

Георгий Иосифович Мтвралашвили

Прибыльный ресторан. Советы владельцам и управляющим

Издательство: Питер

ISBN: 978-5-49807-536-5

Год: 2010

Страниц: 256



Предисловие

- Официант, отбивная такая маленькая, что я ее проглочу за один раз.
- Ошибаетесь! Нашу отбивную вы будете жевать полчаса.

Мое знакомство с ресторанами было очень ранним. Пятилетним ребенком, уже начиная запоминать события в жизни, я переступил порог первого ресторана на центральной улице города. Меня поразило внутреннее роскошное убранство, поразило то, что мой приход доставил кому-то удовольствие, поразило, что находящиеся там люди улыбались мне гораздо любезнее, чем прохожие на улице. И, еще не став испорченным цивилизацией человеком, я не чувствовал лицемерия и фальшивости улыбок. Это было открытием. И как оказалось впоследствии – открытием на всю жизнь. А началось оно благодаря моему отцу. Отец был отчаянным любителем небольшого застолья, и именно в ресторане. Откуда в далекие семидесятые годы, да еще в столице союзной республики было такое понимание приготовления еды и знание сервиса, а также последовательности подачи блюд? Насколько мне известно, этому нигде не учили, книг не издавали, а протокольные мероприятия были уделом партийной элиты и тех, кто их обслуживал. Мой

отец не относился ни к тем ни к другим. Тем более что в домашних условиях эти знания практически не применялись. Я любил ходить с отцом по ресторанам и слушать его беседы по поводу вкусов, приоритетов обслуживания и многого другого, что касалось жизни зала ресторана. Он разбирался в сортах продуктов, рыбы, мяса и птицы. Особенно мне нравилось, что при подаче блюда отец любовался им, получая эстетическое удовольствие. Прямо как японец какой-то. После этого обводил взглядом присутствующих за столом, как бы приглашая разделить его восхищение, и очень расстраивался, если не находил единомышленников. Когда восхищение было единодушно – это его всегда радовало, и праздник поднимался на новую высоту. Только после этого начиналось гастрономическое удовольствие. Любое, кстати, посещение такого рода заведения, будь то завтрак или обед в рабочий перерыв, никогда не сводилось к тому, чтобы просто пойти «поесть», которое, к сожалению, наблюдается сейчас. Это был праздник – всегда с улыбкой, всегда с воодушевлением и всегда с уважением к тем людям, которые в данный момент вовлечены в него. Наблюдалось искреннее восхищение, особенно людьми, профессия которых называется «повар». Мой родитель, имея определенные познания в видах и качестве продуктов, готовить пищу совсем не умел. Этим, возможно, и объясняется искреннее восхищение.

Но одно другому не мешает. Уметь разбираться в еде не означает уметь готовить. А я впоследствии убедился на практике – такие люди, как мой отец, более благодарные посетители заведений, чем те, которые умеют что-то готовить сами. Тот гость, который умеет приготовить даже самое сложное блюдо и сможет приготовить его вкусно, понятия не имеет, что такое производство в ресторане и тем более – непрерывный технологический процесс. «Всезнающий» гость понятия не имеет, что повару нужно поднимать свое личное воодушевление, – раз за разом, если блюдо заказывают вновь и вновь. В такие минуты у горе-поваров совсем опускаются руки: «Как, опять надо готовить то же самое блюдо?» Да! И еще тридцать раз да! И разглагольствования относительно того, как надо готовить это блюдо, да еще с примерами того, где и кто ел нечто похожее, кто и что видел в процессе приготовления этого блюда, вызывают у меня самое малое ироничную улыбку. Дать бы ему черпаком... то есть черпак в руки – и на одну смену летом в горячий цех без «кондишена» с шеф-поваром, у которого закулисная кличка «зверь». Думаю, не надо объяснять, что произошло бы по прошествии трех часов. Увидели бы ресторанные работники только сверкающие пятки такого горе-повара, да его сброшенную наспех где-то около черного выхода форму.

