать и продавать больше блюд и напитков меню.

Используйте описательные прилагательные

Если, например, Вы хотите, чтобы гости заказали вино, не спрашивайте их: “Вы хотите какое-нибудь вино?” Подобный вопрос вынуждает гостя сразу ответить “да” или “нет”, и очень часто случается так, что гости отвечают отрицательно, поскольку Вы не сумели их заинтересовать, не предложили им вино на выбор и не спросили, что они предпочитают.

Посмотрите, как звучит обращение к гостю, когда мы используем открытый вопрос: “Вы уже просмотрели нашу карту вин? У нас великолепный выбор вин по сравнительно небольшим ценам. Наиболее популярными из них являются Sutter Home White Zinfandel и Soleo.” Теперь гость наверняка сам попросит Вас показать ему карту вин! (см. приложение “43 способа увеличения объема продажи вина”).

Поскольку Вы не можете каждый раз приносить гостям то или иное блюдо (напиток), чтобы показать им, как оно выглядит, для Вас очень важно уметь описать его гостю так, чтобы у гостя сложилось о нем благоприятное впечатление.

Например, Вы можете описать блюдо под названием “Seafood Gumbo Casserole” следующим образом:

“Это запеканка из морепродуктов со стручками бамии. Очень многие заказывают это блюдо.”

Прочтите это описание вслух. Звучит соблазнительно? Нам тоже так не кажется. А теперь посмотрите - и послушайте - какой эффект могут произвести несколько описательных прилагательных:

“Запеканка из морепродуктов со стручками бамии? Она у нас очень популярна.

Это 112 граммов крабового мяса, свежие морские гребешки, обжаренные в белом вине с сахарным горошком, мягким перцем и сливочным соусом из базилика и чеснока. Подается с овощным салатом и стоит всего \$10.95!”

Прочтите это описание вслух. Разве Вы не видите - и не слышите - разницы?

Использование “правильных” слов может привести к тому, что даже самый банальный напиток может приобрести ауру привлекательности для гостей. Например:

Гость: У Вас есть разливное пиво?

Официант, принимающий заказ: Да. Bud или Coors, доллар семьдесят пять.

А теперь посмотрите на разницу:

Гость: У Вас есть разливное пиво?

Официант-продавец: Конечно! Bud Light, Coors или Miller в огромной 400-граммовой ледяной кружке, и всего за 1 доллар 75 центов.

Чтобы создать у гостя “зрительный образ” блюда/напитка, Вам совсем не обязательно обладать телепатическими способностями. Ниже перечислены 82 слова и выражения, используя которые, Вы сможете добиться того, что определенные блюда и напитки из меню станут для гостей более привлекательными. (То, что Вы предлагаете гостям, то они и получают!)

Руководство по “созданию у гостей зрительных образов” Свами Салливана (Или слова, помогающие продавать!)

Блюда

Слегка обваленный в сухарях	Бьющий через край, переполненный
Пользуется настоящим успехом	Немного пряный, но не острый
Огромная порция	Обмакни и съешь
С пылу, с жару	Необыкновенный
Лучший выбор	Обжаренный
Слегка высушенный, опаленный	Правильно выдержанный
Запеченный в меде	Сильно зажаренный
Натуральный	Новый
Оригинальный рецепт	Любимый
Для одного много, а для . . . в самый раз	Наши гости обожают это блюдо
Сварено на пару в пиве	Имеет очень приятный вкус
Такой свежий, как будто только что из океана	Домашний
Невероятный	Обсыпанный (чем-либо)
Рассыпчатый	Легендарный
Свежий	Фаршированный
Пузырящийся расплавленный сыр	Его весело есть вместе
Всегда свежий (каждый день)	Большого размера
Огромного размера	Свежий
Отмечен наградами	Разрезанный по центру
Сильно фаршированный	С золотисто-коричневой корочкой
Маринованный	Свежий как майское утро
Свежий как летний сад	Охлажденный
Известный	Оригинальный
Аппетитный	Обязательно оставьте место для . . .
Традиционный рецепт	Смоченный лимонным соком
Продано - еще не значит, что ничего не осталось	Такой холодный, что даже инеем отдает
Попробуешь, и можно спокойно умирать	Жирный
Острый, резкий (вкус, запах)	Хрустящий

Пиво

Холодное как лед	Нетерпкое
Бодрящее (живительное)	Специальное предложение
Кружка ледяного пива	Легенькое
Фирменное	Популярное

Напитки

Свежий фруктовый сок	Замороженный
Смешанный вручную	Известный
Свежевыжатый	Фирменный
Тропический	Густой
Огромный	

Вино

Сухое	Марочное
Выдержанное	Изысканное

Импортируемое	Крепкое
Полусухое	С ароматом винограда
Нетерпкое	

А теперь, когда мы знаем некоторые слова, помогающие нам продавать, давайте обсудим правило “первый - последний” или . . .

Люди обычно запоминают первое и последнее слово (фразу) из того, что Вы им говорите . . .

Это факт. На наших семинарах “Сервис, который продает!” мы со слушателями проделываем одно упражнение, которое полностью доказывает правоту данного утверждения. Это упражнение Вы можете использовать при обучении персонала своего ресторана/бара.

Зачитайте список 16 случайных чисел. Скажите, что Вы дадите \$10 каждому, кто сможет по памяти перечислить все эти числа (не записывая их) в той последовательности, в которой Вы их зачитали. Никто не сможет этого сделать. А теперь попросите слушателей назвать первое и последнее число. Большинство аудитории сможет с этим справиться.

Смысл здесь в том, что официанты смогут добиться того, что гость закажет предложенное ему блюдо или напиток, если официант *дважды* упомянет о нем, в начале и в конце обращения к гостю.

Например, если Вы хотите, чтобы Ваши официанты увеличили объем продажи вина, научите их приветствовать гостей следующим образом:

“Здравствуйте, могу я принести Вам что-нибудь выпить? Бокал вина, пиво или коктейль? Наше вино дня сегодня - Sutter Home Cabernet.”

Заметьте, как *сначала* официант упомянул вино вообще, а затем - в *последнюю* очередь - определенную марку вина. Это дает гостю едва ощутимый психологический “толчок”, благодаря которому он может принять предложение официанта.

Если Вы хотите, чтобы Ваши официанты продавали больше пива, научите официантов говорить, например, так: “Могу я принести Вам что-нибудь выпить? Пиво, бокал вина или коктейль? У нас великолепный выбор пива в бутылках, посмотрите (и Вы показываете гостю “рекламно-вспомогательное” средство, - меню или рекламную табличку!), а также пиво Tuborg в разлив!”

При знакомстве с новыми гостями Ваши официанты всегда должны уметь обращаться к ним подобным образом. Если Вы хотите продать гостю какой-нибудь напиток, при обращении к гостю упоминайте о нем в *первую* и *последнюю* очередь. Вы будете просто поражены тем, какие результаты это принесет. После того как мы научили этому методу более 400 официантов в наших ресторанах, продажа вина в разлив увеличилась на 15%, а продажа фирменных напитков просто “взлетела” на 21%!

Давайте рассмотрим 9 способов, основанных на использовании “правильных” слов и правильных моделей поведения, которые помогут официантам и барменам улучшить качество обслуживания и увеличить количество чаевых:

1 Используйте “правильные” слова и выражения, чтобы увеличить объем продаж напитков

При обращении к гостям, которые только что сели за столик, говорите с ними примерно так: “Могу я предложить Вам что-нибудь выпить? (Пауза) . . . **Пиво, бокал вина**, коктейль или, может быть, что-нибудь из наших **фирменных напитков** (дайте гостю просмотреть меню напитков) . . . у нас очень большой выбор. Сегодня у нас есть фирменное пиво Bud Light, всего \$2.50, а также специальное предложение - вино Sutter Home Chardonnay, бокал которого идет по цене \$3.25.”

Анализ: Используя этот диалог, Вы экономите время, потому что:

- Гость получает “общий обзор” всех напитков, имеющихся в наличии в ресторане (вино в разлив, пиво в разлив, бутылка или кувшин, коктейли или фирменные напитки).
- Вы предлагаете гостю определенные напитки на выбор прежде чем он сам Вас о чем-то попросит (“Извините, у Вас есть пиво Tuborg?”)
- Вы раскрываете перед гостем весь выбор напитков (включая фирменные напитки дня), затрачивая на это менее 15 секунд! Вот это в основном и экономит Вам время!

Примечание: В приложении Вы можете узнать о 8 способах увеличения объема продажи пива.

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ: Чтобы поддержать нужный диалог с гостем, следует использовать “вспомогательные рекламные” средства. В начале обслуживания, прежде чем отойти от столика, чтобы принести гостям заказанные напитки, дайте им просмотреть меню закусок. Прежде чем покинуть гостей, предложите им две своих любимых закуски на выбор (или две закуски, которые, по Вашему мнению, им понравятся).

2 Используйте “правильные” слова и выражения, чтобы увеличить объем продаж закусок

После того как Вы принесете гостям заказанные напитки (и покажете им меню закусок) спросите у них: **“Как Вы думаете, какая из наших закусок придется Вам сегодня по вкусу?”**

Анализ:

- Никогда не говорите: “Не хотите ли закуску?” Берите на себя инициативу по продаже! Сразу спрашивайте гостей, какие закуски они бы предпочли?
- После того как Вы зададите вопрос, приведенный выше (“Как Вы думаете, какая из наших закусок придется Вам сегодня по вкусу?”), будьте готовы предложить несколько закусок на выбор. Например, не предлагайте за один раз две сильно зажаренные закуски. Предлагайте закуски, контрастирующие друг с другом, например, фаршированный картофель и тарелку супа.
- Если у Ваших гостей мало времени, что обычно случается днем во время обеда, предложите им “быстрые” закуски, такие как хлебные палочки, гуакамоле с чипсами, овощной салат или тарелку супа и т.д.
- У каждого места за стойкой бара всегда должно лежать меню закусок.
- Если Вы предлагаете гостям закуски прежде, чем они сами попросят Вас об этом, *то Вы сэкономите кучу времени!*

Примечание: В приложении Вы можете узнать о 8 способах увеличения объема продажи закусок.

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ: ВСЕГДА предлагайте гостям закуски. Гости обычно очень любят их заказывать! И не забывайте, что никогда не поздно предложить закуски; даже после того как Вы приняли и оплатили в кассе заказ на горячие блюда, Вы всегда можете вернуться к гостям и предложить им заказать закуску, которую можно быстро приготовить и подать (пока не подали основные блюда). Закуски позволят гостям с пользой провести время ожидания. Другими словами, закуски помогают гостям избежать неприятного ощущения “ожидания”.

3 Используйте “правильные” слова и выражения, чтобы увеличить объем продаж вина

В ресторане в течение всего цикла обслуживания официант может пять раз предложить вино в наиболее типичных ситуациях:

1. При начальном приветствии гостя.
2. Принимая заказ на горячие блюда.
3. Сразу после того как он принесет заказанные горячие блюда.
4. В промежутке между подачей супа или салата и основного блюда.

5. После того как гость поел. Всегда предлагайте десертные вина, такие как портвейн, каберне или бокал шампанского.

Чтобы продать вино, официант должен обратиться к гостю примерно так: “Вы уже решили, какое вино Вы будете пить сегодня?” (Передайте гостю карту вин.) “У нас очень большой выбор вин в разлив и в бутылках.” (Пауза, официант ждет ответа гостя.) “Какое вино Вы предпочитаете, красное или белое?” Если гость ответит “белое”, официант должен спросить его: “Вы предпочитаете сладкое или сухое белое вино?”. Прежде всего это помогает гостям принять нужное для них решение.

Анализ:

- Если Вы порекомендуете гостям вино прежде, чем они сами попросят Вас об этом, Вы сэкономите время.
- В результате продажи вина официант получает самые большие чаевые.

Полезный совет: *Есть легкий способ продать гостям вторую бутылку вина, когда они уже закончили первую: разливая остаток первой бутылки по бокалам, нужно просто сказать: “Принести Вам вторую бутылку сейчас или вместе с горячим?” Попросите одного из местных поставщиков вин организовать и провести обучающие семинары для Ваших официантов и барменов, на которых они могли бы дегустировать различные вина. Составьте специальный список, в котором каждому основному блюду и каждой закуске соответствовала бы определенная марка вина.*

Примечание: В приложении Вы можете узнать о 40 способах увеличения объема продажи вина.

4 Используйте “правильные” слова и выражения, чтобы увеличить объем продаж десертов

Предлагайте десерты по крайней мере дважды: первый раз после того как Вы примете заказ на горячие блюда (“Обязательно оставьте место для нашего фирменного горячего пирога с орехом пекан!) и после того как Вы зачистите стол от пустых тарелок из-под горячего. Никогда не говорите: “Не хотели бы Вы десерт?” Этим гостей не соблазнишь. Сделайте так, чтобы Ваше предложение возбуждало в госте непреодолимое желание попробовать десерт. Например:

“А теперь Вы готовы к самой лучшей части трапезы - к нашим великолепным десертам! Может быть, Вам понравится Mud Pie с хрустящей корочкой, обсыпанный стружкой из шоколадного мороженого и покрытый соусом из шоколадной помадки Калуа? Наш фирменный пирог дня сегодня - свежий персиковый пирог, покрытый мороженым с корицей.”

Примечание: В приложении Вы можете узнать о 10 способах увеличения объема продажи десертов.

Полезные советы:

- Всегда предлагайте десерт до того как предложить кофе. Когда Вы предлагаете гостям кофе, для многих из них это служит сигналом к окончанию трапезы.
- Всегда предлагайте по крайней мере два вида десерта, например, шоколадный и фруктовый.
- К десерту предлагайте кофе Капучино, Эспрессо, спиртные напитки или десертное вино. Если гости откажутся, предложите им простой кофе.
- Предложите гостям взять десерт на двоих, если они утверждают, что уже наелись “до отвала”. (“Все наши десерты подаются с двумя вилочками!”)

5 Используйте “кивок головой Салливана”

Есть еще один способ повышения объема продаж блюд и напитков, и он может оказаться самым эффективным из всех, если использовать его в сочетании с “правильными” словами. Мы называем этот способ “Кивком Салливана”. Все очень просто: предлагая определенное блюдо или напиток гостям, официант или бармен очень медленно и плавно опускает голову и поднимает ее обратно. Нас никогда не перестает удивлять, как легко гость соглашается на предложение

официанта/бармена, когда оно сопровождается этим сдержанным языком жестов! Вот некоторые примеры:

Гость: . . . и Пепси, пожалуйста.

Официант: Большой стакан? (кивок)

Гость: Да, большой.

Гость: Я буду пиво.

Официант: Не хотите ли попробовать (медленный кивок головой и улыбка)
Miller Lite или Bud Dry?

Гость: О, да. Bud Dry, пожалуйста.

Гость: Я возьму кусочек этого черничного пирога.

Официант: Не хотели бы Вы, чтобы я положил сверху шарик
(медленный кивок головой) французского ванильного
мороженого?

Гость: М-м-м . . . да, пожалуй. Почему бы и нет? Спасибо!

Гость: Я буду стейк Нью-Йорк. Средней степени прожарки.

Официант: Хороший выбор. Могу я для начала принести Вам тарелку
французского лукового супа (медленный кивок головой) или
нашего фирменного овощного супа?

Гость: Да, французский луковый суп - это хорошо звучит.

6 Гости тоже люди!

Очень часто официанты не могут “подступиться” к гостям, не знают, как начать предлагать и продавать им блюда и напитки. Мы знаем очень хороший подход. О нем нам поведала официантка из ресторана, расположенного в Мемфисе, штат Теннесси. Обычно она предлагает гостям просмотреть меню, улыбается им, разговаривает с ними, а затем спрашивает: “Не отказались бы Вы от парочки рекомендаций с моей стороны?” “Читайте” своих гостей. Всегда заводите с ними дружеский разговор, чтобы установить атмосферу взаимопонимания. Поговорите с гостями о погоде, отдайте должное стилю их одежды, поинтересуйтесь, чем они занимаются. Как говорится, людям нет дела до того, что Вы знаете, если они знают, что Вам нет дела до них. Вспомните четыре этапа великолепного обслуживания, о которых мы говорили выше: “*Посмотри на меня. Улыбнись мне. Поговори со мной. Поблаговари меня.*”

7 Используйте слово “попробуйте”

Предлагая гостям гарниры, дополнительные блюда и ингредиенты или дорогостоящие алкогольные напитки в составе коктейлей, всегда произносите слово “попробуйте”. Таким образом, гости будут знать, что блюдо или напиток будет стоить немного дороже, но зато при этом будет гораздо вкуснее. Например:

Гость: Я возьму большую пиццу с курицей и чесноком.

Официант: Не хотели бы Вы попробовать (кивок Салливана) сырные
хлебные палочки вместе с пиццей?

Гость: Конечно!

Гость: Я буду большой буррито с курицей.

Официант: Очень хорошо, сэр. Не хотели бы Вы попробовать его со
сметаной?

Гость: Звучит неплохо.

8. Специальное предложение

Еще одно прекрасное выражение, с помощью которого Вы можете описать алкогольные напитки (и даже закуски и десерты), - это словосочетание “специальное предложение”. Например: “Сегодня наше специальное предложение - вино California Reserve, которое мы

предлагаем в разлив”, или “Сегодня наше специальное предложение - вино Cape Codders, всего за \$2.50”. Некоторые официанты, которых мы знаем, используют словосочетание “специальное предложение”, рекомендуя свои любимые напитки или десерты, даже если те не предлагаются со скидкой. Выражение “специальное предложение” звучит для гостей по-особенному и предполагает, что гости смогут получить определенные блюда или напитки по более выгодной, сниженной цене.

9 Всегда предлагайте несколько блюд/напитков на выбор

Вы должны всегда предлагать гостям на выбор хотя бы два различных вида блюд или напитков. Почему? Да потому если Вы предлагаете гостям только один вид блюд или одну марку вина, некоторым из них они могут просто-напросто не понравиться. Например, официанту не стоит говорить так:

Гость: Я бы заказал смешанный напиток, водку с Мартини, со льдом.

Официант: Не хотели бы Вы попробовать водку “Камчатка”?

Гость: Нет, спасибо. (Гость оказался любителем водки “Абсолют”).

Многие любители водки (или любого другого дорогостоящего спиртного напитка) предпочитают определенную марку любимого напитка. Всегда предлагайте гостям на выбор по крайней мере две марки водки. Если Вы предлагаете гостю определенный выбор блюд или напитков, всегда может возникнуть такая ситуация, когда он спросит, а нет ли у Вас того блюда или той марки напитка, который очень ему нравится, но о котором Вы не упомянули:

Гость: Принесите мне скотч со льдом, пожалуйста.

Официант: Не хотите попробовать Dewar’s, Cutty или Johny Walker Red?

Гость: М-м-м . . . У Вас есть скотч J&B?

Официант: Да, сэр, конечно!

Гость: Я возьму его, спасибо!

Предлагая закуски или десерты, всегда рекомендуйте два вида, сильно отличающихся друг от друга, чтобы гости могли с самого начала получить небольшое представление о том, какие закуски (десерты) предлагаются в Вашем ресторане. Например:

“У нас великолепный выбор закусок (официант указывает на меню закусок). Фаршированный картофель и свежий овощной салат пользуются у наших гостей огромной популярностью.”

Никогда не говорите: “Не желаете ли Начос?” А что, если гости ненавидят Начос, а любят крабовый салат, который Вы им не предложили?

~~~~~  
*“Чтобы достичь совершенства, недостаточно просто практиковаться. Для этого нужна безупречная практика.”*

*Винс Ломбарди*

~~~~~  
Итак, все эти девять способов являются основными характерными чертами официанта-продавца, ориентированного на качественное обслуживание. Мы советуем менеджерам, чтобы они почаще устраивали ролевые игры, посредством которых официанты и бармены могли бы отрабатывать все эти навыки до тех пор, пока в совершенстве не овладеют каждым из девяти способов.

Этап 3: В поисках “скрытых сокровищ” в Вашем ресторане. Краткий обзор.