Мне нравится первый тип гостей, которые по жизни понимают самое главное – каждый должен заниматься своим делом, а ресторатору можно помочь, лишь что-то рассказав или намекнув. Но не более. И не прямо в лоб. Ресторатор – человек очень мнительный и постоянно сомневающийся. Поэтому ищите правильные слова, господа советчики.

Ладно, не буду больше клеймить моих «знающих» посетителей. Такие гости нам тоже очень нужны, уж поверьте. Я таких гостей люблю, без них скучно и рутинно. Они подстегивают нас на поиски новых форм управления рестораном, новых рецептов блюд,

мы придумываем новые «фишки» в бизнесе. Они самые беспокойные люди, и нам, ленивым рестораторам, не дают закинуть в своей дреме и уверенности, что «в Багдаде все спокойно». Огромное вам спасибо, что вы являетесь своего рода будильниками, пусть даже иногда «звоня» резковато.

Я буду очень рад, если вы прочитаете мою книгу, а если сделаете выводы – буду просто счастлив, потому что мы сможем стать единомышленниками и помогать друг другу. Ведь если не мы займемся улучшением мира вокруг, то кто тогда этим будет заниматься? А вот если бы каждый начал с себя, со своего бизнеса, со своего дела, вместе со своим коллективом! Стало бы хорошо. Качественнее. Вкуснее. Красивее. Давайте вместе!

1. Без чего ресторану не жить

День икс настал

Вот пришел день, когда вы окончательно и твердо решили вложить капитал в ресторанный бизнес. Сколько на это потребуется денежных средств и как грамотно ими распорядиться, чтобы они принесли максимальный доход? Часть ответов вы получите в этой книге. Но, раскрывая перед вами свой восемнадцатилетний опыт работы в ресторанном бизнесе, обобщая практические выводы, сложившиеся в ходе работы более чем тридцати открытых мною предприятий, я ни в коей мере не претендую на звание гуру ресторанного дела. Это очень мобильная сфера. Креативные люди, находящиеся у руля лучших ресторанов города, – они знают гораздо более современные методы прорабатывания «фишек» для продвижения ресторанов. Но без основы, о которой я и хочу вам рассказать в этой книге, вся креативность является пустым звуком. Для всего нужен фундамент, нужно сохранять возможность в любой момент перейти на надежные, проверенные рельсы, в том числе для того, чтобы иметь возможность через пару метров выскочить с новым лозунгом. Основа нужна для всего.

Ресторанный бизнес пользуется у инвесторов огромной популярностью – и как бизнес, и как возможность творческого самовыражения. Но в первую очередь это бизнес. Ведь там, где все отлажено и выверено, можно удивлять своим творчеством. Со стороны может показаться, что в ресторанном бизнесе сплошные подарки и удовольствия для гостей, а это грамотно продуманные и задействованные маркетинговые инструменты.

Давайте рассмотрим общие вопросы, которые должны лечь в основу принятия решения об инвестировании капитала в ресторанный бизнес.

Концептуальные элементы. Вам необходимо:

- ♦ узнать, кто составляет аудиторию потенциальных клиентов ресторана;
- ♦ получить «прозрачные» представления о будущем бизнесе;
- ♦ определиться с уровнем первоначальных затрат и текущих издержек;
- ♦ узнать уровень доходности и прибыльности заведения;
- ♦ определиться, каким, собственно, будет ресторан;
- ♦ представлять, каким образом нужно позиционировать ресторан;

- ♦ продумать, сколько и какого персонала потребуется;
- ♦ изучить возможные варианты комплектации и оборудования ресторана;
- ♦ получить представление о количественной и качественной составляющих меню.

Нужно располагать и другой информацией для построения эффективного бизнеса.

Элементы внутренней среды:

- ♦ маркетинг;
- ♦ инжиниринг и разработка ассортимента блюд;
- ♦ оперативная деятельность;
- ♦ персонал;
- ♦ менеджмент;
- ♦ ресурсы компании и прочее.