Пусть весь обслуживающий персонал и менеджеры Вашего ресторана обязательно прочтут этот раздел книги. После этого проведите опрос, чтобы проверить, как они усвоили материал. Чтобы увеличить сумму счета Ваших гостей на один доллар, используйте следующие шаги:

1 Ваши официанты должны быть продавцами, а не просто “приемщиками” заказов. Обучайте их этому, поскольку:

- Продавцы зарабатывают больше чаевых.
- Продавцы предоставляют лучший сервис.
- Если ресторан преуспевает, его сотрудники тоже преуспевают.

2 Ваши официанты и бармены должны знать, что они предлагают и продают. Обучайте их этому:

- Если Вы знаете, что продаете, Вы сможете продать больше.
- Необходимо знать не только ингредиенты блюд и напитков, но и с чем их лучше всего подавать.
- На ежедневных собраниях с официантами проверяйте знания блюд и напитков, которые они продают гостям. (Помните игру “Чем побьешь?”)

3 “Направляйте” своих гостей.

- Предлагайте гостям блюда и напитки до того, как они сами станут Вас расспрашивать.
- Чтобы стимулировать продажу, используйте вспомогательные подручные “рекламные” средства.
- Контролируйте ситуацию на своем участке работы (не наоборот): наблюдайте, предугадывайте желания гостей, расставляйте приоритеты, действуйте.
- Ваши официанты должны уметь вовремя определять и использовать шесть основных возможностей, чтобы показать первоклассный сервис и увеличить объем продаж блюд и напитков:
 1. Первоначальное приветствие, или напитки
 2. Закуски
 3. Горячие блюда
 4. Дополнительные ингредиенты и гарниры
 5. Вино
 6. Десерты

4. Используйте “правильные” слова.

- Используйте описательные прилагательные, чтобы создать у гостей зрительный образ предлагаемых им блюд и напитков.
- Задавайте гостям открытые вопросы, чтобы они не просто отвечали на них, но и что-нибудь покупали.
- Предлагая гостям блюда и напитки, используйте “кивок Салливана”, чтобы они легче соглашались на Ваше предложение.
- Рекомендуя какой-нибудь дорогостоящий алкогольный напиток в составе коктейля, произносите слово “попробуйте”.
- Всегда предлагайте гостям по меньшей мере два блюда или два напитка на выбор.

5. Устраивайте ролевые игры со своими официантами и отрабатывайте вышеперечисленные навыки до тех пор пока они не научатся использовать их на 100% даже во сне. Постарайтесь ничего не упустить из виду. Обучайте свой персонал ежедневно, еженедельно, ежемесячно!

ЭТАП 4: ДЕСЕРТЫ

Следите за расходами и потерями

Как контролировать расходы в ресторане/баре

Существует еще один способ повышения прибыли, которому необходимо уделять по крайней мере столько же, если не больше, внимания, как и увеличению объема продаж и улучшению навыков обслуживания. Речь идет о контроле расходов и затрат. Снижение затрат - прекрасное лекарство практически от всех болезней ресторанного бизнеса. Это именно то, что отличает частное предпринимательство от государственных предприятий.

~~~~~  
*“Конец месяца, а Вы без денег. С Вами когда-нибудь такое случилось?”*

~~~~~  
Том Хопкинс
 ~~~~~

Если в Вашем ресторане/баре повышается объем продаж, неизбежно увеличиваются и Ваши расходы. Ведь Вам необходимо закупать, хранить и подготавливать к работе больше товаров, продуктов и напитков. Если Вы **не** обучаете свой персонал умению продавать, Вы тем самым увеличиваете вероятность того, что большое количество продуктов и напитков будет израсходовано впустую, общие затраты возрастут, % прибыли уменьшится и, возможно, Вы начнете “выходить из бизнеса”! Прелесть продажи, основанной на предложении, состоит в том, что если Вы обучаете свой персонал тому, как получать больше чаевых путем предложения и продажи блюд и напитков, то соответственно увеличивается объем продаж по всему ресторану/бару. Это компенсирует общие затраты на дополнительные блюда и напитки, которые Вы продаете, а в это же время Ваши расходы на рабочую силу будут **снижаться**. (Ведь Ваши повара все еще укладываются по времени, и не важно, сколько закусок они готовят в час - две или двадцать).

Однако, если Вы увеличите объем продаж на 8% и одновременно повысите затраты до 10%, Вы не сможете добиться ощутимой прибыли. Но если Вы будете знать, как увеличить объем продаж на 5% и вместе с тем снизить затраты на 2%, Вы неожиданно обнаружите, что начинаете зарабатывать очень большие деньги!

Чтобы добиться успеха, Вы должны снизить расходы и увеличить прибыль по следующим пунктам:

- Продукты и напитки, которые Вы покупаете (и, будем надеяться, *продаете*).
- Принадлежности или товары для обслуживания гостей, которые Вы достаете и, будем надеяться, применяете у себя в ресторане/баре (столы, стаканы, салфетки, столовые приборы, столовое серебро и т.д.).
- Необходимые условия ведения бизнеса, которые Вы обеспечиваете (страховка, налоги, коммунальные услуги, отчетность, зарплата, бухгалтерский учет).

Почему рестораны становятся банкротами и закрываются? Дело не в плохом сервисе и никудышном управлении; дело в том, что **они не могут покрыть свои расходы**.

У нас есть некоторые вполне практические соображения, как быстро снизить % затрат в Вашем ресторане/баре, которые принесли ощутимую пользу нам самим, а также многим из наших коллег и клиентов.

Все начинается с того, что каждый сотрудник Вашего ресторана должен влиться в ряды “контролеров расходов и потерь”. И при этом не быть “анонимом”!

#### Тост за Душу любого дома - за Кухню

Невозможно обсуждать проблему отслеживания затрат без учета наиболее важного аспекта работы любого ресторана: кухни. Повара . . . Эти трудолюбивые, выносливые и жизнерадостные люди работают в таком подразделении, которое вполне заслуженно называют самым важным в

ресторане, претендующем на успех. И мы их приветствуем. *Полезный совет:* относитесь к персоналу кухни Вашего ресторана как к “Душе ресторана”, а не как к “задней части ресторана” (back of the house), поскольку это звучит гораздо приятнее. Следует понимать, что сервис зависит не только от официанта; качество сервиса определяется тем, как работает повар, посудомойщица, шеф-повар и т.д., а официант при этом является последним звеном цепочки: он представляет конечный продукт гостю. В объеме данной книги невозможно подробно обсудить способы улучшения работы, повышения прибыли и производительности труда на кухне.

### Добро пожаловать в совершенный мир . . . и будьте осторожны!

В совершенном ресторане: официанты, помощники официантов, повара и посудомойщицы никогда не роняют и не разбивают посуду, не выбрасывают столовое серебро или чистое, неиспользованное масло, сахар, желе или пакеты с крекерами.

В совершенном баре бармены используют мерный стаканчик для того, чтобы проверить, сколько грамм того или иного спиртного напитка находится в каждом коктейле, и всегда разливают пиво, оставляя сверху пену 3/4 дюйма толщиной. Бармены *никогда* не открывают кран разливочного аппарата, предварительно не поставив под него пивную кружку . . . в совершенном мире. Официанты, разносящие напитки гостям, нарезают столько фруктов для украшения коктейлей, сколько необходимо в данную минуту, чтобы фрукты не портились и всегда были свежими.

Персонал кухни совершенного ресторана точно и аккуратно сверяет качество, количество и правильность цен каждой единицы поступившего товара по инвойсу, они с похвальной одержимостью правильно хранят и используют скоропортящиеся продукты и товары, соблюдая правило ротации (первый поступил - первый ушел, последний поступил - последний ушел), находятся в постоянном поиске новых способов улучшения своей работы, стараются превратить вчерашний фирменный суп в сегодняшний суп дня. Наши повара следуют рецептуре приготовления блюд с точностью до одной унции или чайной ложки, они контролируют вес каждой порции и используют весы при работе с любыми продуктами и напитками.

Менеджер совершенного ресторана всегда обращается ко всем гостям по имени и приветствует их лучезарной улыбкой, и все потому, что он точно знает, что затраты на проведение кадровой политики составляют 9%, расходы по приготовлению блюд и напитков составляют 21%, выручка по сравнению с прошлым годом увеличилась на 81%, а прекрасно обученные официанты добровольно уйдут с работы, если в ресторане их будет слишком много, а реальной работы у них будет мало. Да, и еще . . . никто *никогда* не будет приходить на работу больным или сообщать по телефону, что заболел.

### . . . п-р-р-р-оснись!

Звук, который Вы только что слышали, - это звон будильника, пробуждающего Вас от прекрасного сна о “совершенном мире”. Было приятно увидеть такой сон, не так ли?

Ну а теперь, как насчет того, чтобы снова окунуться в реальность?

### Знали ли Вы о том, что разбогатели?

Установленный факт: *большинство сотрудников ресторана полагают, что владелец ресторана сильно богатеет.* Они думают, что выручка по продаже блюд и напитков из меню идет прямоком в карман директора ресторана, меньшая сумма (на 10-15%) идет на покрытие расходов ресторана. Мы хотим. Вы хотите. Но просто желание не окупает затрат, связанных с уплатой налогов и использованием банковских услуг. А на самом деле, насколько низка средняя прибыль с каждого доллара ресторана полного обслуживания в общенациональном масштабе (до уплаты налогов)?

### 4,7 цента!!!

(данные из последнего информационного бюллетеня American Express Briefing)

**Меньше 5 центов!!** И не забывайте, что это только средний показатель; некоторые рестораны полного обслуживания получают примерно 12 центов (до уплаты налогов), другие - где-то 0,01 цента (до уплаты налогов) с каждого доллара, который они берут у гостей (это составляет 1 цент прибыли, получаемой с каждых 100 долларов, находящихся в обороте!). Между прочим, малые цифры отражают привычный для многих сетей ресторанов полного обслуживания уровень прибыли.

Тех, кто хотел бы когда-нибудь открыть свой собственный ресторан, цифра 4,7 цента, должно быть, заставит побледнеть и отказаться от этой идеи; они захотят заново пересмотреть все предпосылки и возможности открытия своего бизнеса. Давайте взглянем на некоторые типичные затраты, с которыми ресторан полного обслуживания сталкивается *ежедневно*, независимо от того, приходит ли в ресторан тысяча посетителей или не приходит никто:

- все продукты
- все напитки
- зарплата обслуживающего персонала (повара, официанты, менеджеры, бухгалтеры, помощники официантов, хостессы, уборщицы)
- эксплуатационные расходы, связанные с ремонтным обслуживанием здания и его содержанием
- расходы на коммунальные услуги (газ, отопление, вода, электричество)
- аренда
- страховка (общие обязательства и ответственность, лицензия на продажу спиртных напитков)
- товары для обслуживания (столовое серебро, столовые приборы, стаканы, салфетки, моющие средства и т.д.)
- расходы на текущий ремонт и обслуживание оборудования
- Налоги!

*Не забывайте, что все это ежедневные расходы.* Когда гости заказывают в Вашем ресторане горячие блюда, это только в незначительной степени покрывает расходы владельца ресторана, связанные с закупкой, хранением, приготовлением, украшением и подачей к столу того или иного блюда/напитка.

~~~~~  
“Совсем не трудно заработать большие деньги, работая в сфере обслуживания. Прежде всего научитесь зарабатывать деньги быстрее, чем тратить. Когда Вы научитесь этому, Ваши дела пойдут лучше и легче.”

Джордж Мэннион
~~~~~

### **Ресторанный бизнес находится в руках рядового сотрудника ресторана, а не его владельца**

В добавок к тому, что владельцу ресторана, стремящемуся к успеху, необходимо повышать выручку ресторана, он также должен осуществлять неусыпный контроль за расходами и - что важнее всего - **обучать свой персонал быть такими же как он.** То, о чем не будут знать сотрудники Вашего ресторана, нанесет ущерб только Вам и Вашему ресторану. Если в Вашем ресторане ежедневно проводятся собрания смен, необходимо сделать так, чтобы контроль расходов/потерь и расходы на блюда и напитки стали основными темами обсуждения наряду с качеством обслуживания и навыками предложения и продажи. Чтобы обеспечить получение 4,7 цента с каждого доллара (в среднем), Вы должны не только учить своих сотрудников быть продавцами, но и обучать их:

1. Как использовать товары и оборудование с целью снижения риска боя (стаканы, тарелки, блюда, миксеры, жаровни и т.д.).
2. Как избегать загрязнения канализационных труб и водостоков (счета космической величины, приходящие за починку водопроводной системы, - это хроническая болезнь всего ресторанного бизнеса).

3. Почему нельзя выбрасывать неоткрытые и неиспользованные:
4. пакетики с сахаром;
5. пакетики с искусственными подсластителями;
6. сливки;
7. крекер;
8. масло;
9. желе;
10. кетчуп, горчицу, заправку и т.д.
11. При этом объясните персоналу, почему не следует выбрасывать:
12. ножи;
13. вилки;
14. ложки;
15. шпажки для коктейлей;
16. салфетки;
17. блюда, чашки или стаканы.

### Тарелка по цене сорока гамбургеров

Рассмотрим небольшие математические выкладки, которые могут довести до Вас необходимость контроля расходов и потерь для того, чтобы Вы могли получить хорошую прибыль. Давайте округлим 4,7 цента средней выручки каждого ресторана в общенациональном масштабе и предположим, что владелец ресторана получает 5 центов чистой прибыли с каждого доллара. Ресторан предлагает чизбургер весом полфунта с картофелем фри за \$ 5.00. Это значит, что владелец ресторана получает 25 центов прибыли с каждого проданного гамбургера (без учета налогов) . . .

А теперь, давайте предположим, что официант уронил и разбил тарелку, стоимость которой \$ 10. *Сколько гамбургеров Вы теперь должны продать, чтобы окупить эту тарелку?*

**40!!!**

***Да, именно так, сорок гамбургеров!***

Сколько гамбургеров по цене \$5 Вам необходимо продать, если бармен разбил стакан для чая со льдом/пива/минеральной воды объемом 14 унций и стоимостью \$ 1? Четыре гамбургера! *Просто чтобы окупить стакан!*

Задача: Итак, если Вы продали 40 гамбургеров за обедом и разбили одну тарелку стоимостью \$ 10 или десять стаканов стоимостью \$ 1, что еще Вы при этом разбили?

Ответ: Чем более неосторожен и неаккуратен обслуживающий персонал Вашего ресторана со столовыми приборами и посудой, тем лучше Вы должны обучать его искусству продавать и *продавать больше!*

**Если Вы не заботитесь о том, чтобы обучить своих сотрудников осуществлять контроль расходов, сами они этим заниматься никогда не будут.** Ведь им кажется, что Вы и так богатеете не по дням, а по часам. И кому есть дело до того, что разбился еще один стакан? Вы когда-нибудь бывали в ресторане, где никто из персонала *не смеется* или *не аплодирует*, когда стремительно летящий вниз стакан падает на пол и с оглушительным звоном разбивается вдребезги?

Каждое утро 99% сотрудников Вашего ресторана механически проходит мимо огромных запасов продукции: мяса, сыра и т.д., которая была доставлена на кухню, и при этом они ни капли не задумываются о том, кто за все это платит. Они могут подумать, что компания United Way привозит продукты, сбрасывает их в ресторане и говорит менеджеру: "Это бесплатно! Благодаря Вашему ресторану мы все еще на плаву!"

Но кто же *действительно* платит за все это в Вашем ресторане? Будем надеяться, что гости. Но помните, что гости ничего *не покупают*, это мы должны *продать* им те или иные блюда/напитки.

Чтобы каждый сотрудник Вашего ресторана следил за расходами и потерями, Вы должны ежедневно наставлять, обучать и тренировать свой персонал. Если при обучении Вы на чем-то концентрируете свое внимание и усилия, в конечном счете Вы это и получаете. **Иными словами, то, что Вы улучшаете, то Вы и получаете. А то, на что Вы не обращаете внимания, что упускаете из виду, то Вы и теряете!**

Ниже приводится план действий, который Вы можете использовать, если хотите быстро обучить персонал своего ресторана принципам осуществления контроля за расходами и предотвращения потерь:

## **Как научить персонал своего ресторана контролировать расходы и потери**

### **Обучение официантов**

Регулярно проводите для официантов семинары по контролю за расходами и потерями. Научите их, как правильно заполнять и разгружать станции, как правильно укладывать посуду на полках, чистить тарелки, как напрасно не выбрасывать и не терять столовые приборы или салфетки и т.д. Пусть эта информация будет во всех учебных пособиях для официантов. Проверьте, как сотрудники усвоили полученные знания (проводите устные и письменные тесты).

### **Обучение персонала кухни**

Регулярно проводите для персонала кухни семинары, на которых будет обсуждаться необходимость осуществления весового контроля за каждой порцией, правильной установки и ремонтного обслуживания оборудования, норм безопасности, правильного хранения и ротации продуктов, приготовления блюд, что приведет к снижению неоправданных потерь и осуществлению надлежащего контроля за расходами. Включите все эти правила и предписания в учебные пособия для персонала кухни (на русском и английском языках). После усвоения сотрудниками кухни основного материала, изложенного в пособиях, проведите необходимые тесты. Чтобы успешно пройти программу обучения, каждый сотрудник должен набрать не менее 90% правильных ответов.

### **Проверка мусорных баков**

Регулярно назначайте того или иного сотрудника в помощь менеджеру, который еженедельно проверяет, не выбросили ли что-нибудь пригодное для использования в мусорные баки (с этой целью менеджер вместе с назначенным сотрудником выбирают любой бак и тщательно его обследуют). Вам следует отбирать выброшенные по неосторожности и недосмотру вилочки для коктейлей, ножи, ложки, неоткрытые пакетики с сахаром и крекером, которые нельзя выбрасывать. (*Примечание: Ни в коем случае не используйте их снова!*) Подсчитайте стоимость разбитого инвентаря (стаканы, тарелки, чашки) или предметов многоразового использования, которые были выброшены в этот мусорный бак. После этого умножьте полученную цифру на количество всех мусорных баков, которые были опорожнены предыдущим вечером. А теперь . . . налейте себе что-нибудь крепенькое! Вы узнали не только то, *что* сотрудники Вашего ресторана любят выбрасывать, но и то, *что* Ваши гости не любят есть (может быть, шпинат совсем не подходит для того, чтобы называться овощем месяца!). Впервые мы услышали эту идею из уст тренера Джима Моффа, который к тому же добавил: “Вы можете многое узнать, если посмотрите на загрязненную поверхность посудомоечной машины!”

### **Перехватывайте пригодные для использования предметы прежде чем они попадут в мусорный бак**

Вы можете приобретать любые из имеющихся в продаже магнитных “ловушек”, которые подходят для использования в мусорных баках, установленных у Вас в ресторане, чтобы они “вылавливали” случайно выброшенные столовые приборы еще до попадания их в мусорный контейнер. Для этой цели можно также использовать чистые мусорные пакеты.

### Подумайте об использовании специального ведра для пищевых отходов

Выберите специальное мусорное ведро определенного цвета и используйте его на кухне для неправильно заказанных и приготовленных блюд, которые необходимо

выбросить. По окончании каждой смены просмотрите содержимое ведра вместе с персоналом кухни и подсчитайте в долларах стоимость израсходованных впустую продуктов. Установите специальное денежное вознаграждение для той смены, после работы которой остается минимальное количество отходов (это количество должно постоянно стремиться к нулю). Но будьте осторожны, поскольку смекалистые повара или официанты очень скоро учатся “скрывать свои ошибки” в укромных уголках на дне мусорных контейнеров, общих как для зала, так и для кухни. Но все равно, этот способ сокращения отходов и потерь стоит того, чтобы его испробовать.

### Сообщите всему персоналу кухни, какие у них расходы и потери

Соберите осколки и части выброшенных стаканов, тарелок, столовых приборов, салфеток и т.д. на фанерной доске и прикрепите к каждому предмету бумажку с его ценой. Поместите доску на видном месте на кухне Вашего ресторана. Сообщите работникам кухни, что это их деньги, которые они выбрасывают в мусорное ведро, когда они неосторожно обращаются с посудой, столовыми приборами и пр.

### Премия каждому члену команды

Продумайте и внедрите на практике систему премиальных поощрений для тех официантов и поваров, в результате работы которых заметно снизились расходы на приобретение новой посуды, столовых приборов, салфеток и т.д., а также расходы на закупку новых продуктов питания. Для начала определите свои ежемесячные затраты на кухонный инвентарь и инвентарь для зала и бара. После этого Вы должны обязать свой персонал снизить эти расходы на 50%. С этой целью предложите денежное вознаграждение в размере 20% от общей суммы сэкономленных денег всей команде, которые должны быть поровну разделены между всеми ее членами.

### Повторное использование инвентаря из стекла

Есть много компаний, готовых заплатить Вам достаточно приличную сумму за стекло, подвергаемое вторичной обработке, которое Вы можете им предоставить. Поищите в журнале “Желтые страницы” рубрику под названием “Переработка и повторное использование”.

### Следите за расходом воды

Научите персонал кухни и особенно поваров, работающих на станции заготовок, размораживать замороженные продукты в холодильнике, а не под струей воды из-под крана в течение 6 часов!

### Больше никаких бесплатных угощений

Обязуйте своих барменов использовать мерный стаканчик для каждого коктейля, который они делают. Подумайте сами, разве на бензоколонке Вам бесплатно заливают бензин на 10\$?

~~~~~  
“Ресторанный бизнес - это, по-моему, единственная область предпринимательства,
в которой больше возможностей потерять деньги, чем их заработать”.

Мэтт Джоунс

Смотрите в оба и не “зевайте”

Не позволяйте своим поварам делать неправильные порции по рецептам блюд (аналогично примеру с автозаправкой, приведенному выше). В ресторане всегда должно быть достаточное количество весов, чтобы повара могли проверять вес порций. И что

важнее всего, Вам следует убедиться в том, что они действительно *используют* эти весы.

Запомните: Вы получаете то, за чем неустанно следите, а не то, что Вы ожидаете получить.

Поощряйте сотрудников, работа которых способствует снижению расходов и потерь

Ежемесячно Вам следует поощрять сотрудников, у которых возникла самая лучшая идея по снижению затрат и отходов (для этого подойдет памятный значок, подарок, приз или денежное вознаграждение).

Главное здесь - на ежедневных собраниях персонала стараться разрабатывать все новые и новые способы “контроля за расходами и потерями” как для официантов, так и для персонала кухни. В течение каждой смены Вам следует устанавливать конкретные цели и задачи для снижения расходов и неоправданных потерь. То, на чем Вы концентрируете внимание и усилия, в конечном итоге заметно улучшается. А чему Вы не уделяете внимания и времени, то Вы со временем теряете!

Кого из Вас когда-нибудь кусал *слон*? Ну ладно, кого из Вас кусал *комар*? Итак . . . Наши подозрения полностью подтвердились; *в этом бизнесе нас заживо пожирают не “крупные” вещи и события, а малые.*

ЭТАП 5: ДИЖЕСТИВЫ

“Дайте мне чем-нибудь запить все это”

Нет обучения? Нет достижений.

Нас никогда не перестает удивлять, сколько различных и подчас странных способов используется владельцами ресторанов, чтобы увеличить число гостей и ускорить развитие бизнеса в целом. Они вкладывают огромные суммы денег в рекламу, пытаются выгодно преподнести свой ресторан или бар различными способами: от смешных до грандиозных и величественных, от полноценной рекламы на страницах престижных газет до клоунов с воздушными шарами, зазывающих автомобили прямо с проезжей части на парковку ресторана или бара.

~~~~~  
*“Если Вы полагаете, что обучение слишком дорого Вам обходится, посмотрите, во сколько Вам обойдется невежество.”*