Элементы внешней среды:

- ♦ действующее законодательство;
- ♦ регулирующее законодательство;
- ♦ политическая обстановка в стране и регионе;
- ♦ общественное устройство и культурные традиции;
- ♦ особенности экономического развития страны и региона;
- ♦ имеющиеся технологии и ноу-хау;
- ♦ конкуренция, влияние конкурентов и власть поставщиков;
- ♦ покупательная способность потребителей и прочее.

Основная часть капиталовложений в ресторанный бизнес, естественно, приходится на создание помещения для производства и на его оснащение – как основным оборудованием, так и вспомогательным производственным инвентарем, на обеспечение жизнедеятельности персонала, автоматизацию производственного цикла. И лишь в самый последний момент происходит насыщение производства сырьем, о чем некоторые начинающие рестораторы говорят: «А что, купил хлеба с сыром, продаешь бутерброды – и вложений минимум». Вам, господа, с таким подходом и ларек с бачковым кофе в розлив не потянуть.

Но важно понимать вот что: в реальности все будет складываться не так, как представлялось поначалу. Чтобы результат ваших усилий как можно больше походил на ожидаемое, надо и необходимо приложить максимум усилий, знаний, терпения, желания и, самое главное, – веры. Веры в то, что вы делаете правильное и хорошее дело и что у вас обязательно все получится – и никак иначе. Как говорил Заг Зиглер, бизнес, плохой или хороший, у вас в голове.

При грамотном подходе к управлению предприятием продвижение должно осуществляться по заранее продуманному плану, только при этом условии ваше

заведение начнет увеличивать оборот через три-четыре месяца после открытия и приносить радость.

За долгие годы работы консультантом ресторанного бизнеса я видел и слышал многое. Где-то в 80 % случаев приходится сталкиваться с людьми, действующими наобум, без раздумий. Опишу один из случаев.

В четверг вечером раздается телефонный звонок: «Здравствуйте, мне нужно с вами срочно увидеться. Хочу построить ресторан». Я никогда не отказываю своим клиентам, но в тот вечер был на плановой консультации в другом городе и отвечаю, что готов для встречи в субботу или воскресенье – пожалуйста. Получаю ответ: «Да вы что?! Мы завтра начинаем ремонт, в субботу будет поздно. Нужно все контролировать. А в выходные не могу – договорился с друзьями, буду на рыбалке до вторника». Я испытываю шок от такой скорости ремонтов и безотлагательности процессов. Сверившись с расписанием самолета, отвечаю, что прибуду в 18.00 по указанному адресу, благо автомобиль стоит на стоянке аэропорта. На месте обнаруживаю следующее: два «Джамшуда» и полтора «Равшана» убирают территорию вокруг будущего ресторана. Визг тормозов, из роскошного седана выходит молодой человек, «наша Раша» кидается к нему с криками: «Хазяина приехала, дай червонец, плитка купим, спать там надо» и т. д. В общем, ясно: сынок богатенького папы делает первые самостоятельные шаги по дороге жизни. Ну что же, посмотрим. «Значит, идея такая, – начинает с ходу Сережа. – Видел крутой кабак у приятелей, хочу, чтобы мой был круче. Вот, уже ремонт начали делать. Хочу знать, сколько такой ресторан будет денег приносить?»

Мой глубокий вздох, слава Богу, остался незамеченным. Как выяснилось, никакой концепции нет, организации, которая будет отвечать за ремонт, тоже нет, и дизайнера нет, и сметы нет, и идеи нет. Нет ничего, кроме «наша Раша» и бредовой идеи о клонировании, только в масштабе функционирующей недвижимости. Вопросы и критерии, которые я обозначил отправными точками во всем этом процессе, обескуражили молодого человека до состояния ходячего кулера. Хорошо еще, что он оказался слушающим человеком. Но перечень предстоящих задач породил настоящий депрессивный ступор. Улыбаясь друг другу, мы простояли в тишине минут пятнадцать. Наконец будущий владелец ресторана предложил начать серьезный разговор в его машине. Через четыре часа мы расстались, пожав друг другу руки. Могу сказать, что ресторан получился приличный, но не крутой, а, как я определяю подобные заведения, рабочее предприятие с приятной финансовой прибылью. Заказчики (появился папа на определенном этапе) остались довольны и даже собираются открыть еще одно заведение.

Хочу подчеркнуть, что необходимо продумывание многих мельчайших вопросов, нужно четко представлять себе – каким он будет, ваш ресторан.

Выработка концепции

С точки зрения бизнеса ресторан является предприятием по производству и предоставлению услуг. В эту концепцию входит несколько факторов:

♦ **место расположения:** непосредственно доступ к ресторану и привлекательность его окружения (инфраструктура). Инфраструктура связана во многом и с целью посещения ресторана;

♦ **средства обслуживания (удобства):**

♦ **уровень сервиса** включает ассортимент услуг, их стиль и качество, способствующие удовлетворению потребностей клиентов;

♦ **имидж** – обеспечение благоприятного восприятия ресторана клиентами. Определяется месторасположением, предлагаемыми услугами и удобствами, внешним восприятием и внутренней атмосферой, квалификацией обслуживающего персонала и т. п.;

♦ **стоимость предоставляемых услуг.**

Главная характеристика ресторанной услуги – неотделимость, одновременность производства и потребления.

Оказание услуги требует активного участия как потребителя, так и производителя. Это действие происходит на территории производителя, а не потребителя. Кроме того, персонал, производящий услугу, имеет непосредственный контакт с потребителем, и потребитель рассматривает его как неотделимую часть самой услуги.

Соответственно мы подходим к знакомой задаче: сделайте в вашем ресторане то, что любят клиенты, и успех вам будет обеспечен.

От выбора типа кухни зависит решение различных технических и технологических вопросов. В зависимости от типа оборудования попадает технологическая подготовка плана помещения.

Мода существует всегда, и она переменчива. При выборе кухни модные тенденции желательно прочувствовать, а также продумать, сколько лет они смогут безудбыточно на вас работать. Надо понять, что в гастрономическом мире моду формируют профессионалы ресторанного дела. Нужно понимать еще и то, что с ростом благосостояния человек в первую очередь начинает повышать качество своего питания: он начинает интересоваться здоровым образом жизни, следить за собой. Исходя из этого можно продумать концепцию будущего ресторана. Выбрать тематику кухни, отвечающую требованиям правильного питания и здорового образа жизни, достаточно легко. Это могут быть рестораны морской или мясной тематики, японская кухня, суши-бары, кухни европейских стран, таких как Италия, Франция, Испания, Греция, – то, что сегодня называют средиземноморской кухней, или медитеранне. Кстати, моду на эти кухни подхватили виноделы соответствующих регионов, и сейчас во многих заведениях можно выбрать вина Сицилии, Сардинии, юга Италии, набирают популярность вина юга Франции, на пике находятся вина Испании.

Еще одно модное направление – смешение стилей разных континентов. Сегодня для многих продвинутых шеф-поваров это «конек», ведь такая кухня обеспечивает

бесконечные возможности для фантазии и не требует никакого сверхъестественного оборудования. Все достаточно просто: продукты, руки и воображение. Это стиль новый фьюжн. За рубежом он в зените популярности, все больше интереса к нему и в нашей стране. Заметим, речь идет об обновленном стиле фьюжн, который ранее подразумевал смешение продуктов в одной тарелке, но большой популярности не снискал. Поверьте, мало на планете людей, желающих по-глащать бананы с салом или стейк с шоколадом или тем паче морскую рыбу с ванильным соусом. Поклонники старого фьюжн, естественно, есть, но их немного. А мы хотим, чтобы в наших ресторанах было много народу.