~~~~~  
Лозунг NEA
 ~~~~~

Если Вы хотите улучшить свой бизнес, не торопитесь брать на прокат робот-автомат Goodyear, а вместо этого вложите лучше свои деньги, отведенные на рекламу, в обучение. Прежде чем Вы скажете “Да, но . . .”, подумайте, насколько важны обучение, тренировка и инструктаж в Вашей повседневной жизни.

- Как Вы научились завязывать шнурки?
- А кататься на велосипеде? На лыжах? Играть на пианино?
- Открывать бутылку вина?
- Делать коктейль Маргарита?

Сначала кто-то показал Вам, как все это делать, а после этого Вы попробовали проделать все сами. И у Вас ничего не получилось. Затем Вы попробовали снова. Кто-то еще раз показал Вам, как делать это правильно. Вы попытались еще раз, у Вас уже что-то получилось, и наконец Вы научились делать все самостоятельно. Вы будете ставить на футбольную команду, которая не тренируется? Конечно, нет. Если у Вас есть дети, как Вы будете выбирать район, в котором намерены жить всей семьей? Наверное, одну из важных ролей для Вас будет играть качество обучения, предоставляемое местными школами, в одну из которых будут ходить и Ваши дети. Мы придаем такое важное значение образованию в этом мире, где практически никто по-настоящему не работает, так почему же мы полагаем, что обучение персонала не принесет никакой пользы ни самим сотрудникам, ни нашему бизнесу в целом?

Послушайте, мы знаем, что время - один из наших ценнейших ресурсов, и что как раз времени нам всегда и не хватает в нашем бизнесе. Но мы обязательно должны найти достаточное количество времени для обучения своих сотрудников (и при этом хорошего обучения). Как любил повторять дедушка Салливан: “Если у Вас нет времени на то, чтобы сделать все правильно, откуда Вам взять время на то, чтобы все переделывать заново?”

### Вы хотите сделать все правильно с первого раза или раз за разом переделывать?

**Факт:** Обучение - ежедневная забота менеджера. Будучи менеджером, Вы должны помнить, что в Ваши обязанности входит обучение персонала ресторана чему-то новому каждый день. Единственное, чем владелец ресторана действительно владеет, - это уровень умений и навыков своих сотрудников.

Одна из причин, по которым большинство владельцев ресторанов/баров воздерживаются от ежедневного обучения персонала, состоит в том, что им кажется, что результатов придется ждать слишком долго. В связи с этим полезно вспомнить такую историю . . .

Вертолет терпит крушение в пустыне Сахара, где нет ни еды, ни воды. Пилот с разбившегося вертолета два дня ползет по горячим пескам. В пределах видимости ни одного хотя бы маленького оазиса, нет никакой надежды на спасение. Вдруг, вскарабкавшись на бархан, он увидел шейха, идущего по направлению к нему и несущего какой-то чемодан. Встав кое-как на ноги, пилот шатаясь приблизился к идущему человеку и жалобно попросил глоток воды. “Извините, у меня нет воды, - сказал шейх, - но в этом чемодане у меня есть великолепный ассортимент итальянских шелковых галстуков. Каждый стоит всего лишь \$3, или \$5 за пару. Не хотите ли посмотреть?”

Пилот был просто ошеломлен. “Нет! Мне нужна вода, вода! Где я могу найти немного воды?”

Шейх показал рукой на восток и сказал: “Там, за несколькими барханами есть ресторан, в котором продается вода, много воды . . . Вы уверены, что не хотите купить галстук?”

Пилот отодвинул шейха в сторону. “Ты сумасшедший? Уйди с дороги!” И он поковылял в направлении бистро. Вскоре он увидел ресторан. Там был большой внутренний дворик, в котором было полно людей, пьющих минеральную воду Perrier, пиво, Мартини, Маргариту со льдом и вино. Пилот подполз к ресторану, вытер с лица пот и грязь и потянулся к дверной ручке. Вдруг очень крупный человек в смокинге, очевидно, вышибала, похлопал его по плечу.

“Чем могу помочь, сэр?” - поинтересовался вышибала.

“Да! - чуть не плача произнес измученный пилот. - Я хочу немного воды!”

“Простите, сэр, - сказал вышибала, осторожно поднимая пилота за воротник и разворачивая его лицом к себе, - без галстука вход в ресторан запрещен!”

**Мораль: Наиболее трудное и важное решение, которое Вы принимаете сегодня, это то, которое не повлияет на Вас отрицательно завтра.**

Зачем нужно обучать каждый день? У Вас может уйти от 1 дня до 6 месяцев на то, чтобы увидеть хоть какие-то результаты улучшения работы Вашего персонала. Почему? Потому что в конце концов Вы *обязательно* увидите результаты. Владелец ресторана, не уделяющий внимания обучению, даже *не пытается* увидеть эти результаты и *никогда* их не увидит. *Нет обучения - нет достижений (что посеешь, то и пожнешь).*

**Важно не то, что Вы вкладываете в своих сотрудников, важно то, что из этого получится!**

Сравните процесс обучения с возделыванием земли или сада. Сначала Вы подготавливаете почву (ориентация). Затем Вы сажаете в почву семена (учебные пособия и видео-курсы). Далее - Вы удобряете почву (ежедневное обучение). После этого Вы ее поливаете (ежедневный тренинг). И затем Вы ждете. *Ждете и ждете . . .* И наконец у Вас вырастает урожай (увеличивается выручка и улучшается качество обслуживания). У Вас есть что кушать, Вы процветаете. Но этого нельзя было достичь без упорного труда. У каждого семени должен быть свой садовод. Каждый менеджер - это по сути дела фермер.

**Забудьте об “отношении” Ваших сотрудников к работе. Лучше улучшайте модель их поведения.**

Все умения и навыки, связанные с высоким качеством обслуживания и продаж, основанной на предложении, по своей природе связаны с врожденными моделями поведения. Если одно из основных требований, изложенных в Ваших учебных пособиях, - это наличие у Ваших сотрудников “позитивного отношения” к работе, тогда остается только пожелать Вам удачи, потому что **нельзя изменить чье-либо отношение к работе без изменения поведения!**

**Целью любого обучения всегда должно быть изменение поведения. Подумайте об этом.**

Вы бы хотели, чтобы Ваши официанты отодвигали для гостей стулья из-за столика и помогали им усаживаться за столик, вешали на вешалку их верхнюю одежду, запоминали и использовали имена гостей, предлагали закуски, основные блюда и десерты, улыбались и благодарили гостей? Или Вы хотите, чтобы они слонялись по залу с “хорошим отношением” к

работе, но не отваживаясь на что-то большее, чем вопрос “Вы готовы сделать заказ?” Как Вы думаете, какой тип сотрудников лучше всего удовлетворит ожидания и запросы Ваших гостей?

Вот причина, по которой, по нашему мнению, 99% обучения ресторанного персонала терпит крах. Мы называем это “тефлоновым обучением”: обучение, которое не “прилипает”. Большинство директоров ресторанов концентрируются на том, чтобы изменить отношение своих сотрудников к работе вместо того, чтобы менять модели их поведения. Это бесполезно, поскольку **проявления той или иной модели поведения могут повторяться у людей с завидным постоянством, но никто не сможет бесконечно воспроизводить свое отношение к чему-либо.** Писатель Кен Бланчард предложил в этой связи лучший пример, который мы когда-либо встречали: “Мое *отношение* выражается в том, что я соблюдаю диету. Мое *поведение* сегодня утром выразилось в том, что я съел три пончика. Так что же заставит меня похудеть? Если я изменю свое *отношение* или если я изменю свое *поведение*?”

Что улучшит качество обслуживания в Вашем ресторане и увеличит выручку? Изменение отношения к работе Ваших сотрудников или их поведения? Не забывайте, *диета против пончиков!*

“Величайшим врагом обучения за пределами классной комнаты является привычка”, - говорит руководитель семинара Боб Пайк. И он совершенно прав.

*Говорят, чтобы изменить одну привычку, необходимо 21 день практиковаться в различных видах поведения.* Если Вы хотите изменить плохие привычки и плохое отношение к чему-либо, сначала поработайте над своим поведением.

А сейчас отложите эту книгу и скрестите руки на груди. Теперь посмотрите, какая рука находится поверх другой. Поменяйте положение рук, снова скрестив их. Смешно, не правда ли? А теперь сплетите свои пальцы. Какой из больших пальцев находится поверх другого? Сплетите пальцы по-другому и поменяйте положение больших пальцев. Кажется, что теперь пальцы переплетены немного странно, даже не совсем нормально, не так ли? Каждый человек сплетает руки или пальцы рук по-своему и каждый думает, что именно он это делает правильно. Но здесь нет четко установленного “правильного” способа, мы просто сплетаем руки и пальцы так, как привыкли. И все же Вам будет достаточно трудно изменить свою привычку сплетения рук и пальцев, не так ли? Это пример того, как отношение к чему-либо (“это правильно”) усиливает определенную модель поведения (“сплетение пальцев”), независимо от того, правильное это поведение или нет. Это очень важно знать. Почему?

В следующий раз, когда Вы будете пытаться изменить чьи-либо привычки, помните о том, как трудно Вам изменить свои собственные!

Вы не сможете изменить привычки и поведение официанта, который может только принимать заказ, за один вечер, но Вы не измените их вовсе, если не начнете пытаться это сделать.

### Десять принципов эффективной мотивации в ресторанном бизнесе

Давайте поговорим о том, как обеспечить реальную и оправдывающую затраты мотивацию для Ваших сотрудников, которая может помочь им мотивировать себя самостоятельно и демонстрировать гораздо лучший сервис, увеличивать выручку ресторана и снижать текущие расходы.

Мы применили свой метод эффективной мотивации 10 лет назад в пяти наших ресторанах и барах в Денвере. Проконсультировавшись с экспертами таких компаний как Wal-Mart и Walt Disney, а также методом собственных проб и ошибок, мы разработали эффективные и успешные программы для наших официантов, поваров, хостесс и менеджеров. Поскольку мы точно разработали мотивационные программы и потом в течение пяти лет наблюдали положительные результаты их применения, нам удалось помочь применить на практике более тридцати других программ поощрения и улучшения работы сотрудников шестидесяти различных компаний,

работающих в ресторанном бизнесе, по всей стране. Мотивация может быть Вашим лучшим другом . . . и злейшим врагом, если Вы не используете ее надлежащим образом.

Мы бы хотели раскрыть перед Вами следующие принципы осуществления эффективной мотивации и поощрения работы *Ваших* сотрудников:

### 1 Поймите, что нельзя “мотивировать” кого-то в прямом смысле слова.

Тем не менее, Вы можете **создать такую атмосферу, в которой у сотрудников Вашего ресторана появится само-мотивация**. Для чего? Чтобы улучшить качество работы, производительность труда и увеличить выручку ресторана. Эффективное стимулирование - ключевой фактор, влияющий на создание само-мотивации у официантов и поваров.

### 2 Запомните, что для людей гораздо важнее избежать боли, чем получить удовольствие.

Это означает, что цели, достижение которых Вы стимулируете (эмоционально или материально), должны расцениваться персоналом как вполне достижимые и должны способствовать тому, чтобы Ваши сотрудники работали быстрее и эффективнее, не обязательно усерднее. Если, скажем, цель повышения выручки состоит в том, чтобы увеличить сумму счета в среднем на 2 доллара в расчете на каждого гостя, многие официанты могут подумать, что отныне от них требуется быть слишком навязчивыми, и поэтому они рискуют испытать всю гамму неприятных ощущений, когда гости неизбежно будут им “сопротивляться” и отказываться от предлагаемых блюд и напитков. Увеличение чаевых или цветной телевизор в качестве награды за отличную работу зачастую не компенсируют ежедневное разочарование и “стыд” официантов. Простым выходом из этого положения нам представляется увеличение суммы счета каждого гостя не на два, а на один доллар. Объясните официантам, что это все равно, что продать один напиток одному гостю или закуску стоимостью \$3.95 разделить на четыре части и продать четверым гостям. Тогда средства достижения цели и сама цель покажутся официантам менее болезненными и приносящими большее удовольствие. И уже после этого Вы можете *постепенно* увеличивать барьер, который должен преодолеть Ваш персонал, день за днем добиваясь улучшения качества обслуживания. Не забывайте, что сначала человек учится ползать, затем ходить, а уж потом бегать. *Разбейте цели, которые Вы ставите перед своим персоналом, на наименьшие общие знаменатели*. Если, к примеру, Вы хотите увеличить в этом месяце объем продажи закусок на 10%, поставьте данную цель перед сотрудниками ресторана следующим образом: 1200 закусок сверх запланированного в месяц Вы можете представить как 40 закусок в день, 20 закусок в смену, или только две для каждого официанта. Звучит реальнее, чем “1200 закусок” или “10%”, не так ли? Пусть Ваши сотрудники видят цель в рамках того, как реально они могут способствовать ее достижению каждый день.

### 3 Проводите мотивационные программы за короткие сроки.

Наш опыт показал, что мотивационные программы и конкурсы для сотрудников, работающих на почасовой оплате труда, приносят лучшие результаты, когда их проводят, оценивают и поощряют в течение 30 дней. Дело в том, что по истечении месяца люди обычно теряют заинтересованность в участии в этих программах. Если результаты проведения подобных программ и конкурсов Вас удовлетворяют и Вы хотите провести их снова, сделайте это в следующем месяце.

### 4 Подобно тому как врач проявляет преступную небрежность, прописывая лекарства до определения диагноза, так же поступаете и Вы, мотивируя сотрудников, не зная модели их поведения.

Никогда не начинайте не с того конца (не берите себе за правило делать все шиворот-навыворот). Прежде всего убедитесь в том, что модель поведения сотрудников, которую Вы хотите изменить, *можно* изменить с помощью мотивационной программы или конкурса. Может оказаться так, что наличие или отсутствие рабочих стимулов у сотрудников Вашего ресторана - проблема *обучения*. Прежде чем люди смогут значительно улучшить результаты своей работы, их

необходимо **научить** хорошо работать. Результат плохого обучения - смятение и замешательство; смущенные и неуверенные в себе люди не смогут хорошо работать.

### 5 Не смотрите на лестницу, ведущую вверх, Вы должны подниматься по ней.

Определите цели и стимулы для их достижения, еженедельно оценивайте свой прогресс и ежедневно поощряйте сотрудников к улучшению качества работы. Мечту всегда следует подкреплять реальностью, а замысел - действием. Каждую неделю оценивайте улучшение работы каждого сотрудника. Не забывайте, Вы получаете то, чему уделяете внимание, а не то, что ожидаете получить. Как говорит владелец ресторана Майк Эймос: "Дело, которое можно измерить и проверить, всегда можно довести до завершения."

### 6 Отслеживайте результаты работы, а не только активность сотрудников.

Старайтесь организовать свои мотивационные программы в пропорции 10 : 1 (\$10 к \$1 отдачи от вложений). По каждому доллару, который Вы тратите на проведение мотивационной программы или соревнования по увеличению продажи блюд и напитков, Вам следует ожидать 10 долларов сэкономленных денег (кто лучше соблюдает правила безопасности и правильного обращения с инвентарем) или заработанных денег (у кого будет самая большая сумма счета в среднем на гостя). Каждое соревнование должно включать понятия "кнута" и "пряника". Поощряйте людей, которые достигли поставленных целей и переобучайте тех, которым это не удалось. Предложите им дополнительное обучение и тренинг. "Кнут" предназначен для того, чтобы продвигать их по правильной дороге, а не чтобы хлестать по спине.

### 7 В мотивационных программах должна принимать участие вся команда ресторана.

При организации мотивационных программ и соревнований по улучшению качества обслуживания и увеличению выручки подумайте о том, как вовлечь в них все подразделения ресторана. Например, когда Вы ставите задачу увеличить продажу закусок и соответствующим образом мотивируете персонал (пункт 2 раздела "Десять принципов эффективной мотивации"), убедитесь в том, что Вы включили в список участников всех сотрудников, вовлеченных в процесс приготовления, предложения и подачи закусок гостям. В этот список должны входить хостесс, официанты, бармены, повара (в том числе работающие на станции заготовок) и менеджеры. Предположим, что форма соревнования, которую Вы выбрали, будет способствовать увеличению продажи закусок. Чем, например, повара, работающие на заготовках, могут помочь готовить больше закусок? Что могут сделать повара, чтобы закуски готовились быстрее? Как хостесс могут постоянно предлагать закуски каждому гостю, которого они усаживают за столик? Обычный ответ на эти вопросы может быть таким: "Им необходимо сохранить за собой работу!" Но если Вы создаете официантам стимулы продавать больше блюд и напитков, не забывайте при этом, что Ваши повара могут думать следующим образом: "Зачем мне надрываться, когда *они* получают все вознаграждение?" Поваров, работающих на заготовках, можно поощрять за то, что они не делают ошибок при заготовке ингредиентов, других поваров за то, что они все время укладываются в пятиминутный срок выпуска закусок из кухни в зал, а официантов - за количество проданных закусок.

### 8 Самый лучший способ избавить сотрудников от проблемы - привлечь их к ее решению.

Помните пословицу "Одна голова хорошо, а две лучше"? Один умный человек - хорошо, но много умных людей - гораздо лучше. Если у Вас возникли проблемы в результате плохого уровня сервиса, высоких затрат или маленькой выручки по всему ресторану, соберите весь персонал вместе и решайте проблему сообща. Поставьте перед своими сотрудниками реальные цели, разбейте их на отдельные команды и задайте умные вопросы, такие как "Что мы можем изменить, чтобы улучшить качество обслуживания, снизить расходы и увеличить выручку?" или "Назовите какие-нибудь причины того, почему мы испытываем сейчас такие проблемы?" Люди обычно не спорят с тем, что сами говорят. Постарайтесь провести мозговую атаку с тем, чтобы сотрудники Вашего ресторана могли придумать как можно больше решений проблемы в

течение 15 минут. Поощряйте, в том числе материально, команды, которые придумали самые хорошие решения и у которых их больше всего.

**9 В качестве оценки и поощрения работы отличившихся сотрудников вручайте им памятные подарки и призы, а не деньги.**

Памятный подарок, или приз нельзя потратить как деньги, кроме того, он имеет ценность “награды”. К тому же, памятный подарок обычно оправдывает затраты; ведь в качестве подарка можно предложить подарочные сертификаты на товары и услуги, предоставляемые местными торговыми компаниями. Для проведения конкурсов и соревнований также нужны призы и подарки. Спросите сотрудников своего ресторана, какие призы побудили бы их участвовать в этих соревнованиях. При выборе подходящих призов и подарков не забудьте подумать о том, что бы хотели получить в подарок члены их семей.

**10 Организуйте соревнования по увеличению продаж таким образом, чтобы они выявляли несколько победителей.**

Если речь идет об официантах, старайтесь поощрять не только повышение суммы счета в среднем или увеличение выручки за час работы, но также тот факт, что официант, который был самым отстающим по этим показателям, сумел значительно их улучшить. Это помогает устранить синдром под названием “всегда выигрывает один и тот же официант”. Еженедельно вывешивайте результаты полученной выручки на доску объявлений, включая “лучший личный” средний показатель увеличения суммы счета каждого официанта; регулярно обновляйте доску. Поощряйте тех официантов, которые каждую неделю улучшают свой личный показатель. Проводя подобные соревнования для поваров и других работников кухни, поощряйте каждого из них в зависимости от общего количества часов, отработанных во время соревнования или мотивационной программы.

- 
- *Это случилось во время Великой депрессии. 10-летний мальчик вошел в кафе при гостинице и спросил официантку: “Сколько стоит праздничное мороженое?”*
  - *“Пятьдесят центов”, - ответила официантка.*
  - *Маленький мальчик посмотрел, сколько мелочи у него было в ладони. “Сколько стоит порция обычного мороженого?” - спросил он.*
  - *В это время несколько клиентов уже ждали, когда в кафе для них освободится столик, и официантка начала проявлять нетерпение. “Тридцать пять центов”, - огрызнулась она.*
  - *Мальчик снова сосчитал свои монеты. “Я возьму обычное мороженое”, - сказал он.*
  - *Официантка принесла мороженое, положила на столик счет и удалилась. Мальчик съел мороженое, заплатил в кассу и вышел из кафе.*
  - *Подойдя к столику, за которым сидел мальчик, официантка подняла пустую тарелку из-под мороженого и затем . . . тяжело сглотнула, увидев то, что она увидела. Около пустой тарелки аккуратно лежали две 5-центовые монеты и пять монет по 1 центу - ее чаевые!*

*История предоставлена Дэном Ратером*

## ЭТАП 6: СЧЕТ, ПОЖАЛУЙСТА

### “Выводы”

### История о двух ресторанах

#### Глава 1

Город N, США, пятница, 3:15 дня.

Джерри М только что закончил разговаривать по телефону со своей женой, Джоан, из своего офиса в компании Acme Widget. Да, няня для ребенка будет у них дома в 6:30 вечера. Да, Джерри позвонит и подтвердит заказ на обед в 7:30 в Hillside Inn, и нет, у Джоан не будет трудностей с тем, чтобы подготовиться к 7 вечера.

Джерри ждал этого вечера всю неделю. С тех пор, как у них с женой родился ребенок, они редко куда-либо выходили вместе. Кроме того, у Джерри будет возможность самому посмотреть на Hillside Inn, о котором он так много слышал.

*Настоящий маркетинг начинается тогда, когда гость входит в ресторан.*

В настоящее время Джерри претендует на позицию регионального менеджера в компании Acme Widget. Вице-президент по продажам, “Большой Босс”, мистер Ларкин, будет в городе в следующий четверг, чтобы лично провести с Джерри собеседование. Он попросил Джерри подыскать приличный ресторанчик, где они могли бы хорошо пообедать и обговорить все свои дела. Поскольку Джерри никогда раньше не обедал вместе с “большим боссом”, он решил сначала сходить в Hillside Inn с Джоан. Ведь он не хотел упустить возможность повышения по службе только из-за того, что ему не удалось подобрать подходящую обстановку для деловой беседы.

Коллеге Джерри, Сэму, предложили ту же позицию, и мистер Ларкин также попросил его найти подходящий ресторан, где они могли бы пообедать и поговорить о деле. Сэм будет обедать с боссом в понедельник вечером. Джерри - во вторник вечером. Поскольку послужной список и характеристика Джерри и Сэма были практически одинаковыми, Джерри понимал, что от того, как он будет держать себя во время обеда с боссом, будет зависеть, кто получит повышение - он или Сэм.

Он решил позвонить и подтвердить заказ столика в Hillside Inn на 7:30 вечера.

“Здравствуйте!” - ответил веселый голос на другом конце провода после того, как в трубке прозвучало два сигнала.

Джерри невольно сделал паузу. Наверное, он набрал неверный номер. “Здравствуйте . . . это номер 837-0334 . . . ресторан Hillside?”

“О! Извините! Да, это ресторан Hillside, - ответил хихикающий голос. - “Могу я Вам чем-нибудь помочь?”

“Да, это Джерри Матерс. Я хотел подтвердить заказ столика на двоих сегодня на 7:30 вечера . . .”

“Секундочку . . .”, - ответил голос, и Джерри поставили на ожидание.

И Джерри ждет. Все ждет и ждет. В нетерпении он уже начинает барабанить пальцами по поверхности стола. Наконец в трубке раздается щелчок.

“Hillside Inn, я могу Вам чем-нибудь помочь?”. Это был уже другой голос.

“Да”, - ответил Джерри, изо всех сил стараясь оставаться спокойным. “Я пытаюсь подтвердить заказ столика на двоих сегодня вечером на 7:30, на имя Матерс.”

“Секундочку . . .”, - снова раздался щелчок. Джерри опять ждет. Еще один щелчок. И вдруг раздались короткие гудки. Его разъединили.

Джерри снова открывает телефонный справочник, находит номер ресторана Hillside и набирает его. В трубке прозвучало шесть гудков, прежде чем кто-то на том конце провода удосужился ответить. “Hillside Inn, подождите, пожалуйста . . .” Снова щелчок.

Проходит 30 секунд. Затем минута. Лицо Джерри становится краснее огузка куропатки в период цветения лаконоса. Джерри показалось, что ожидание не кончится никогда; наконец раздался еще один щелчок и жизнерадостный голос спросил: “Hillside Inn, это Джилл, могу я чем-нибудь Вам помочь?” Заскрежетав зубами, Джерри снова повторил свою просьбу. “О, да, сэр. Ваш заказ у нас, - уверяет его голос. - Мистер Матерс. 7:30 вечера. Правильно?”

“Правильно . . . хорошо. М-м-м . . . можно задать очень короткий вопрос? . . . Как мне лучше всего добраться до Вас из центра?” - спрашивает Джерри.

“Я не совсем уверена. Подождите, пожалуйста, буквально . . .”

Но Джерри знает, сколько ему придется ждать, и первым вешает трубку.

## Глава 2

Сгорая от желания поскорее выйти куда-нибудь вдвоем, Джерри и Джоан оделись по-праздничному, еще раз объяснили няне своего малыша, что она должна делать, и дали ей телефон ресторана Hillside.

Затем они позвонили своему соседу, узнали у него, как доехать до ресторана, и в 7:20 вечера они уже въезжали на переполненную парковочную стоянку Hillside Inn. Когда они подходили к входу в ресторан, им бросились в глаза две пустые пивные бутылки, валяющиеся прямо на стоянке. Джоан подняла бутылки и положила их на бордюр. “Не хочется наткнуться на них, когда мы поедем обратно” - объяснила она.

Около входной двери на небольшой клумбочке с растениями лежала опорожненная банка содовой. Джерри протянул руку к дверной ручке, чтобы открыть дверь. Но в это время она резко открывается изнутри, и из ресторана выходят три посетителя. Матерс быстро отступает назад, чтобы его не ударило дверью.

Войдя в фойе ресторана Hillside, Джерри и Джоан заметили, что на полу валялось несколько пустых оберток от мятных конфет и зубочисток, а рядом с ними “красиво” лежали листья, заброшенные сюда порывами ветра с улицы. Муж и жена открыли еще одни двери и вошли в дышло работающего на всех парах ресторана.

## Глава 3

Весь ресторан прыгает, дребезжит и клокочет. Посреди всего действия в волнении ждущие своей очереди гости группами по два-три человека толпятся около двери парадного входа, а около них топчется хостесс. Официанты и официантки снуют между столами,нося в руках блюда и напитки, в художественном беспорядке расставленные на подносах. Хостесс стоит за огромной стойкой, похожей на кафедру проповедника, на высоте двух шагов от пола, с головой погруженная в изучение списка заказов. Большая вывеска на стене предупреждает Матерса: “Пожалуйста, подождите, пока освободится столик”.

Джерри пытается установить с хостесс хоть какой-нибудь зрительный контакт. В конце концов на вывеске не было написано: “Пожалуйста, подождите, пока Вас заметят”! Не добившись от хостесс никакого внимания к своей персоне, он подошел к ней и сказал: “Извините . . .” И как раз в этот самый момент зазвонил телефон. Хостесс подняла указательный палец, показывая тем самым, чтобы Джерри немного подождал, и начала быстро отвечать на звонок. Только она повесила трубку, как телефон снова зазвонил. И потом еще и еще раз. Она ловко и проворно поставила трех человек, звонивших одновременно, на ожидание и обратилась к Джерри со словами, лишенными всякого выражения: “Могу я чем-нибудь Вам помочь, сэр?”