Итак, стиль новый фьюжн обеспечивает огромное поле для фантазии. Вот послушайте: «Трио из морских гребешков, филе кальмара и тигровых креветок со сливочно-шафрановым соусом и гарниром из стеклянной лапши», или: «Филе норвежского лосося, обжаренного на кунжутном масле, подается с грибами шитиaki и сладким картофелем», или: «Филе говяжьей вырезки, приготовленной на гриле, подается с манговым чатни и с побегами бамбука», или: «Салат из маринованного лосося с гарниром виши», или: «Жареное фуа-гра с ананасом». И много-много других блюд, вариантов – неисчислимо количество. А требуются только фантазия, продукты и руки – это самое главное – руки шеф-повара.

Для этого направления характерно использование большого количества продуктов, что, естественно, не означает их смешения в одной тарелке. Назовем такие блюда игрой вкусов. Многие продукты – это различные специи и маринады, смеси специй и уксусы. В заведении с такой кухней можно удовлетворить авангардные запросы «продвинутых» гурманов и соответственно обеспечить себе финансовый успех.

Также надо сказать, что делать ставку на ту кухню, которую вы лично знаете и понимаете, нужно очень осторожно. Это весьма распространенная ошибка непрофильных инвесторов. Да, есть люди, которые любят и понимают восточную кухню, но обычному человеку она может показаться слишком жирной, избыточной специями, а если рассмотреть национальную среднеазиатскую кухню, то для россиян ее блюда – это «удар по печени». Кроме того, национальные заведения требуют рекламы и различного рода акций, которые привлекут должное количество гостей. И само собой, посетители таких заведений в большинстве своем – люди, испытывающие ностальгию по своей родине, по своей кухне.

На одном из семинаров в Санкт-Петербурге, тогда еще в качестве слушателя, я был свидетелем разглагольствований одного из участников. Он говорил: «Какая разница, что готовить в ресторане, кухни каких стран использовать, как обслуживать? На интерьер гостю вообще наплевать. Главное – еду подавай, побольше, посытнее и подешевле. Вот и весь практический менеджмент ресторанного бизнеса».

Увы, у таких владельцев и получаются потом безликие заведения с евроремонтом вместо интерьера, с дикой смесью блюд из разных стран – от суши до узбекского плова и даже рыбой по рецепту африканского племени мумба-юмба. Официант ходит в клетчатых

джинсах и фиолетовой футболке без фартука, с кухни выглядывает повар Хаким, который может жарить только шашлыки (не дай Бог, из свинины), а уборщица машет шваброй за полчаса до закрытия и шипит, что пора бы сваливать дорогим гостям подобру-поздорову. Разве можно на вывеске такого заведения поместить название «ресторан»? Конечно, нет. Даже «кафе» нельзя написать. Слово «шалман» вроде бы подойдет, да и то шалман низкой наценочной категории.

Современных гостей интересует творческое самовыражение ресторатора, то, как он создает атмосферу, важны детали интерьера, особенности искусства шефа, блюда каких стран или какие концепции он воплощает. Гостей интересует, что им предложат главные люди организации. Вот из этого и нужно исходить, когда собираешься открывать ресторан.

Очень хорошая концепция для пивной столицы России – пивной ресторан. В этом отношении Санкт-Петербург в сравнении с другими городами России ушел далеко вперед: разнообразные интерпретации этой концепции можно встретить на улицах нашего города. Есть все – от недорогих пивных до гастрономических пабов плюс множество различных вариантов: спортивный паб, просто хорошая пивная с хорошим выбором еды и пива, есть тематические пивные – айриш-пабы, немецкие пивные рестораны, английские дорогие пабы. Это очень интересная концепция, позволяющая удовлетворить вкусы очень многих гостей и любителей пива. А посетители, следуя пословице: по барину и говядина, выбирают себе заведение по статусу и согласно вкусовым предпочтениям. Присмотритесь: одна концепция может по-разному интерпретироваться в зависимости от творческой самореализации вашего шеф-повара.