“Матерс. Два человека. Заказ на 7:30”, - сообщил Джерри.

Хостесс поглядела в лежащий перед ней список заказов, затем немного влево и немного вправо. “Мы немножко задерживаемся, сэр. Ваш столик еще занят. Вам придется подождать минут двадцать. Вы можете занять место в баре, а мы позволим Вас, как только освободится Ваш столик, хорошо?”

“Да, но у меня здесь зака . . .”, - робкое возражение Джерри было резко оборвано, поскольку хостесс сорвалась с места и куда-то унеслась, наверное, искать группу гостей, чей столик уже освободился. Джерри с трудом протиснулся сквозь уже немаленькую толпу ждущих своей очереди гостей и направился к жене.

“Наш столик будет свободен лишь через 15-20 минут”, - угрюмо сказал Джерри.

“Ничего, дорогой, - ответила ему Джоан. - Столик еще занят, но на это наверняка есть своя причина. Пойдем выпьем в баре.”

“Хорошо”, - соглашается Джерри, и они пошли к переполненному бару.

#### Глава 4

Супругам повезло и они смогли занять два только что освободившихся стула у стойки бара. Бармен, находящийся ближе всего от них, буквально с головой ушел в барную раковину, лихорадочно моя пивные и винные бокалы. Джерри ждет. Прошла минута. Бармен продолжает мыть посуду. В конце концов Джерри не выдержал и закричал: “Простите! Можно заказать что-нибудь выпить?”

Бармен оторвался от раковины, вытер руки о фартук и робко подошел к ожидающей паре. Он улыбнулся и спросил: “Что Вы желаете?”

“Бокал вина “Шардоне”, пожалуйста”, - ответила Джоан. Бармен, все еще улыбаясь, кивнул и взглянул на ее мужа.

“Какое пиво у Вас есть?” - спросил Джерри.

Бармен указал большим пальцем на тесно толпящиеся на верхней полке бара пивные бутылки с разнообразными наклейками. “Они все там наверху”, - ответил он.

Джерри не смог как следует разглядеть наклейки на пивных бутылках, поэтому он заказал ром и коку.

“Ром с кокой и Шардоне”, - повторил бармен и отвернулся, чтобы пойти делать напитки.

“Ой . . . подождите! - закричал Джерри уже удалявшемуся бармену. - У Вас есть ром Bacardi Black?”

“Да. Думаю, что есть”, - ответил бармен.

“Я буду его вместо обычного рома”, - сказал Джерри.

Бармен сделал паузу. “Это будет дороже”, - выдал он.

“Ну и что?” - спросил Джерри с нарастающим раздражением. Его жена легонько хлопывает его по руке. Он немного успокаивается.

Когда бармен шел по бару, чтобы сделать напитки, он увидел посетителя, которого он до этого не узнал. Бармен широко улыбнулся, его лицо засияло как потертость на известном месте штанов водителя автобуса. “Джо! - крикнул он, протягивая руку своему гостю. - Давно не виделись, приятель!” И тут же бармен пускается со своим другом в оживленный диалог о скоростном горнолыжном слаломе. Две минуты спустя он все-таки сделал напитки и принес их Матерсам.

“Вот, пожалуйста. С Вас шесть пятьдесят”, - сказал он, ставя бокалы с ромом и вином перед Джерри и Джоан.

“Вы можете открыть мне счет?” - спросил Джерри.

Бармен сделал паузу. “М-м-м . . . да, пожалуй, я мог бы. Но если Вы не возражаете . . . я через несколько минут уйду . . . Вы можете заплатить за эти напитки, а потом я попрошу другого бармена открыть Вам счет на следующие?”

Джерри и Джоан обменялись взглядами. “Да-да, конечно, - вздохнул Джерри. - Хорошо.” И он бросил на стойку десять долларов.

Бармен пробил в кассу стоимость напитков, швырнул сдачу на стойку бара и сказал: “Спасибо, приятель.” Джерри неохотно отодвинул от себя обратно один доллар чаевых.

“Давай посмотрим, какие здесь закуски”, - весело предложила Джоан. Она спросила бармена, есть ли у него меню закусок. Бармен прервал свой разговор с Джо. “А-а-а . . . Да . . . где-то есть. Сейчас я посмотрю у хостесс. Это займет буквально минуту . . .”

Джоан и Джерри снова обменялись взглядами.

“О, ничего, не беспокойтесь”, - поспешила сказать бармену Джоан. “Давай подождем, пока освободится наш столик”, - сказала она Джерри. Он только пожал плечами.

## Глава 5

“Мистер Матерс? Ваш столик свободен”, - около Джерри и Джоан неожиданно появилась улыбающаяся хостесс.

“О! Великолепно”, - воскликнул Джерри. Хостесс наблюдает, как они хватают свою одежду и напитки, и весело говорит: “Пожалуйста, сюда.”

Хостесс как лебедь проплывает по переполненному залу и вместе с гостями приближается к только что пересервированному столику. Когда чета Матерсов подошла к столу, хостесс бросила на него меню, улыбнулась и стала смотреть, как Джерри отодвигает для Джоан стул и вешает ее пальто на спинку.

После того как гости уселись, хостесс “вручила” каждому из них меню и жизнерадостным голосом выпалила: “Наши фирменные блюда представлены на обложке меню, а Вашу официантку зовут Шэрон. Приятного аппетита!”

“Спасибо”, - ответил Джерри. Он и его жена осмотрелись по сторонам, оглядывая зал. Уже 8:05 вечера, но ожидание, должно быть, не было напрасным, судя по тому, что вокруг них сидели счастливые и улыбающиеся посетители.

“Ты можешь разобрать названия этих фирменных блюд?” - спросила Джоан.

Джерри покосился на меню и попытался прочесть название какого-то блюда. “Не совсем, - сказал он. - Мы попросим об этом официантку.” Джерри и его жена сплели руки на столе, обменялись быстрым поцелуем и стали изучать меню.

## Глава 6

Две минуты спустя у столика, где сидели Джоан и Джерри, появился помощник официанта. Он наполнил их стаканы минеральной водой. “Извините, где находится женская комната?” - спросила его Джоан.

Помощник официанта указал широким жестом через весь зал. “Вон там, около лестницы, мадам”. Он улыбнулся и отошел от столика.

Джоан встала со своего места. “Я сейчас вернусь. Закажи мне еще один бокал Шардоне, дорогой”. Джоан остановилась у станции хостесс, чтобы узнать, где находится та лестница, на которую указывал помощник официанта. “Вон там, около телефонных автоматов”, - почти шепотом ответила хостесс, показывая жестом дорогу к женской комнате, прежде чем поднять микрофон и громко и ясно объявить по громкоговорителю: “Джоунс . . . Шесть человек!”. Неожиданно раздавшийся ниоткуда громкий звук заставил Джерри оторваться от изучения меню

и отложить его в сторону, а собаку, мирно грызущую кость на другой стороне улицы, бросить ее и насторожиться. Прошло две минуты.

## Глава 7

“Привет! Я Шэрон. Вы сегодня один?” - веселый голос официантки немного удивил Джерри.

“М-м-м . . . нет, нет. Моя жена ушла в женскую комнату.”

“Могу я для начала принести Вам что-нибудь из бара?” - спросила Шэрон. Он заказал два бокала Шардоне.

“Домашнее или высшей категории? - спросила официантка. - Наши вина высшей категории представлены вот здесь”. И она указала жестом на табличку на столе, стоящую рядом с солонкой.

Джерри посмотрел на табличку, затем снова на официантку и сказал: “Просто домашнее. То, что надо.”

Официантка что-то быстро записала в своем блокноте. “Прекрасно. Я сейчас принесу вино.” Она отошла от столика и подплыла к другому. “Вы готовы сделать заказ, джентльмены?” - спросила она четырех мужчин в деловых костюмах.

Джоан вернулась и взяла в руки свое меню. “Как ты думаешь, дорогой, что здесь можно заказать?” Она взяла салфетку и стерла засохшее пятно от соуса со своего меню.

“Я не знаю, - ответил Джерри. - Может быть, рыбу-меч. Жареная курица, похоже, тоже неплохая. А ты что хотела бы?”

Джоан улыбнулась. “Не знаю. Все вроде бы хорошо. Паста “Альфредо” . . . или филе. Я давно не ела стейк.”

Официантка вернулась с двумя бокалами вина. “Вы уже готовы заказывать или Вам нужно еще несколько минут, чтобы подумать?”

“Мне, пожалуйста, маленькое мясное филе, средней степени прожарки”, - сказала Джоан.

“Я попробую рыбу-меч”, - в свою очередь ответил Джерри.

“Рыба-меч и маленькое филе,” - повторила заказ официантка. “А Вы не хотели бы начать с какой-нибудь закуски?” - спросила официантка тихим голосом. Джоан и Джерри переглянулись между собой, а затем начали снова изучать меню. Шэрон терпеливо ждала.

“Нет . . . наверное, нет”, - сказал Джерри.

Шэрон повернулась к Джоан. “А Вы, мадам?”

“М-м-м . . . пожалуй, нет”, - ответила Джоан. Она быстро пробежала глазами по странице меню с закусками, закрыла и передала его Шэрон.

“Хорошо. Спасибо!” - сказала Шэрон, после чего она ушла пробивать заказ на кухню.

“Я думал, что со стейком тебе нравятся жареные грибы”, - с удивлением произнес Джерри.

“Я не видела их в меню. Они там были?” - спросила Джоан.

“Да, прямо под закусками”, - ответил Джерри.

## Глава 8

Шэрон принесла салаты примерно через пять минут.

Спустя пятнадцать минут она принесла горячие блюда. Рыба-меч Джерри была просто восхитительной. Джоан очень понравился салат, но мясное филе оказалось немного пережаренным. Она решила, что гораздо легче просто съесть филе и не жаловаться на небольшое несоответствие с заказом, чем привлекать к этому внимание официантки. Тем более Шэрон была

сейчас ужасно занята, обслуживая компанию из 12 человек, расположившуюся рядом со столиком Джоан и Джерри.

Наконец Шэрон освободилась от своих гостей и подошла к чете Матерсов. “Простите. Меня там просто засосало. Как Вам понравились блюда?” - спросила она,

зачищая стол от грязных тарелок.

“Ну . . . мой стейк был немного пережарен, - сказала Джоан. - Но это ничего.”

“Меня это не удивляет, - ответила Шэрон, - наша кухня уже весь вечер путает заказы. Извините, ради бога. Вы хотите, чтобы я позвала менеджера?”

“Нет. В этом нет необходимости”, - поспешила ответить Джоан.

“Хорошо. Извините еще раз!”, - сказала Шэрон, убирая оставшиеся грязные тарелки со стола. “Вы хотели бы отведать десерт, или Вы уже слишком насытились, ребята?”

Джерри и Джоан снова переглянулись друг с другом. “Что скажешь, мистер Сладкоежка?”

Джерри отрицательно покачал головой. “Если я съем десерт, мне придется завтра утром пробежать лишние 1,5 мили.”

“Ну и что, - сказала на это его жена. - Мне тоже придется. Пробежимся вместе.”

Шэрон взволнованно посмотрела в сторону стола, за которым сидели 12 человек.

“Вот что . . . я дам Вам несколько минут, чтобы Вы могли принять решение.” Сказав это, она начала отходить от столика.

“М-м-м . . . мадам?” - окликнул ее Джерри. Шэрон обернулась к нему. “Вы можете просто принести нам счет, хорошо?”

“Конечно, - ответила Шэрон. - В следующий раз оставьте немного места для десерта! Два кофе?”

“Да, спасибо”, - ответил Джерри.

Через пять минут Шэрон принесла две чашки кофе и счет. “Спасибо большое, ребята. Я заберу счет, как только Вы будете готовы!” - сказала она.

Джерри посмотрел на часы. Было 10:15 вечера. “Ух ты, нам уже пора идти, - сказал он, просматривая принесенный счет и бросая кредитную карточку на поднос для чаевых, - мы обещали Пэтти вернуться к 10:30.” Прошло пять минут. “Куда запропастилась наша официантка?” - теряя самообладание, спросил Джерри. “Понятия не имею”, - только и ответила Джоан.

## **Глава 9**

На часах Джерри 10:22. Шэрон еще не вернулась, чтобы забрать оплаченный счет. “Это уже просто смешно, - не выдерживает Джерри. - Ты не видишь нашу официантку? Или менеджера?” Он берет свою кредитную карточку и счет и встает со стула.

“Ты куда?” - спросила его Джоан.

“Оплатить этот проклятый счет!” - ответил он, направляясь к кухне. Джерри нашел Шэрон на станции официанта, где она курила и завертывала в салфетки столовое серебро.

“Извините, - сказал Джерри, - Вы не возражаете, если мы заплатим по счету?”

Растерянная и смущенная, Шэрон вскочила на ноги и быстро погасила окурок. “Извините, сэр. Я позабочусь об этом прямо сейчас и принесу Вам счет обратно. Извините.”

Джерри поплелся обратно к своему столу; скрестив руки на груди и нахмурившись, он плюхнулся на стул . . . и стал ждать. “Ты нашел ее?” - спросила Джоан.

“Да, - сказал Джерри. - У нее был перерыв.” Он посмотрел на часы. “Уже 10:30! Вот черт! Лучше позвонить няне и предупредить ее, что мы уже едем.”

“Я позвоню”, - сказала Джоан. “Подожди, вон она идет”, - ответил Джерри. Шэрон быстрым шагом подошла к столику, в руках она держала корешок счета.

“Я сильно извиняюсь, сэр. Спасибо. Я не включила в счет плату за кофе.”

Джерри посмотрел на сумму счета, включил в нее два доллара чаевых, подписал счет и проворчал: “Пошли.”

## Глава 10

Ресторан начал постепенно пустеть. Помощники официантов зачищают столы и сервируют их, официанты шатаются без дела, менеджер ест, а бармены подсчитывают свои чаевые. Джерри задержался у станции хостесс, чтобы помочь Джоан надеть пальто. Разговаривая по телефону, хостесс взглянула на Джерри и улыбнулась. Он тоже ей улыбнулся, правда не очень искренне, после чего открыл дверь для жены и подержал ее, пока та не вышла на улицу. По пути домой Джерри был немногословен.

“Ну ладно! - сказала Джоан. - Было не так уж и плохо. Еда была хорошая. Мы наконец-то выбрались вместе пообедать. Взбодрись!”

“Да, - пробубнил Джерри. - Хорошо. Пожалуй, ты права.”

## Глава 11

Понедельник. Утро. Компания Acme Widget.

“Вообще-то в прошлую пятницу в ресторане Hillside было не так уж и плохо, - подумал Джерри. - Кроме, пожалуй, того случая, когда официантка долго не возвращалась за счетом, сервис был приличным, т.е. настолько хорошим, насколько он хорош в большинстве ресторанов. Еда была довольно хорошей. Когда завтра вечером он приведет туда мистера Ларкина, ему просто нужно будет успеть отдать официантке свою кредитную карточку, как только та принесет счет на оплату!” “Интересно, - думает Джерри, - куда сегодня вечером поведет босса Сэм. Надеюсь, что у меня будет реальная возможность произвести впечатление на босса после того как он встретится с Сэмом.” Он позвонил в ресторан Hillside и заказал столик на завтра на 7 часов вечера. Сотрудник ресторана, отвечающий по телефону, принял заказ с первого раза. Джерри почувствовал себя гораздо лучше.

## Глава 12

Вторник. Полдень. Компания Acme Widget.

Только что закончилось 1,5-часовое собрание по поводу важности качественного обслуживания клиентов, проводимое четверьмя региональными менеджерами и мистером Ларкиным, на котором присутствовали все сотрудники компании. Джерри отметил про себя, что Сэм сегодня был чересчур общителен с большим боссом.

После собрания мистер Ларкин подошел к Джерри. “У Вас есть свободная минутка? - спросил он. - Я просто хотел убедиться в том, что наша договоренность пообедать вместе остается в силе.”

Джерри притворился, что он забыл, о чем идет речь. “Конечно, мистер Ларкин, - сказал Джерри. - Столик заказан на семь вечера, это нормально?”

“Прекрасно. Почему бы Вам не заехать за мной в гостиницу около 6:30? Мы бы могли немного поговорить перед обедом.”

“Да, сэр”, - ответил Джерри. Краем глаза он заметил, как к ним подходит Сэм. “Между прочим, как вчера вечером прошел Ваш обед, сэр?”

Мистер Ларкин сел на угол стола. “Хорошо, - начал он, - если Вы действительно хотите знать, я думаю, что ресторан, в котором мы вчера были, в полном составе должен был присутствовать на нашем сегодняшнем семинаре по качеству обслуживания.”

“Как это?” - удивился Джерри.

Мистер Ларкин стал взволнованно стучать по столу кончиками пальцев. “Начнем с того, что нам удалось подтвердить свой заказ по телефону только с третьего раза. Когда мы попали в ресторан, нам пришлось полчаса ждать, когда освободится наш столик. Хостесс записала наши имена, но впоследствии ни разу не обратилась к нам по имени. Бармену некогда было рассказать нам, какое пиво было в баре, или порекомендовать нам закуски, но у него нашлось время для шуток со своим приятелем, при этом он не обращал никакого внимания на нас. Вы хотите, чтобы я продолжал?” - спросил мистер Ларкин.

“А что, было что-то похуже?” - спросил Джерри, удивляясь, что неудача Сэма доставляет ему удовольствие.

“Похуже? Если сравнить этот ресторан с рыбой, которую я поймал, я бы выбросил такую рыбу обратно в воду. Обслуживавший нас официант не предложил нам ни вина, ни супа, ни чесночного хлеба, ни даже луковых колечек. Мне бы также хотелось, чтобы он рассказал нам о том, какие десерты предлагает ресторан, вместо бездушной фразы “Не хотите ли что-нибудь на десерт?”. Он не предложил никаких спиртных напитков или дижестивов, он даже не упомянул о них. Мне пришлось самому спрашивать, есть ли у них ликер Grand Marnier. Оказалось, он не знает, что это такое! Когда мы выходили из ресторана, мне самому пришлось открывать и держать дверь, чтобы выйти. Сегодня на семинаре я бы мог привести пример плохого сервиса, рассказав об этом ресторане.

“Вы говорили с менеджером?” - поинтересовался Джерри.

“**Говорил** ли я с менеджером? - раздражение мистера Ларкина усиливалось. - В этом ресторане мы не **видели** ни одного менеджера!”

В это мгновение к их разговору присоединился Сэм. “Привет, Джерри. Здравствуйте, мистер Ларкин. Вы произнесли сегодня великолепную речь, сэр.”

“Спасибо, Сэм. Я вот тут как раз рассказывал Джерри о нашем вчерашнем обеде”, - сказал мистер Ларкин.

“А куда Вы ходили, Сэм?” - спросил Джерри Сэма.

“Все в то же место, куда мы ходим все время! Ресторан Hillside, - на лице Сэма появилась лучистая улыбка. - Еда была хорошей, но качество обслуживания просто ни с чем не сравнимое! Это было великолепно!”

Мистер Ларкин застыл на месте и некоторое время уставившись смотрел на Сэма с изумленным выражением лица, затем повернулся к Джерри. “А Вы куда хотите пойти сегодня вечером пообедать, Матерс?”

“Я слышал, что ресторан Valley View Grill очень хорош, - ответил Джерри. - Именно там я и заказал для нас столик.”

“Хорошо. Увидимся в 6:30.” И мистер Ларкин ушел.

Сэм с выпученными глазами уставился на Джерри. “Valley View Grill. Ты меня разыгрываешь? Этот парень придает огромное значение сервису. Качество сервиса в Valley View даже рядом не стоит с качеством сервиса Hillside! . . . Полагаю, когда мы увидимся в следующий раз, ты уже будешь мне докладывать!”

## Эпилог

Качество обслуживания, которое мистер Ларкин и Джерри наблюдали в ресторане Valley View, превышало качество обслуживания в Hillside по всем показателям. Хостесс

поприветствовала их по имени, а когда усаживала за столик, порекомендовала им в качестве закуски Начос или устрицы “Рокфеллер”. Официант предложил и описал им не очень дорогое вино Pinot Noir, которое не только было фирменным вином дня, но и великолепно подходило к мясным блюдам, которые они заказали. Жареные грибы с луком, предложенные им в качестве гарнира для мясных палочек New York, были потрясающими на вкус. Официант попросил Джерри и мистера Ларкина оставить в животе место для великолепного Mud Pie или мороженого пралине, и они так и сделали.

Потом к их столу подошла менеджер ресторана, представилась, спросила, как их зовут, где они работают, и предложила каждому из них свою визитную карточку, сказав при этом, что они могут в любое время позвонить и заказать столик, и к ним проявят особое внимание, поскольку сотрудники Acme Widget являются постоянными клиентами ресторана. Она попросила их дать ей свои визитные карточки и сделала для себя пометку на каждой из них, чтобы завтра послать им записку с благодарностью за визит. “Не хотели бы Вы ликер Grand Marnier, Courvoisier или чашечку Irish Coffee, джентльмены?” - спросил официант после того как убрал со стола грязную посуду. Мистера Ларкина не нужно было заставлять выпить рюмочку-другую Grand Marnier, а Джерри согласился на предложенный ему кофе Каппучино. В дополнение ко всему, проходящая по залу хостесс остановилась около их столика и поинтересовалась, как им понравился обед.

Официант принес и оставил на столе счет, пригласил мистера Ларкина и Джерри прийти к ним в ресторан еще раз, отошел от стола, повернулся и увидел, как мистер Ларкин, поспоров немного с Джерри, кто из них будет расплачиваться, положил рядом со счетом свою кредитную карточку. И тут же официант вернулся за счетом, поблагодарив при этом обоих мужчин (обращаясь к ним по имени). Мистер Ларкин оставил ему \$20 чаевых и свою визитную карточку. “Если тебе когда-нибудь понадобится другая работа, связанная с умением продавать, сынок, - сказал мистер Ларкин, - позвони нам.”

Когда по окончании обеда они направились к выходу, улыбающаяся хостесс пошла впереди них, открыла и держала для них дверь парадного входа; при этом она успела быстро (и почти незаметно) поднять с пола фантик от мятной конфеты. “До свидания, мистер Матерс. До свидания, мистер Ларкин. Приходите к нам еще!” - воскликнула менеджер, махая им на прощанье рукой, стоя в центре зала, где она разговаривала с двумя гостями.

У нашей истории счастливый конец. Джерри получил долгожданное повышение. Сэма попросили посетить семинар “Основные принципы качественного обслуживания”, проходящий в течение недели в городе Фарго, Северная Дакота. Мистер Ларкин огласил по всей компании Acme Widget служебную записку, в которой указывалось, что ни при каких обстоятельствах нельзя допускать, чтобы клиенты компании обедали, посещали бар или как-нибудь иначе отдыхали в ресторане Hillside Inn, в противном случае сотрудники компании могут потерять своих клиентов. Он не хотел бы, чтобы за счет фондов компании пополнялся карман откровенных правонарушителей. Ресторан Valley View был рекомендован всем сотрудникам компании и их клиентам как прекрасное место для отдыха и развлечений. Какова же мораль этой истории?

Плохой сервис существует сам по себе, он не требует от Вас больших усилий, хорошее же обслуживание необходимо налаживать!

### **Выводы: Построение цикла обслуживания**

Сервис - наш невидимый товар и, конечно, для того, чтобы его продать, нужно немного больше, чем лозунги и призывы демонстрировать качественное обслуживание, обучение искусству естественно улыбаться и подача горячих блюд в горячем виде, а холодных - в холодном.

Когда кто-нибудь из гостей Вашего ресторана сталкивается с плохим обслуживанием, он рассказывает об этом другим, и слухи распространяются со сверхъестественной быстротой. Мы уверены, что Вы застрахованы на случай пожара в Вашем ресторане, но застрахованы ли Вы от ПЛОХОГО СЕРВИСА?

Поскольку определение “хорошего сервиса” почти у каждого официанта и каждого гостя свое, мы бы хотели предложить решение головоломки под названием “обслуживание”. Это

решение предполагает пресечение любого факта, или опыта посещения гостем ресторана-конкурента, т.е. наличие “момента соприкосновения” с гостем, или “момента истины”, после чего можно определить:

1. Как **следует** обращаться с гостями, чтобы обеспечить 100%-ное соответствие сервиса их ожиданиям и потребностям.
2. Какие сотрудники и менеджеры ресторана вступают в контакт с гостями в тот или иной “момент соприкосновения” и, соответственно, имеют наибольшее влияние на то, какое впечатление от посещения ресторана/бара у них сформируется.
3. Какое обучение необходимо для того, чтобы каждый контакт обслуживающего персонала с гостями заканчивался формированием положительного впечатления гостей о нашем ресторане.

Если в качестве примера взять ресторан полного обслуживания, можно разбить “моменты соприкосновения” с гостем, возникающие у каждого сотрудника, на 12 определенных секторов. Зная цели и задачи каждого сектора, Вы знаете, чем и как управлять и кто несет ответственность за выполнение заданий и обеспечение качественного сервиса. Если объединить и расположить все эти сектора в хронологическом порядке, они образуют так называемый “Цикл Обслуживания”, применяемый в ресторанном бизнесе.

### Цикл Обслуживания



*“Наиболее дорого для ресторана обходится пустой стул в его зале!”*

*- Крис Рошко*

### 1. Первая встреча с гостем

Гости могут узнать о Вашем ресторане, баре или гостинице и сформировать первоначальное впечатление о нем/ней задолго до того, как они войдут в Ваше заведение. Вы спросите, как? Читая рекламу, слыша устные “признания” своих друзей и знакомых (реклама из уст в уста), проезжая на машине или проходя мимо Вашего ресторана, позвонив по телефону. Из всего этого набора наиболее поддающейся тренировке является область приобретения и улучшения навыков общения по телефону. Буквально все сотрудники, работа которых предполагает хоть малейшую возможность того, что они будут отвечать на телефонные звонки, должны быть обучены навыкам общения по телефону, необходимым для того, чтобы уже во время телефонного разговора гости

почувствовали, что их хорошо обслужили. Вот некоторые области, на которые Вам следует обратить особое внимание и которые Вам непременно необходимо улучшить:

- Могут ли сотрудники Вашего ресторана, отвечающие на телефонные звонки, точно описать, как до него добраться из разных частей города (из аэропортов, гостиниц и т.д.)? Определите пять ключевых частей города, дорогу из которых к Вашему ресторану обычно спрашивает большинство Ваших потенциальных гостей. Вывесите карту с подробным описанием маршрутов около каждого телефона в ресторане.
- Знают ли Ваши сотрудники, что во время разговора по телефону следует улыбаться? Умеют ли они это делать? (Улыбка делает голос более приветливым и приятным.)
- Если необходимо поставить звонящего в ресторан гостя на ожидание, знают ли Ваши сотрудники, что время ожидания не должно превышать 30 секунд? Вместо того, чтобы во время ожидания “успокаивать” слух гостя бодрящей музыкой, следует подумать о том, что лучше заключить контракт со специальной информационной службой, и пока гость ожидает, она рекламировала бы по телефону меню Вашего ресторана, события и праздники, которые в нем отмечаются и т.д.
- *Никогда* не позволяйте Вашим сотрудникам говорить по телефону: “Сейчас мы очень заняты (ресторан переполнен), Вы не могли бы перезвонить?” Почему гость должен испытывать неприятные ощущения из-за равнодушного отношения к себе по телефону?
- Все ли сотрудники Вашего ресторана знают часы его работы? Где находится парковка? Какие события и праздники отмечаются в ресторане (свадьбы, юбилеи, банкеты и т.д.)? Какие предусмотрены развлечения (вечеринки, концерты и т.д.)? Каковы скидки (если есть)? Как описать наиболее популярные блюда/напитки, а также работу ресторана в целом?

Полезный совет:

*Звоните иногда в свой ресторан, как будто Вы очередной “звонящий” гость, и задавайте какие-нибудь из вышеперечисленных вопросов, чтобы оценить и проверить умение Вашего персонала общаться с гостями по телефону. (Например, Вы можете позвонить и спросить: “Вы сейчас заняты?”. Вы можете быть крайне удивлены тем, что услышите в ответ.) На общем собрании сотрудников ресторана разработайте программу обучения правильным навыкам общения по телефону, которую должен пройти весь персонал. На каждом собрании смены проверяйте, как используются эти навыки.*

## 2. Вход в ресторан

Писатель Карл Альбрехт спрашивает: “Вы когда-нибудь летали на самолете, сидя в кресле, на котором Вы замечаете заскорузлые пятна кофе, которые никогда не отчищались? Не заставляет ли это Вас задуматься над тем, как сотрудники данной авиакомпании обслуживают части самолета, которые для Вас *невидимы*? Например, двигатели самолета?” Конечно, заставляет; такова уж природа человека. Гости Вашего ресторана имеют такую же “природу”, и когда они видят:

- Пустые пивные бутылки, валяющиеся на парковочной стоянке
- Перегоревшую лампочку перед входом в ресторан
- Салфетку, обертку от зубочистки или любой другой мусор (листья, грязь и т.д.) на полу фойе ресторана