Мой опыт дает понимание еще одного очень важного момента: никогда не начинать дела без подготовительной документации, технологических и строительно-архитектурных проектов. Даже и не стоит пытаться. Конечно, многие инвесторы, да что греха таить – и управляющие будущих ресторанов, стремятся сберечь средства на этом этапе строительства предприятия. Но вот потом... Всегда одно и то же: переплаты, штрафы, уйма переделок. А это все деньги, и самое главное – время. Сроки срываются, запасы инвестиций тают, их все меньше и меньше. Начинают возникать нервные ситуации, все обещания, данные друг другу, нарушаются, люди теряют интерес и расходятся. Конечно, если инвестор хочет проверить свои возможности и связи, то, как говорят в инстанциях, «милости просим, приходите, проверим, подскажем, где и что переделать, а то и вообще скажем, что данное предприятие открывать нельзя ввиду ряда серьезных нарушений». У инвесторов от этого столбняк: «Какое неуважение к моим деньгам! Да как вы смеете, да я, да там и тут.» А могло бы все пойти по другому сценарию, если бы заинтересованные стороны заранее встретились, оговорили все вплоть до квадратного метра, подготовили проектную документацию, изучили концепт, сметы, спецификации на оборудование, определили инвентарь, форму, рассмотрели коммерческие предложения. Над этим следует поработать еще до момента поиска помещения, тогда можно рассчитывать, что вложения окупятся сторицей. Конечно, можно дополнять, что-то менять, улучшать,

шлифовать концепцию, но это будут только доработки, они уже никакого отношения к строительным и технологическим переделкам не имеют.

При благополучном сценарии у вас остается достаточное количество времени, чтобы продумать стандарты предприятия, меню заведения, штатное расписание, шеф-повар может начать поиск квалифицированного персонала, обговорить условия труда и оплаты, можно решить еще очень много важных вопросов. Например, можно организовать дегустацию будущих блюд, продумать оформление и подготовить предварительные технологические и даже калькуляционные карточки, обкатать программное обеспечение предприятия и даже, как говорят, заточить конкретно под предприятие. По мнению очень умных людей, договариваться лучше на берегу, а в плавании будет некогда, да и не захочется. Как вы понимаете, существует достаточное количество вопросов, которыми могут заняться управляющий и шеф-повар будущего успешного предприятия. А предприятие обязательно будет успешным, если обсудить все вопросы именно на берегу. Хочу напомнить несколько истин, которые помогают выстраивать правильные отношения внутри предприятия:

♦ бизнес делают люди;

♦ управляешь эмоциями – управляешь бизнесом;

♦ каков ты – таково твое окружение, и наоборот.

Если помнить об этом, можно пускаться в одно из самых опасных плаваний бизнеса – ресторанное дело.

О сложности и тяжести ресторанного бизнеса много говорить не приходится – это действительно так. Это жизнь в полном смысле этого слова, и по времени, и по интересам. Например, полностью перевернутый график работы: когда все отдыхают, в ресторане самые напряженные дни; все встречают Новый год, а ты жаришь эскалопы в жарком цеху. Это любовь, только любовь – к своему делу и к людям. Мы мечтаем и претворяем нашу мечту в жизнь: обслужить и накормить гостей.

А если представить, что у ресторана, как у человека, есть сердце, как у человека есть душа – атмосфера и настрой персонала, есть два круга кровообращения – большой и малый – производство и торговый зал. Если продолжить аналогию с человеком и его анатомией, то функция большого круга кровообращения – кровоснабжение, а малого – теплоотдача, энергия. Наша энергия – это наши гости, которые находятся в торговом зале, а производственный процесс должен безостановочно снабжать гостей услугами. И жить друг без друга мы не сможем. Начинать предприятие нужно с осмысления именно этих вопросов.

Мне вспоминаются слова одного известного российского ресторатора о том, что бессмысленно составлять кучу бизнес-планов, ведь невозможно просчитать, насколько удачным будет новый ресторанный проект и будет ли вкусной еда. Успех может зависеть от того, насколько приветливо здоровается с гостями человек при входе. Ни экономисты, ни аналитики не смогут этого предсказать. Создание нового ресторана – творчество,

начинающееся с идеи. Конечно, ресторанный бизнес – это такой же бизнес, как и любой другой, он должен приносить деньги. И он должен быть отлажен. **Грош вам цена, если у вас не отлажен бизнес.**

Два магических треугольника

Я думаю, что это будет самая короткая глава в книге. Здесь нет долгих рассуждений, все коротко и ясно.

Всем рестораторам – начинающим и действующим – хочу напомнить известную аксиому ресторанного дела: успешный ресторан строится на принципе «золотых» правил двух треугольников.

Правило первого треугольника. Названия вершин одинаковые: локация, локация и еще раз локация.



Рис. 1

Первый критерий успешности ресторана – его месторасположение, та самая пресловутая локация. Все здравые суждения о будущем проекте строятся на знании особенностей его месторасположения. К примеру, если ваш ресторан будет расположен в спальном районе, то делать его элитным нет никакого смысла – подойдут простые проекты типа пивных ресторанчиков, недорогих суши-баров, и наоборот, в центре города, где аренда помещения стоит немалых денег, нет смысла делать дешевую забегаловку (если только она не находится рядом с автовокзалом или напротив выхода метро, около университета или большого учебного заведения).

Необходимо отдавать себе отчет в том, где находится ваше будущее предприятие, учитывайте это обстоятельство при выборе концепции будущего ресторана.

Правило второго треугольника. Первая вершина – название ресторана. Вторая – кухня. Третья – интерьер.



Рис. 2

Помните, «как вы яхту назовете, так она и поплывет»? Название ресторана напрямую связано с его стилем, кухней, интерьером, местоположением и многими другими факторами. Хочу заметить, что успех и «раскрученность» ресторана на 30 % зависят от названия.

Ресторанный бизнес – это такая штука, что стоит один раз где-то проколоться – и потенциальный гость к вам ходить уже не будет. Каждый клиент, ушедший недовольным из вашего ресторана, – это потеря, игла в сердце управляющего.

Вторая вершина – кухня. На ней командой профессионалов будет производиться то, что вы будете предлагать гостям.

Большой совет: не экономьте на проекте! Никогда еще в моей практике подобная экономия не приводила к хорошим результатам. От грамотного проекта кухни зависит дальнейшая работа производства. Ошибки и непредусмотрительность на этом этапе могут привести к незапланированным расходам на исправление. Проект должен быть реальным, а не сделанным лишь для согласования. Обязательно вникайте во все детали, изучайте термины строителей и проектировщиков, а если не знаете – требуйте объяснения и перевода этих умных слов.

Третья вершина – это интерьер, декор и дизайн ресторана. Все эти три понятия должны быть связанными воедино, а одна деталь плавно перетекать в другую. Ваш гость всегда может задаться вопросом, для чего или почему они, то есть мы – рестораторы, оформили свое заведение именно так? Если, предположим, оформление сделано как-то «заумно» либо претенциозно, содержит намек на какие-то знания того, чего не может знать простой посетитель (да и «непростой» тоже), будет ли оно удачным? Поэтому, задумав ресторан, постарайтесь отойти от своих предубеждений, от стремления что-то навязать, и у вас получится лучшее заведение.

При соблюдении правил двух треугольников у вас всегда выйдет правильный результат. Исходите из географического положения, правил ценообразования и того, что именно вы хотите видеть. Удачи вам в осуществлении планов!