- Окурки сигарет или клочки бумаги, валяющиеся на выложенной красивой плиткой дорожке, ведущей ко входу в ресторан, или на клумбах
- Пятна или пролитую жидкость на той же дорожке
- Грязь, мусор или лужи около мусорных контейнеров
- Воду, протекающую через поврежденную водосточную трубу
- Двери, которые застревают при открывании

- Вывеску или объявление, рекламирующие какое-нибудь событие или праздник, который отмечался в ресторане месяц назад, они начинают подумывать, насколько чистыми и ухоженными являются те части ресторана, которые для них *недоступны*, например, кухня!

Полезный совет:

*Перед работой каждой смены, а также во время ее работы, менеджеры и обслуживающий персонал должны проверять состояние парковочной стоянки, фойе ресторана, клумб у входа в ресторан и т.д., и при необходимости убирать весь мусор, мыть и чистить территорию. Это наиважнейший “момент соприкосновения” с гостями. Некоторые гости просто не войдут к Вам в ресторан, если у них сложится впечатление, что Вы неграмотный, плохой хозяин.*

### 3. Хостесс

Рабочее место хостесс (стойка, столик и т.д.) не должны превращаться в барьер между гостями и хостесс.

Хостесс - первый сотрудник ресторана, с которым встречаются Ваши гости. Она имеет первую и последнюю возможность произвести на них положительное впечатление. Вот чему Вам следует обучать своих хостесс:

- Открывать двери перед каждым гостем (входящим в ресторан или выходящим из него).
- Приветствовать всех гостей **по имени** в течение 30 секунд с момента их появления в ресторане, не упускать из виду (“Я подойду к Вам буквально через секунду!”) ни одного гостя.
- Вывеска “Пожалуйста, подождите, пока Ваш столик освободится” в отсутствие хостесс заставляет гостей немного поволноваться. Ваши **официанты** должны замечать и приветствовать каждого гостя, ожидающего свой столик, улыбкой и словами: “Здравствуйте! Хостесс подойдет к Вам буквально через секунду!”, если хостесс в данный момент усаживает за столики других гостей. Вам нужно постараться сделать так, чтобы каждый посетитель, только что вошедший в Ваш ресторан, почувствовал себя в нем желанным гостем.
- Если в ресторане образовалась очередь (гости записаны в лист ожидания), научите своих хостесс, как “продавать” время, отведенное на ожидание столика, а не просто ставить гостей перед фактом. Ведь ожидающий гость обычно испытывает крайнее волнение. Например, если гостям придется подождать 20 минут, у хостесс есть две возможности сообщить им об этом:

#### Неправильно

“Вас четверо? Вам **придется** подождать 20 минут!”

Перевод: “Ваш ход!”

#### Правильно

“Вас четверо? Прекрасно! Как Вас зовут? Какой столик Вы бы предпочли, мистер Джонсон? Никаких проблем, я позабочусь об этом. Нужно будет совсем **немного** подождать - всего 20 минут, но если хотите, Вы можете посидеть в баре, а я приду за Вами **сразу же** как только Ваш столик освободится. Бармен предложит Вам что-нибудь из наших великолепных закусок или фирменных коктейлей!”

Перевод: “Я знаю, что Вы не любите ждать, но я сделаю все, что в моих силах, чтобы сократить время ожидания до минимума. Я очень рад(а), что Вы к нам пришли!”

- Когда хостесс принимает заказ на столик или записывает имя гостя в лист ожидания, она должна уметь *использовать это имя*: “Мистер Джонсон, Ваш столик готов!” и “Приятного аппетита, мистер Джонсон.”
- Научите хостесс приносить напитки гостей к столу и отодвигать для них стулья.

- При рассаживании гостей за столом хостессы должны уметь рекомендовать **конкретные** блюда и напитки: “Начос просто великолепны, а наш ирландский кофе пользуется огромной популярностью. Приятного аппетита!”
- **Никогда не относитесь без внимания к покидающим ресторан гостям!** Открывайте для них двери и держите их, пока гости не выйдут на улицу; при этом не забудьте поблагодарить гостей за визит и попрощаться с ними. Это недостаток <sup>1</sup> в работе всех хостессы, который мы обычно замечаем, “тайно” проверяя уровень обслуживания в ресторанах для наших клиентов.
- Убедитесь в том, что Ваши хостессы не забывают при необходимости относить счет из бара гостям.

Полезный совет:

*Соберите хостессы всех вместе на собрание и попросите их перечислить все возможные действия, которые они могут предпринять в отношении входящих в ресторан гостей (например, открыть для гостя дверь, назвать его по имени, подобрать мусор, отодвинуть для гостя стул и т.д.). После этого проведите ролевые игры и разыграйте эти ситуации, причем в ролевых играх должны принять участие все хостессы. Не забывайте, что “хорошо сделано - лучше, чем хорошо сказано”.*

#### 4. Бармен

Хорошо, предположим, что наши гости VIP (очень важные бумажники - перевод словосочетания “very important pocketbooks” основан на игре слов: с английского языка VIP переводится как Очень Важная Персона - прим. перев.) решили подождать в баре или около бара, пока освободится их столик. Это очень важный “момент соприкосновения” с гостем. (Помните опыт посещения ресторана Джерри и Джоан?) Тот факт, что наши гости должны ждать, уже сам по себе способствует возникновению нервной обстановки, поэтому для бармена очень важно быстро “замечать” гостей и дружелюбно их поприветствовать. Вот чему Вам следует научить своих барменов, чтобы ожидающий гость был доволен:

- Замечать гостя, приветствовать его и принимать заказ на напитки в течение двух минут.
- Готовить и подавать гостям напитки менее чем за **пять** минут.
- Предоставлять гостю меню закусок. Предлагать хотя бы две *определенные* закуски. Рекомендовать свою любимую закуску.
- Следите за тем, чтобы Ваши бармены не страдали синдромом “глаза в раковине” (когда они моют бокалы с опущенным в раковину взглядом); в это время они, с головой уйдя в это занятие, не замечают появления у стойки бара новых гостей, не разговаривают с ними и не обслуживают их.
- Знают ли Ваши бармены фирменные блюда и напитки дня? Рекомендуют ли они их гостям?
- Когда гость спрашивает бармена, какое пиво есть в баре, бармен должен уметь назвать и описать самые популярные и дорогие сорта пива, причем сделать это дважды (в начале разговора с гостем и в конце разговора), поскольку именно в начале и в конце разговора новые сведения всегда запоминаются легче.
- Убедитесь в том, что бармены не тратят слишком много времени на разговоры с постоянными гостями или сотрудниками ресторана, в то время как они могли бы общаться с новыми гостями или обслуживать их. Ведь **сегодняшние постоянные гости - это вчерашние “новички”!**
- Стараются ли Ваши бармены увеличить продажу спиртных напитков, добавляя их в различные коктейли? (“Не хотели бы Вы джин с тоником с джином Bombay?”)
- Запоминают и используют ли бармены имена гостей?
- Проверьте общее состояние бара и внешний вид бармена: чистые ли они, аккуратные ли, нет ли в них беспорядка?

- **Гораздо веселее есть в баре, чем пить в зале ресторана!** (Закон Робертсов) Научите своих барменов при необходимости предлагать блюда в баре всем ожидающим гостям.

## 5. Стол

Итак, наших гостей наконец-то проводили к столу. Они обращают внимание на целый ряд моментов:

- Устойчиво ли стол стоит на полу, не качается и не шатается ли? Используйте “Универсальный Стабилизатор Столов в Ресторанах”: коробок спичек.
- Чистое ли меню, нет ли на нем пятен? Если есть, немедленно протрите меню или замените его чистым. Убедитесь в том, что меню для завтрака появляется на столе утром во время завтрака, а обеденное меню - днем и вечером.
- Все ли рекламные таблички на своем месте, чистые ли они? Если нет, протрите их или замените новыми.
- Протерты ли все столы и стулья в зале? Нет ли на них пыли, крошек, пятен и т.д.?
- Протерты ли солонки и перечницы? Или по их состоянию заметно, что последний гость, который ел ребрышки, цыпленка или картофель фри, пользовался солонкой/перечницей до того, как вытер руки салфеткой?

## 6. Помощник официанта

Наши гости сидят за столом, на котором стоят протертые солонка и перечница и лежит меню без пятен. Скорее всего, теперь они увидят помощника официанта, который подойдет к их столику, чтобы убрать с него лишнюю посуду и приборы или разлить гостям минеральную воду. Какое впечатление будет у гостей на этом этапе? Улыбается ли помощник официанта, ведет ли себя с гостями дружелюбно? Или он выглядит так, как будто только что убил своих родителей? Необходимо научить помощников официанта следующему:

- Бесшумно и *осторожно* убирать со стола грязную посуду, приборы и бокалы. Потренируйтесь с ними в ролевых играх, как правильно это делать. На них лежит огромная ответственность в отношении осуществления контроля расходов на инвентарь (они не должны допускать боя посуды).
- Ваши помощники официанта должны знать все блюда и напитки Вашего ресторана так же хорошо, как и официанты (каждый сотрудник ресторана, который на Вас работает, должен уметь быть продавцом).
- Помощники официантов должны уметь правильно отвечать на вопросы гостей, которые им задают чаще всего:

*Вопрос: “Где находится туалетная комната?”*

*Ответ: “Я покажу Вам.”* Если необходимо, проводите гостей к туалетной комнате. Не показывайте большим пальцем в неизвестном направлении через весь зал ресторана, как будто Вы ловите машину на автостраде.

**Важно: Подобный вопрос свидетельствует о том, что гость посетил Ваш ресторан в первый раз. Предупредите об этом менеджера и сделайте что-нибудь специально для этого гостя.**

- Проверьте внешний вид помощников официанта. Умывались ли они? Опрятно ли они выглядят? Чистая ли у них униформа? Вымыты ли у них тряпочки, которыми они протирают столы?

Гости обычно задают помощникам официанта больше вопросов, чем кому-либо из других сотрудников ресторана. Убедитесь в том, что они умеют отвечать на все эти вопросы.

## 7. Официант

Официанты проводят с гостями Вашего ресторана гораздо больше времени, чем кто бы то ни было из других сотрудников. Что им необходимо сделать, чтобы у гостей, которых они обслуживают,

сформировалось положительное впечатление от посещения ресторана? Для начала они могут прочесть эту книгу и тогда они будут:

- Знать все о блюдах и напитках из меню, включая их ингредиенты и к чему они лучше всего подходят.
- Быстро замечать и приветствовать каждого нового гостя, в течение двух минут с момента их посадки за стол.
- Предлагая различные коктейли, не забывайте упоминать в качестве возможного ингредиента наиболее популярные и дорогие спиртные напитки. Это делает напиток вкуснее, официанты получают больше чаевых, а когда гость пьет лучше, официант тоже пьет лучше!
- Предлагайте гостям закуски, прежде чем Вы отойдете от стола, чтобы принести им напитки. Это экономит Ваше время и силы.
- Подавайте гостям заказанные ими напитки (аперитивы) в течение пяти минут после того, как Вы приняли заказ.
- Запоминайте и используйте имена гостей.
- Предлагайте определенные блюда и напитки на **каждом** этапе обслуживания: аперитивы, закуски, блюда, вино, десерты, дижестивы.
- Проверьте внешний вид своих официантов. Чистая ли у них униформа? Аккуратно ли причесаны волосы? Умеренно ли они пользуются косметикой и одеколоном? Нет ли на их передниках пятен?
- Ежедневно проводите собрания официантов, на которых Вы будете проверять внешний вид и “боевую готовность” своих “войск”: в этом Вам помогут вопросы, которые Вы будете им задавать, касающиеся знания блюд и напитков, а также навыков их предложения и продажи. Не забывайте: **Вы получаете то, что проверяете, а не то, что ожидаете.**

## 8. Менеджер

Демонстрируя гостям, что работа ресторана находится под полным менеджерским контролем, Вы оправдываете очень важный “момент соприкосновения” с гостем. Нельзя управлять работой ресторана, сидя на стуле за стойкой бара или все время находясь в офисе. От менеджера требуется *“физическое” присутствие* в зале ресторана. Старайтесь приветствовать каждого гостя в зале или баре. Когда гостям подают заказанные ими блюда и напитки, поддерживайте с ними зрительный контакт, улыбайтесь им. Представьтесь гостям, познакомьтесь с ними и запомните их имена. (Вы даже можете завести специальный журнал, в который будете заносить имена гостей, чтобы впоследствии, когда Вы в следующий раз встретитесь с этими же гостями, не забыть их имена.) Этим Вы подаете хороший пример всему остальному персоналу ресторана. Предложите гостям фирменное блюдо/напиток: “Сегодня у нас фирменный черничный пирог. Не забудьте оставить для него немного места!” При желании можно обменяться с гостями визитными карточками.

Да, и вот еще что. **Никогда не указывайте на кого-нибудь или что-нибудь в зале пальцем.** Спасибо за внимание.

## 9. Блюда

Итак, настало время поговорить о том, что в основном ожидают получить в ресторане наши гости: о блюдах, о еде. В ресторане есть неписаное правило - “время, не занятое обслуживанием, длится медленнее, чем время, когда идет обслуживание гостей”, что является дополнительной причиной, почему следует предлагать гостям закуски: они заполняют собой “пустое время” между заказом основного блюда и подачей его к столу. Как выглядят блюда? Так, как и должны выглядеть? Или их внешний вид заметно отличается от стандарта? Правильно ли блюдо украшено? Были ли поданы к столу необходимые приправы (кетчуп, горчица, майонез, крекеры и т.д.)? Прекрасно! А теперь запомните, что официанты должны подойти к столу и спросить гостей, как им понравилось блюдо, когда те уже съели 2 кусочка (а не в течение 2 минут), чтобы

убедиться, что блюдо имеет тот вкус, который и ожидали гости. Полезно также понаблюдать за выражением лица гостей, когда они смотрят на свою еду или пробуют ее. Что говорит выражение их лица? Разыграйте ролевую игру и потренируйтесь с официантами, как быстро и эффективно решать возникающие проблемы и улаживать жалобы гостей, касающиеся качества блюд и напитков.

## 10. Туалетная комната

После еды гости могут захотеть пройти в туалетную комнату. Похожа ли она на туалетную комнату у Вас дома, когда Вы устраиваете у себя вечеринку для своих друзей? Менеджеры и рядовые сотрудники ресторана должны регулярно проверять состояние туалетной комнаты, вытирать воду, скопившуюся около раковин, убирать с пола использованные салфетки и т.д., а также вовремя предупреждать руководство ресторана о каких-либо проблемах с водопроводной системой. (Для этого потребуется некоторое обучение и практика; большинство сотрудников не станут упоминать о технических и прочих проблемах, связанных с туалетной комнатой, если они будут уверены, что их и попросят устранить эти проблемы!)

## 11. Предоставление счета гостям, возвращение за счетом к столу

У гостей ресторана есть довольно забавная привычка. Они будут часами сидеть за столом, не спеша поедая свою пищу и разговаривая друг с другом, *но если уж они решили уходить, они быстро собираются и готовы сорваться с места в любую минуту.* Пункт 11 - чрезвычайно важный "момент соприкосновения" с гостями. Вы можете успешно осуществить предыдущие десять этапов, но затем все испортить тем, что Вы слишком долго не подходите к гостям со счетом, когда они уже готовы расплатиться, или - что еще хуже - если Вы слишком долго оплачиваете счет в кассе, а гость сидит и ждет, когда же Вы соизволите принести обратно его кредитную карточку или сдачу вместе с копией счета. (Особенно внимательно следует следить за этим с 2 часов ночи до 5 часов утра: так называемая сумеречная зона работы многих ресторанов.) Многие официанты понимают, что очень важно вовремя предоставить гостю счет на оплату, но все равно отвлекаются на что-то другое и забывают проверить, готов ли гость оплатить счет. Сколько раз Вы наблюдали такую ситуацию, когда гость со счетом и кредитной карточкой (наличными) в руках подходил к какому-нибудь сотруднику ресторана (но не к своему официанту) и просил "разрешения" оплатить счет? Официант должен помнить, что после того как он принес гостю счет, ему следует отойти от стола на *восемь шагов* (не больше), повернуться к столу и посмотреть, не положил ли гость деньги или кредитную карточку на папку со счетом. **Запомните: это как раз тот этап обслуживания, на котором гость решает, какие чаевые ему оставить официанту!** Плохое впечатление на этом этапе может перечеркнуть все хорошие впечатления, полученные гостем на предыдущих этапах обслуживания. Научите официантов предоставлять счет гостю, забирать его на оплату в кассе и приносить обратно, когда гость готов к этому, а не когда это "удобно" официанту.

## 12. Прощание с гостем

В отношении каждого гостя, уходящего из ресторана, мы должны:

1. Поинтересоваться и убедиться в том, что их пребывание в нашем ресторане было приятным, и они получили большое удовольствие.
2. Поблагодарить каждого гостя за визит в наш ресторан (при этом следует обращаться к гостю по имени).
3. Пригласить гостей снова прийти к нам в ресторан.
4. Добиться того, чтобы их последнее впечатление, полученное в нашем ресторане (в основном это прощание и выход из ресторана), было положительным.

Хостесс, официанты, помощники официанта и менеджеры - все они не должны забывать прощаться с уходящими из ресторана гостями. Однако, хостесс и менеджеры обычно имеют для

этого больше возможностей, чем остальные. Вот что следует делать при прощании с гостем, если Вы хотите, чтобы он снова вернулся в Ваш ресторан:

- Помогайте гостям на выходе одевать их верхнюю одежду.
- Открывайте дверь для каждого гостя, покидающего ресторан.
- Поблагодарите каждого гостя, обратившись к нему по имени, и пригласите его прийти в Ваш ресторан по какому-нибудь специфическому поводу: “Приходите к нам на наш воскресный завтрак!”
- От Вас потребуется буквально одна секунда, чтобы одарить этим кого-нибудь, но память об этом будет длиться всю жизнь. Это единственное, что люди постоянно могут носить не снимая; это никогда не выйдет из моды. Один размер подходит всем. Это называется **улыбкой**.
- **УЛЫБАЙТЕСЬ! УЛЫБАЙТЕСЬ!** и еще раз **УЛЫБАЙТЕСЬ!** Когда Вы улыбаетесь покидающим ресторан гостям, они улыбаются Вам в ответ. Прибывающие гости видят, что другие гости выходят из ресторана с улыбкой. И они невольно думают: “Ага . . . они, должно быть, только что великолепно провели здесь время . . . я не могу удержаться, чтобы самому не посмотреть, что здесь такое!”

Перечисленные выше 12 “моментов соприкосновения” с гостем являются по сути прямой дорогой к улучшению качества обслуживания и достижению успеха в ресторанном бизнесе. Научите свой персонал работать в соответствии с этими 12 этапами и Вы вскоре заметите, что Ваша внутренняя и внешняя маркетинговая политика будет оправдана с лихвой. Если же Вы не обратите на них должного внимания, Ваши маркетинговые проблемы останутся. Но при этом Вы можете потерять своих гостей.

### Коротко о работе в команде

Обеспечение “моментов соприкосновения” с гостями - сильнейший аргумент в пользу организации хорошей работы в команде. Ни один из нас не имеет такого значения, как все мы вместе взятые. Другими словами, в ресторанном бизнесе один в поле не воин. Как сказал Эмерсон: “Никого из членов команды не поощряют за то, что он гребет сильнее и энергичнее других и пытается кого-то догнать и перегнать.” Харви Мэкэй, высказываясь в том же духе, отметил, что “лодка никуда не поплывет, если не будут грести все!” На регулярных общересторанных собраниях всегда старайтесь отмечать и поощрять достижения сотрудников каждого подразделения ресторана. Полезно отводить десять минут на разбор жалоб и предложений сотрудников. Эти нехитрые приемы позволяют усилить сплоченность работы сотрудников и организовать хорошую работу в команде.

12 “моментов соприкосновения” с гостем, которые мы только что разобрали, в основном рассчитаны для работы ресторана с полным обслуживанием. В зависимости от того, какой у Вас ресторан/бар, эти моменты могут меняться. Например, если у Вас ресторан, на парковке которого можно найти сотрудника, паркующего автомобили гостей, или ресторан с окошком выдачи для проезжающих на автомобиле гостей, Вам следует учесть несколько дополнительных моментов. Для определения “моментов истины” Вашего ресторана используйте нижеприведенный план действий.

### План действий для определения “моментов соприкосновения” с гостем в Вашем ресторане

1. Пусть все сотрудники Вашего ресторана прочтут данный раздел книги “Сервис, который продает”.
2. Сзовите всех сотрудников ресторана на общее собрание.
3. Разъясните им суть 12 “моментов соприкосновения” с гостями.
4. Разбейте всех сотрудников на отдельные команды. Предоставьте каждой команде большой лист бумаги и маркер.

5. Дайте им 15-20 минут, чтобы они определили количество “моментов соприкосновения” с гостем в Вашем ресторане и записали их на бумаге.
6. Выберите лидера каждой команды и попросите его выйти с написанными на бумаге 12 “моментами соприкосновения” с гостем и объяснить, почему его команда выбрала именно их.
7. Посмотрите, какие “моменты соприкосновения” с гостями выработала каждая команда, и определите, какие из них необходимы для улучшения качества сервиса и увеличения выручки в Вашем ресторане.
8. Обсудите возможный вклад каждого подразделения ресторана в развитие “моментов соприкосновения” с гостями и улучшение качества обслуживания.

## Театр

### Один день в жизни менеджера ресторана: еще одно открытие ресторана, еще одно шоу!

Какова роль менеджера в успешной работе ресторана? Проработав более 25 лет в ресторанном бизнесе, мы пришли к выводу, что каждый божий день мы работаем в **шоу-бизнесе**. Речь здесь идет не о Голливуде; по духу работа в ресторанном бизнесе скорее напоминает театральные шоу на Бродвее в Нью-Йорке.

Менеджера ресторана, который всегда добивается успеха, можно сравнить со сценаристом, продюсером и постановщиком (в одном лице) популярного и дорогостоящего бродвейского шоу. Он должен прослушать массу актеров и певцов, организовать и провести репетиции, назначить “актеров” (зал ресторана) на определенные роли, подготовить “технический персонал” (кухня). Менеджеру может понадобиться ежедневно переделывать “сценарий” (ориентация на повышение качества сервиса и увеличение выручки ресторана), чтобы было легче подгонять друг к другу все время меняющиеся элементы шоу - роли, актеров, театральные декорации и даже зрительскую аудиторию.

В театре Вы должны проводить полномасштабные репетиции для всех актеров и актрис (детально “разжевывать” им их роли, следить за тем, как они играют на репетиции, а при необходимости и немного пожуричь). Вам необходимо помочь актерам (персоналу ресторана) понять свою мотивацию, как им играть свою роль, чтобы получить желаемую реакцию аудитории (гостей ресторана). Продюсер и постановщик шоу, желающий добиться успеха, никогда сам не устанавливает освещение или микрофоны, вместо этого он показывает техническому персоналу, как это делать, после чего “репетирует” с ними столько же, сколько и с актерами.

Репетиции для актеров театра проходят в строгом соответствии с графиком их проведения, так же как и обучающие занятия для сотрудников ресторана: сцена за сценой, акт за актом, пока все актеры не запомнят свои роли до автоматизма, и все тонкости освещения и звука не будут усвоены техническим персоналом, пока действия “техников” не будут полностью совпадать с действиями актеров на сцене. Зачем это нужно? Да чтобы публика пришла в восторг от представления и хотела посмотреть его снова и снова.

Костюмы актеров (униформа сотрудников ресторана) готовятся заранее и носятся в строгом соответствии с законами жанра, декорации (рекламные таблички на столах, карта вин, меню) устанавливаются на своих местах. И как только начинаются репетиции, с помощью костюмов и декораций задуманное начинает претворяться в жизнь. Игра (притворное действие) начинает превращаться в реальность.

**Каждый раз, когда в начале рабочего дня Вы открываете дверь в ресторан, для Вас наступает “премьера”.** Возможно, Вы будете играть перед переполненным зрительным залом, а может и перед полупустым. К сожалению, иногда у Вас вообще не будет зрителей. Это не зависит от количества проданных “билетов”. *Скорее все зависит от того, насколько охотно публика их покупает, и покупает ли вообще.* Невозможно хорошо отыграть спектакль перед пустыми креслами.

Произносят ли актеры правильные реплики? Нужна ли им помощь суфлера? Все ли декорации они используют? Обеспечивает ли технический персонал все необходимое освещение и звук? Происходит ли все так, как Вы с ними репетировали? И что важнее всего, присутствует ли продюсер и постановщик на каждом представлении? Подбадривает ли он актеров, “болеет” ли за них, старается ли ставить такие спектакли, которые уже после премьеры завоевывают множество всевозможных наград, похвал и оаций восторженной публики? Требуется ли, чтобы все актеры и весь технический персонал театра стремились к этому же каждый раз, когда поднимается занавес? Если нет, имеет смысл обвинить именно того, кто был сценаристом, продюсером и постановщиком спектакля (а не актеров и технический персонал), в том, что шоу с треском провалилось. Это шоу- бизнес, ребята. Поэтому не забудьте надеть на себя маску счастья.

Итак, все ясно! У Вас может быть самое лучшее шоу в городе. Но если Вы не можете его продать, Вы так и останетесь его владельцем!

## **Десять навыков....., которыми должен владеть менеджер ресторана, желающий добиться успеха**

### **1 Овладевайте искусством выступления на публике.**

Хорошие навыки общения являются Вашим ценнейшим капиталом, который Вы можете вложить в ресторанный бизнес. Чем лучше Вы формулируете и выражаете свои мысли, тем лучше Вы можете общаться с гостями, вести переговоры с продавцами (поставщиками, закупщиками) и направлять в нужное русло работу своего персонала. Вы можете поговорить с профессиональным тамадой, можете записать на видеопленку свое выступление на собрании смены и затем проанализировать его, можете выступить перед руководством ресторана или прихожанами в церкви с речью. Делайте все возможное, чтобы улучшить навыки общения с людьми. Если Вы обладаете искусством выступления на публике, это не только повышает доверие к Вам; сотрудники Вашего ресторана будут воспринимать Вас как настоящего руководителя.

### **2 Планируйте работу, осуществляйте запланированное.**

Не пытайтесь управлять временем. Это же измерение, а не вещь. Лучше займитесь управлением своими действиями. Перед закрытием ресторана, прежде чем уйти, запишите в порядке очередности **шесть наиболее важных дел**, которые Вам необходимо сделать завтра. На следующий день сделайте их в порядке очередности. Если Вы будете делать так каждый день, это быстро приведет Вас к успеху.

### **3 Рассматривайте обучение как философию, а не как часть работы.**

Наиважнейшей целью каждого менеджера должно быть ежедневное обучение каждого сотрудника ресторана чему-то новому. Когда мы кого-то обучаем, мы сами повторно учимся тому же самому. Если Вам кажется, что обучение слишком дорого Вам обходится, попробуйте воздержаться от него и посмотрите, к чему может привести невежество.

### **4 “Продавайте” услуги своего ресторана, а не управляйте им.**

Нижеследующая история является прекрасной иллюстрацией этого пункта:

~~~~~  
Два путешественника наткнулись в лесу на сердитого медведя. Один из них тут же открыл свой рюкзак, достал оттуда кроссовки и начал лихорадочно надевать их на ноги. Его товарищ посмотрел на него и удивленно спросил: “Ведь ты не думаешь всерьез, что сможешь бежать быстрее этого медведя?” “Мне нет необходимости бежать быстрее медведя, - ответил первый путешественник. - Все, что мне нужно, так это бежать быстрее тебя.”
~~~~~

Кого мы обычно пытаемся обогнать в нашем бизнесе? Конечно, наших конкурентов. Мы должны превзойти их в искусстве превращения своего ресторана в “местный ресторанчик”, в

который будут ходить гости, живущие поблизости; на это и должна быть в первую очередь направлена Ваша маркетинговая политика. Последние исследования Национальной Ассоциации Ресторанов (НАР) показали, что более 70% постоянных гостей среднестатистического ресторана проживает в радиусе четырех миль от него. Если Вам удастся сделать так, чтобы каждый гость, пришедший в Ваш ресторан сегодня, вернулся в него хотя бы еще один раз в месяц, Ваша выручка за год удвоится . . . и это при нулевых затратах на рекламу. Итак, что же Вам следует делать, чтобы успешно “продавать” услуги своего ресторана гостям, живущим поблизости? Мы советуем Вам лучше узнать своих гостей, по возможности постараться узнать о них все, что только можно. Для этого Вы можете вступить в члены местных общественных организаций, войти в деловые круги района, в котором расположен Ваш ресторан: все это помогает лучше узнать потенциальных гостей Вашего ресторана. Если гости впервые пришли к Вам в ресторан, остановитесь у их столика и поприветствуйте каждого гостя по имени, постарайтесь возбудить в них чувство ответной симпатии. (“Мы сюда еще вернемся!”)

### **5 Заучивайте, запоминайте и используйте имена гостей.**

Есть три способа успешного запоминания имен гостей: во-первых, *внимательно слушайте* гостей, когда они Вам представляются. Во-вторых, повторите имя гостя вслух и произнесите его по крайней мере три раза во время разговора с ним. И, наконец, запишите имя гостя на листе бумаги или на обратной стороне визитной карточки гостя. Когда Вы записываете новую информацию, Вы лучше ее запоминаете.

### **6 Обращайтесь с работниками ресторана, как с гостями.**

В основном успешная работа менеджера зависит не от того, что и как он делает, а от того, что делают и как работают его подчиненные (рядовые сотрудники ресторана), поэтому от того, как менеджер обращается с ними, зависит и то, как они будут обращаться с гостями. Когда сотрудники Вашего ресторана приходят на работу, встречайте их улыбкой и добрым словом, а не выражением типа: “Пошевеливайтесь, у нас запара!”. Необходимо сделать так, чтобы у них была возможность анонимно в письменном виде критиковать действия менеджеров. Кто-то очень хорошо сказал, что если Вы напрямую не обслуживаете гостей, Вам следует постараться обслужить тех, кто их обслуживает. Но мы сказали бы иначе: Вас принимают на работу люди, которым Вы подотчетны, а увольняют с работы люди, которые подотчетны Вам. Будьте лидером, руководителем, а не боссом.

### **7 Никогда не забывайте про подходящий стиль поведения на работе; помните, что ресторанный бизнес во многом схож с шоу-бизнесом.**

Что бы Вы сказали, если в зале ресторана, в баре и на кухне были видеокамеры, которые бы постоянно следили за Вашими действиями и Вашим настроением? Когда Вы находитесь “на сцене”, т.е. рядом с гостями и сотрудниками ресторана, какое у вас при этом выражение лица? Всегда ли Вы довольны собой и окружающими, улыбкивы ли, контролируете ли свои действия? Или у Вас бывает такое выражение лица, как у быка, которого только что ударили хлыстом? Ведите себя как утка: будьте спокойны и непоколебимы на поверхности воды, а под водой гребите что есть силы, гребите как дьявол!

### **8 Управляйте своими личными доходами.**

Менеджеры ресторанов печально известны тем, что в основном не умеют как следует распоряжаться своими собственными доходами. Им следует почаще обращаться за советом к профессионалам и узнавать новые способы управления доходами, как и куда вкладывать свои деньги, чтобы это было безопасно и мудро. Сколько раз возникала такая ситуация, когда в конце месяца у Вас кончались деньги? Сэкономленный доллар - это заработанный доллар. Доллар, которым хорошо распорядились, - это доллар, преумноженный в несколько раз!

### 9 Следите за своим здоровьем.

Немного найдется занятий, которые отнимали бы столько времени и сил, как управление работой ресторана. Менеджер ресторана, как и все люди на земле, со временем не молодеет, но он может поправить свое здоровье, проводя больше времени в кругу семьи, соблюдая диету и делая немного больше физических упражнений, чем обычно. Не потребляйте слишком много кофеина, алкоголя, табака, соли и сахара.

### 10 Не забывайте, что путь к совершенству бесконечен.

Вам следует позаботиться о своем будущем менеджера. Для этого регулярно посещайте библиотеку, где есть широкий выбор обучающих аудио-курсов, посещайте семинары или запишитесь на курсы по приобретению и улучшению навыков ведения своего бизнеса, предлагаемые многими частными компаниями. Читайте книги по сервису, технике и тактике продаж, управлению и обучению. *Помните:* если Вы всегда делаете то, что делали раньше, Вы все время будете получать то, что получали раньше!

## ЭТАП 7: МАЛЕНЬКИЙ СТАКАНЧИК СПИРТНОГО НА НОЧЬ

### Сервис, который продает: резюме

#### Просто сделай это!

Надеемся, что в этой книге нам удалось раскрыть перед Вами много хороших и полезных идей. Но теперь возникает вопрос: с чего начать? Ответ достаточно прост - с самого начала. Но не следует увлекаться рассуждениями и разговорами о том, как, когда и где начинать. **Начните осуществлять свой план прямо сейчас!**

Не затрачивая особых усилий, времени и средств, Вы можете значительно улучшить качество обслуживания, добиться того, что Ваш ресторан будут посещать больше гостей, заработать гораздо больше денег; Вам просто необходимо запомнить, что **продать - значит обслужить**. Отметьте для себя наиболее ценные для Вашего бизнеса идеи и постарайтесь ежедневно осуществлять хотя бы одну из них.

~~~~~  
“Бесполезно чему-либо хорошо учиться, если Вы не хотите как следует применять эти знания на практике.”

~~~~~  
*Джим Буэлт*

Или хотя бы раз в неделю. Но все равно, совет один и тот же: **делайте что-нибудь!** Мы советуем Вам привлечь к прочтению книги “Сервис, который продает” каждого менеджера Вашего ресторана/бара. Попросите их в письменном виде перечислить 15 лучших, по их мнению, идей, которые они почерпнули в этой книге. После этого организуйте специальную встречу с менеджерами, на которой Вы вместе с ними обсудите эти идеи. Затем распределите все идеи в порядке очередности и назначьте конечные сроки их осуществления. Назначьте одного менеджера “капитаном”, который будет проверять, как осуществляются идеи и планы. Попросите официантов прочесть главы 3 и 4 данной книги. Пусть они письменно изложат Вам 10 лучших, на их взгляд, идей, которые они нашли в этой книге. На следующем собрании официантов разбейте их на несколько групп, и пусть каждая группа выберет для себя 10 наиболее важных идей, которые следует распределить в порядке очередности. Как мы уже говорили выше, решайте проблемы путем привлечения своих подчиненных к их решению.

Помните, что труднее всего начать дело, дальше будет легче. Иногда, чтобы начать его, нам необходимо призвать на помощь всю нашу энергию. Здесь мы подобны автомобилям - только небольшой процент мощности двигателя требуется, чтобы автомобиль двинулся, но чтобы завести и тронуть его с места, нам понадобится чуть ли не вся мощность двигателя.

У нас ушло очень много времени, мы потратили немало средств и сделали немало ошибок, прежде чем организовали и провели обучающие программы по книге “Сервис, который продает” в наших ресторанах, но в конечном счете все затраты окупились с лихвой.

Каково это в денежном выражении, спросите Вы? **Увеличение выручки в среднем на \$200,000 в год по каждому ресторану** без повышения цен на блюда и напитки меню и без затрат на рекламу. Эти \$200,000 - всего лишь результат увеличения суммы счета одного гостя на \$1. Вы можете научить сотрудников ресторана продавать больше определенных блюд и напитков каждый день. Но каких и насколько больше? На шестьдесят порций картофеля фри? На четырнадцать закусок? На три бутылки вина? На двадцать семь тарелок супа? На пятьдесят семь коктейлей? Это не так уж и трудно. Научите своих официантов продавать, а продавцов - обслуживать. Ведь говорят же, что хороший сервис - это любовь в униформе.

Ресторанный бизнес подобен забегу на сто ярдов, при этом открытие двери главного входа в начале рабочего дня - это “стартовый пистолет”, а закрытие двери в конце рабочего дня - это “финишная ленточка”. Прочтите эту книгу, привлечите к ее прочтению весь персонал ресторана, а главное, *используйте* полученные сведения в работе. И Вы будете побеждать в этой эстафете каждый день.

**А теперь мы бы хотели, чтобы Вы усвоили и проанализировали следующие 15 утверждений:**

1. Всегда вкладывайте время, деньги и усилия в ценнейший ресурс, которым Вы обладаете, - в свой персонал.  
Одна хорошая японская пословица звучит следующим образом:  
Если он работает на Вас, Вы работаете на него. Любите своих подчиненных и руководите ими правильно.
2. Помните, что человек, оказавшийся на вершине горы, не упал туда с неба.  
Улучшайте качество обслуживания. Увеличивайте выручку ресторана.  
Сделайте так, чтобы все Ваши планы осуществились. Как однажды сказал Джонни Сэйн:  
“Не говорите мне о муках при родах. Покажите мне новорожденного!”
3. Успех выражается не в том, как далеко Вы зашли, он представляет собой расстояние, которое Вы **преодолели с начала пути**.  
Обучая сотрудников ресторана способам увеличения продаж и выручки, будьте терпеливы, но настойчивы. Если Вы оступились и упали семь раз, поднимитесь восемь и идите дальше.
4. **Причина того, что многие люди не видят открывающихся перед ними возможностей**, в том, что эти возможности представляются им в расплывчатом виде и кажутся трудно осуществимыми. Так же обстоит дело и с увеличением выручки и улучшением качества сервиса (если речь идет об обучении).
5. Ничто не заканчивается так медленно, как пакет с кашей, которую Вы не любите, и собрание сотрудников ресторана, на котором Вы не можете усидеть от скуки.  
Сделайте так, чтобы обучение было живым, веселым и по делу.
6. Люди скорее согласятся с Вами, чем подчинятся Вам.  
Объясните своим сотрудникам и покажите им на примерах, *почему* улучшение качества обслуживания, увеличение выручки и снижение затрат имеют первостепенное значение для всех и каждого. Когда преуспевает ресторан, *они* тоже преуспевают.
7. Если у Вас есть возможность обслужить, у Вас появляется возможность продать.  
А если у Вас есть возможность продать, у Вас появляется возможность обслужить.
8. В футболе победа в сегодняшней игре имеет такое же значение, что и победа в последней игре сезона.  
То же самое мы наблюдаем и в ресторанном бизнесе - *каждый день новая игра*.
9. Никогда не жалуйтесь на возникающие проблемы.  
Опыт приходит тогда, когда Вы узнаете, что делать, если что-то идет не так.

**10. Вам не обязательно болеть, чтобы выздороветь.**

Когда в последний раз в Вашем ресторане гостей обслужили *слишком хорошо*? Когда в последний раз Вы заработали *слишком много* денег?

**11. Вы единственный из тех, кто никогда не покинет Вас.**

Лучший способ удержать квалифицированных и опытных сотрудников - создать такую обстановку, при которой им не захочется уходить от Вас.

Для этого Вам следует относиться к сотрудникам Вашего ресторана/бара как к гостям, и руководить их работой, а не управлять ею, так, чтобы они могли раскрывать свой потенциал - причем делать это весело и непринужденно - каждый день.

**12. Ответ - “ДА!” А какой был вопрос?**

Когда наши гости просят нас о чем-либо, это стандартный ответ, который должны знать сотрудники каждой компании, работающей в сфере услуг.

**13. Воля к победе скорее менее важна, чем воля к подготовке к победе.**

14. Мы работаем в таком бизнесе, активы которого ежедневно выходят из парадной двери ресторана/бара.
15. И последнее, но не менее важное. Запомните: Это ресторанный бизнес, шоу-бизнес . .  
. *работайте весело и непринужденно, а не в ожидании сердечного приступа!*

## ПРИЛОЖЕНИЕ

*Сервис, который продает!*

### 91 способ увеличения объема продаж

*Пива ♦Закусок ♦Блюд ♦Десертов ♦Вина ♦Фирменных напитков*

#### 8 способов увеличения продажи пива:

1. Поместите на всех столиках и барных стойках яркие цветные рекламки, в которых описываются все сорта пива, продаваемого у Вас в ресторане.
2. Научите хостесс рекламировать пиво гостям в тот момент, когда они усаживают их за столик, например: “Здесь перечислены наши закуски, а что касается пива, я советую Вам попробовать Tuborg или Tuborg Light; это первоклассное пиво подходит почти ко всем закускам!”
3. Продавайте пиво в бутылках “ведрами” (т.е. в большом количестве) по специальной цене.
4. Научите барменов и официантов предлагать пиво гостям уже в самом начале общения с ними: “Могу я для начала предложить Вам что-нибудь выпить . . . холодное пиво Tuborg или Балтика?”
5. Если Вы продаете разливное пиво кувшинами, научите официантов всегда предлагать кувшин пива в том случае, когда двое или более гостей за одним столиком заказывают порции разливного пива.
6. Предлагайте к пиву определенные закуски по специальной цене, например: “Кувшин Tuborg и Начос всего за \$10!” Поместите подобные предложения в меню или на рекламки и научите официантов и хостесс обращать на них внимание гостей.
7. Следите за тем, чтобы бутылки продаваемого у Вас пива (протертые) всегда были выставлены на полках бара.
8. Когда гости заказывают воду, кофе или чай, официанты должны уметь в качестве замены предложить им безалкогольное пиво: “Вы когда-нибудь пробовали O’Dou’s? Это прекрасное безалкогольное пиво фирмы Bud. Сегодня мы продаем его всего за \$2.”

#### 8 способов увеличения продажи закусок:

1. Помимо основного меню у Вас должно быть отдельное меню закусок на рекламных табличках или карточках (их следует разместить на каждом столике и на барной стойке). С обратной стороны этих табличек можно поместить список вин, продаваемых в разлив, или десертов.
2. Научите хостесс предлагать каждому гостю, которого они усаживают за столик, по меньшей мере две закуски, при этом они должны полностью произносить их название. Ежедневно проводите с хостесс тренировочные диалоги.
3. Предлагайте закуски в сочетании с бокалами вина по более низкой цене, чем если бы их покупали по отдельности. Выделите эти сочетания в меню, обведя их в рамочку.
4. Научите официантов предлагать гостям закуски сразу же после того, как они примут у них первый заказ на напитки.
5. Поместите меню закусок напротив каждого места за барной стойкой. Научите барменов постоянно предлагать закуски гостям, заказавшим напитки в баре.
6. Включите в меню блюдо-ассорти из самых популярных закусок по специальной цене, так чтобы гости могли попробовать каждой понемногу.

7. Если гости в баре отказываются от предложенных барменом закусок, он должен уметь предложить закуски еще раз после того, как гости закажут второй или третий напиток.
8. Выделите в меню самые дорогие закуски так, чтобы они привлекли внимание гостей, которые обычно бегло просматривают меню.

#### 40 способов увеличения продажи вина:

1. За все время пребывания гостей в ресторане предлагайте вино три раза:

- Приветствуя гостя
  - Принимая заказ на горячее блюдо или сразу после того как Вы его принесли
  - Во время десерта (предлагайте шампанские вина, каберне совиньон, портвейн и т.д.)
2. При первом обращении к только что пришедшим гостям предлагайте вино дважды: “Принести Вам что-нибудь выпить? (пауза) Бокал вина, пиво или коктейль? Сегодня наше специальное предложение - Sutter Home Chardonnay.” Как показывают исследования, гости запоминают первые и последние слова из того, что Вы говорите.
  3. Если Вы хотите, чтобы официанты хорошо знали карту вин, сделайте ее намного проще для восприятия и запоминания по сравнению с меню.
  4. В меню после названия каждого блюда должно идти название вина, которое лучше всего его дополняет.
  5. Пусть официанты носят значки, рекламирующие определенные вина (свяжитесь с местными поставщиками и распространителями).
  6. Поместите карту вин на обратной стороне меню, так чтобы гости видели ее в тот момент, когда их сосед по столу изучает меню.
  7. Если во время первого обращения официанта к гостям они отказываются от предложенного им вина, не забудьте вновь предложить вино, когда гости заказывают горячее. Очень часто гости предпочитают сначала заказать коктейль, а потом - к горячему блюду - вино.
  8. Пусть официанты, бармены и хостесс Вашего ресторана попробуют на вкус, как прекрасно сочетается красное сухое Каберне Совиньон с любым шоколадным десертом. “Это просто фейерверк вкуса на языке!” Вашим официантам следует предлагать бокал этого вина к каждому шоколадному десерту.
  9. Поместите список фирменных вин дня или вин, продаваемых в разлив, на рекламных табличках и поставьте их на каждый столик и у каждого места за стойкой бара.
  10. Одной из основных причин, по которой официанты избегают предлагать гостям вино, является то, что гости могут согласиться, и им придется открывать бутылку! Пусть официанты ежедневно тренируются; пусть они открывают бутылки вина, продаваемого в разлив в баре, или специальные тренировочные макеты бутылок, которые может предоставить Ваш поставщик вина.
  11. Убедитесь в том, что у каждого официанта или бармена во время работы при себе всегда имеется “нарзанник”. Проверяйте это ежедневно!
  12. В начале смены ставьте перед каждым барменом и официантом конкретные цели по продаже вина на текущий день.
  13. Каждый месяц устраивайте занятия, на которых сотрудники Вашего ресторана приобретали бы необходимые знания о винах, проводите дегустацию вин, пробуйте, как то или иное вино сочетается с определенными блюдами из меню. Сразу же после этого проводите тесты и проверяйте знания персонала. (Договоритесь с одним из поставщиков вин о проведении и финансировании подобных занятий.)

14. Договоритесь с поставщиками вин о доставке товаров (футболки, вино, бокалы, навесные полки, брелки и т.д.) для проведения месячного конкурса по продаже вин.
15. Предлагайте портвейн к каждому десерту, в состав которого входят орехи (особенно грецкие и лесные орехи). Это потрясающее вкусовое сочетание!
16. Пусть официанты рекомендуют свои любимые вина как “специальные” вина дня, недели и т.д. Это отнюдь не означает, что Вы должны снижать цену на эти вина; просто официант рекламирует свое любимое вино.
17. Располагайте названия вин в меню по принципу “от самых сухих к самым сладким”. Так официантам будет проще запоминать и предлагать вина. Отметьте это в меню, чтобы гости тоже знали об этом принципе.
18. Если Вы обычно стимулируете и поощряете продажу вин, Вам следует подумать о том, чтобы удвоить вознаграждение во время ланча, поскольку в это время, как правило, вино продавать сложнее.
19. Соберите вырезки изображений различных людей из журналов, газет и т.д. На собрании официантов раздайте им эти изображения и попросите каждого из них сказать, какое именно вино можно предложить человеку, изображенному на вырезке. Это прекрасное упражнение, помогающее победить стереотипы тех официантов, которые считают, что некоторые гости “выглядят так”, словно они не хотят вина.
20. Покажите официантам фотографии различных блюд из меню и попросите их рассказать, какие сочетания вин и блюд можно предложить гостям.
21. Если два гостя заказывают по бокалу одного и того же вина, официант должен уметь предложить: “Если Вы собираетесь выпить больше, чем по бокалу, возможно, Вам лучше заказать бутылку. Тогда на каждого получится несколько бокалов вина, и Вы сэкономите несколько долларов.”
22. Обратите внимание официантов на то, что, продав бутылку вина, они экономят время на хождении в бар и обратно, что им придется часто делать, если гости заказывают вино бокалами.
23. Научите официантов всегда предлагать гостям вина средней стоимости, за исключением тех случаев, когда сами гости заказывают высококлассные марочные вина. Подобный подход позволяет завоевать доверие гостей.
24. Если гости отказываются от десерта, порекомендуйте им бокал шампанского или портвейна.
25. Официанты должны уметь предлагать шампанское любой группе гостей (независимо от ее величины - от двух до двухсот человек), которые отмечают какое-либо событие (день рождения, повышение по службе, переезд, победу в соревнованиях, новую прическу . . . да что угодно!).
26. Обратите внимание официантов на то, что продажа вина в бутылках - скорейший путь к увеличению чаевых.
27. Сперва всегда предлагайте гостям бутылку вина, если же они отказываются - предложите бокал. (Помните: два шага вперед, один шаг назад).
28. Договоритесь с представителями местного радио о том, чтобы “местный эксперт по винам” пропагандировал по радио знания о винах (и рассказывал о Вашем ресторане).
29. На каждый столик ставьте бутылки вина с табличками, описывающими вино, его сочетаемость с различными блюдами и цену. (Лучше всего, если Вы сможете достать

запечатанные и наполненные водой или пустые образцы бутылок у Ваших поставщиков. Таким образом Вы избежите проблем с воровством.)

30. Сервируйте каждый столик бокалами для вина. Если гости не закажут вино, уберите бокалы.
31. Планируйте проведение недельных или месячных рекламных кампаний для вин и блюд из разных стран (как они сочетаются).
32. Научите хостесс показывать карту вин всем гостям, которых они усаживают за столик. Проводите ежедневные тренировки.
33. Никогда не разрешайте официантам говорить: “Не хотите ли вина?” Вместо этого они должны уметь предлагать: “Вы уже просмотрели нашу карту вин? У нас огромный выбор вин на любой вкус. (пауза) Вы предпочитаете белое или красное? (дождитесь ответа) Сладкое или сухое? (дождитесь ответа) В таком случае могу порекомендовать \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_.”
34. Научите официантов кивать головой, когда они предлагают гостям вино. Этот ненавязчивый язык жестов (“Кивок Салливана”) помогает гостям согласиться с Вашим предложением.
35. Чтобы продать вторую бутылку вина, разлейте вино, оставшееся в первой бутылке, по наиболее пустым бокалам (сначала - дамам) и скажите: “Принести вторую бутылку Каберне сейчас или вместе с горячим?” Берите на себя инициативу по продаже!
36. Ставьте перед менеджерами ежедневные и еженедельные цели по продаже вина. Это стимулирует процесс обучения официантов.
37. Создайте систему поощрений или премий для менеджеров, которые перевыполняют поставленные цели.
38. Напишите статью о вине и пошлите ее в местную газету, чтобы ее там опубликовали.
39. Пусть Ваши официанты совершенствуются в умении правильно открывать и разливать вино. Устраивайте ролевые игры и тренируйтесь с каждым из них до тех пор, пока они не научатся делать это даже во сне.
40. Рассмотрите возможность продажи винных бокалов с логотипом Вашего ресторана (по специальной цене) тем гостям, которые заказали бутылку рекламируемого вина.

#### 6 способов увеличения продажи дорогих спиртных напитков в составе коктейлей:

1. Официанты и бармены Вашего ресторана должны знать по крайней мере два спиртных напитка, пользующихся наибольшим спросом, которые подходили бы в качестве ингредиента для того или иного коктейля: ром, текила, бурбон, скотч, джин и водка.
2. Ежедневно проверяйте, знают ли официанты и бармены все необходимое о предлагаемых Вашим рестораном популярных и дорогих спиртных напитках.
3. Упоминая наиболее популярные и дорогие спиртные напитки, всегда предлагайте на выбор по меньшей мере два сорта.
4. Научите официантов произносить слово “попробовать”, когда они предлагают спиртные напитки, пользующиеся повышенным спросом. Например: “Не хотели бы Вы попробовать Tanqueray или Bombay с джин-тоником?”
5. Научите официантов кивать головой (ненавязчивый язык жестов), когда они говорят: “Не хотели бы Вы попробовать водку Finlandia или Absolut с Мартини?”

6. Не думайте, что бармены зарабатывают больше денег на продаже обычных, дешевых спиртных напитков, а не тех, которые гости им заказывают (часто это высококачественные спиртные напитки). Это совсем не так, и вот по каким причинам:
- а) Вы уже заплатили за бутылку Bacardi Black, Cuervo Gold или Chivas. Она стоит у Вас в баре на полке. Так продайте же ее!
  - б) Вы путаете понятия “стоимости одного бокала” и общей прибыли от продажи спиртного напитка. Например, предположим, что стоимость бокала Вашего обычного, дешевого джина 20%, а стоимость бокала джина, который Вам заказывают гости, - 25%. Вы предлагаете первый джин по цене \$2 за бокал, а второй - по цене \$2.50 за бокал. Прибыль от продажи порции \$2-долларового (обычного, дешевого) джина составляет \$1.60. А \$2.50-долларовый джин (который заказывают гости) обходится Вам в 62 цента за порцию, но он приносит прибыль \$1.88 за порцию. Итак, от продажи высококачественного спиртного напитка мы получили прибыль на 15% больше, чем от продажи спиртного напитка, который Вам заказывают гости! Пусть Ваши официанты не забывают, что когда гости пьют лучше, сами они тоже пьют лучше.

### 5 способов увеличения продажи гарнира к закускам и горячим блюдам:

1. Ваши официанты должны знать по крайней мере два гарнира, которые они могут смело предложить к самым популярным закускам или блюдам Вашего ресторана. Научите их этому и ежедневно проверяйте полученные знания. Регулярно проводите ролевую игру, известную под названием “Я говорю, Вы говорите”:
  - Менеджер: “Гость говорит: “Я бы хотел фаршированный картофель.” Вы говорите?”
  - Официант: “Не хотите ли попробовать с этим блюдом гуакамоле или острого цыпленка?”
  - Менеджер: “Гость говорит: “Я буду жареную рыбу-меч.” Вы говорите?”
  - Официант: “Хороший выбор. Не хотите ли начать с порции похлебки из морепродуктов или французского лукового супа?”
  - Менеджер: “Гость говорит: “Стейк Нью-Йорк.” Вы говорите?”
  - Официант: “Не хотите ли попробовать с этим блюдом жареный лук или грибы?”
2. Во время обучения перед началом каждой смены для персонала можно устраивать “дегустации” небольших порций гарнира с закусками или горячими блюдами (например, гуакамоле или рубленое мясо с фаршированным картофелем).
3. Составьте список цен на все гарниры, внесите его во все учебные пособия и поместите на станции официантов, чтобы его всегда можно было легко найти. Ежедневно тщательно проверяйте знания официантов в письменной и устной форме.
4. Научите официантов использовать “Кивок Салливана” в момент предложения гарнира.
5. Внесите в меню список всех гарниров и их цен, желательно сразу после блюд.

### 11 способов увеличения продажи десертов:

1. Научите официантов “подготавливать почву” для продажи десерта по меньшей мере дважды до того, как гости закончат свою еду: первый раз - когда официант принимает заказ на горячее блюдо, и второй раз - когда он его приносит. Предлагая десерты, будьте конкретны: “Обязательно оставьте место для нашего большого яблочного пирога или творожного пирога Нью-Йорк!”
2. Официант **никогда** не должен говорить: “Не хотите ли какой-нибудь десерт?” Этим он/она просто умоляет гостя ответить “нет”! Вместо этого официанты должны уметь предлагать: “Итак, мы переходим к лучшей части нашего обеда - нашим замечательным десертам. Пирог дня сегодня - свежеспеченный черничный пирог с

хрустящей корочкой из корицы. Мы подаем его с ванильным мороженым. А какой у нас шоколадный мусс - пальчики оближешь!” Вы слышите разницу?

3. На обучающих занятиях попросите официантов записать на листе бумаги хотя бы три прилагательных или три описательные фразы для каждого десерта. Пусть они используют эти фразы во время ролевых игр. Затем попросите их обменяться записанными фразами и вновь потренироваться в ролевых играх.
4. Используйте десертный поднос или тележку.
5. Предлагайте гостям, пришедшим к Вам в ресторан пообедать во время перерыва на работе, покупать десерт на вынос. Это лучше, чем батончик “Сникерс” из торгового автомата.
6. Пусть кто-нибудь из Ваших официантов иногда разносит бесплатные образцы десертов по близлежащим офисам различных компаний (лучше всего между 1:15 и 1:30 дня). Эти образцы следует отдавать рядовым сотрудникам; не оставляйте их для начальства. (Обычно именно рядовые сотрудники компаний чаще становятся Вашими гостями.)
7. Предоставляйте гостям, которым пришлось слишком долго ждать, пока освободится их столик, бесплатный десерт. Возможно, при следующем посещении Вашего ресторана они закажут точно такой же или другой десерт.
8. Если гости колеблются в выборе десерта, предложите им принести один десерт и много десертных вилок!
9. В дополнение к обычному меню продублируйте десертное отдельно или поместите рекламную табличку со списком десертов на столиках. Научите официантов пользоваться этим “наглядным материалом”, когда они предлагают десерты гостям.
10. Научите официантов использовать “Кивок Салливана” и произносить: “Кофе?”, принимая заказ на любой десерт, но *только* после того, как они предложат гостям спиртные напитки (если у Вас в ресторане продают спиртное).
11. Усаживая гостей за столик, хостесс должна порекомендовать им какой-нибудь определенный десерт.

### 13 способов увеличения продажи диджестивов:

1. Всегда предлагайте диджестивы перед тем, как предлагать кофе. Для большинства гостей слово “кофе” звучит как сигнал окончания трапезы.
2. Всегда предлагайте кофе как дополнение к заказанным гостями спиртным напиткам, таким как Grand Marnier, Sambuca, Bailey’s, коньяк, бренди и т.д.
3. Если гости отказываются от предложенных официантом спиртных напитков или кофе с алкоголем (например, Irish Coffee), официанты должны уметь сказать, например, так: “Четыре кофе?” и обязательно *кивнуть* при этом головой. **Берите на себя инициативу по продаже.** (Если Вы продаете кофе Эспрессо или Капучино, всегда предлагайте его до того, как предлагать обычный кофе.)
4. Чтобы улучшить продажу диджестивов, Вам следует рассмотреть возможность использования наглядности, демонстрируя гостям Ваши самые популярные спиртные напитки на специальной “витрине со спиртным”. Для этого официанты должны использовать маленькие “воздушные” бутылки в небольших деревянных контейнерах, которые им будет легко переносить и показывать гостям. Наполните эти бутылочки водой, чтобы легче было производить инвентаризацию, а напитки гостям, разливайте, естественно, из обычных больших бутылок в баре.

5. Составьте список предлагаемых джестивов и поместите его на рекламных табличках или на карточках, которые кладутся на приборы для специй или около них. Установите их на каждом столике и напротив каждого места за барной стойкой.
6. Если гости отказались от десерта, пусть официанты предложат им горячие фирменные напитки, такие как Cappuccino Sausalito и Keoke Coffee.
7. Предлагайте бокал красного Каберне Совиньон к каждому шоколадному десерту.
8. Предлагайте портвейн ко всем десертам, в состав которых входят орехи.
9. Не предлагайте джестивы со сложной рецептурой, для приготовления которых требуется слишком много времени, или приготовление которых создает сложности для барменов (например, арахисовое мороженое калуа парфэ). Бармены сами могут просить официантов не предлагать подобные напитки.
10. Вы можете подавать фирменные джестивы с какими-нибудь особыми украшениями (бумажные пальмы, солнечные очки, маленькие резиновые обезьянки и т.д.), что позволит Вам увеличить цену на них.
11. Не следует давать слишком сложные или необычные названия Вашим фирменным джестивам, поскольку официантам будет сложно запомнить, из чего они состоят.
12. **Ваши официанты и бармены должны знать состав всех фирменных алкогольных напитков; обучайте их и ежедневно проверяйте их знания.**
13. Пусть во время обучения официанты пробуют напитки в сочетании с различными десертами. Попросите их описать возникающие при этом вкусовые ощущения.

**Успех приходит в результате огромного труда. Успеха Вам!**