Сию как-то на собрании, обсуждаем подготовку площадки под строительство ресторана. Выступает владелец и озвучивает название ресторана. Я в данном случае – личность

независимая, делаю кислую мину. В конце концов выражение моего лица стало раздражать присутствующих, и мне дали возможность высказать мнение о проекте в целом. Я сказал, что из всего услышанного сегодня сделал два вывода.

Первый вывод связан с локацией ресторана. Так, инвестиции в этот проект не должны превышать такую-то сумму. Пойдут ли посетители – жители данного района в ресторан, претенциозный интерьер которого так или иначе будет указывать на высокую сумму среднего чека, принятого в заведении? А я уже вижу много деталей, говорящих о дороговизне проекта.

Второе суждение было связано с названием ресторана. Мое мнение есть и останется всегда таким: называть ресторан именем человека, трагически погибшего, да еще при невыясненных обстоятельствах, – это полный провал. А в данном случае история, связанная с этим именем, до сих пор всюду обсуждается – по телевидению, по радио, в статьях и Интернете, несмотря на прошедшие восемь десятков лет.

И тут я задаю вопрос: «Для чего нужен шлейф негативной энергетики и постоянное присутствие темы смерти в названии ресторана?» Мои выводы произвели впечатление, но, увы, только на тех участников собрания, которые были в ранге подчиненных. В результате произошло то, что и было предсказано. Стройка шла быстро, точно, красиво, на удивление без особых задержек. Бюджет был превышен на 650 тысяч условных единиц. Вывеска с названием получилась огромная, заметная, яркая. Но, наверное, все быстро строилось, чтобы быстро закрыться. Слава Богу, проект свернулся тихо и спокойно, а многие не могут понять – почему.

2. Бизнес делают люди: персонал

Кулинарный техникум приглашает людей для обучения по специальностям: менеджер вторых блюд, дилер супов, специалист по маркетингу компота, дизайнер бутербродов.

Не секрет, что люди в ресторанном бизнесе особенно важны. Я, например, не берусь судить, где, в каком еще бизнесе на одно отдельно взятое действие требуется такое большое количество людей. Чтобы обслужить одного гостя, нам необходимы минимум шесть-семь человек!

Поэтому так называемый человеческий фактор в ресторанном деле – очень важная составляющая всего бизнеса. А между тем некоторые рестораторы считают, что можно получить готовый персонал, который сразу будет и во всем разбираться, и все уметь. Увы, сейчас не существует программ специальной подготовки или обучения персонала для ресторанного бизнеса. И пройдет немало времени, пока появятся у нас люди, способные научить этому, передать накопленные и обобщенные специальные знания. Если вам нужен хороший персонал, то берите инициативу в свои руки – готовьте и воспитывайте. Скорее всего, одни люди будут уходить, другие будут приходить – и снова, снова обучайте, готовьте свой персонал. Вдумайтесь, если бы каждый ресторатор города уделял должное внимание подготовке специалистов в своем заведении – пусть это и заняло бы несколько месяцев, – через полгода практически весь ресторанный персонал

города был бы должным образом подготовлен. Нет смысла сетовать, что недобор прибыли связан с неграмотностью персонала. Обучайте людей постоянно, результат непременно будет.

Есть еще одно интересное наблюдение: многие рестораторы почему-то думают, что они застрахованы от того, что им придется столкнуться с недобросовестными людьми. Но это неизбежно, и в такие времена всегда горько: опускаются руки, появляются злость и недоверие к словам и действиям сотрудников. Бороться с этим в одиночку бесполезно. В подобных ситуациях владельцам бизнеса нужно специальное объединение, ассоциация. Это, конечно, расходы, но можете положить на другую чашу весов свои потери от недобросовестного персонала и задаться вопросом, в чем ваши расходы выше. Объединившись, владельцы предприятий смогут создать некую базу данных, и уже начиная с этапа подготовки персонала можно вычленив людей, которые способны навредить бизнесу, взять их на заметку. Далее, когда дело дойдет до конкретных обращений менеджеров по персоналу различных ресторанов в ассоциацию за консультацией или за помощью в наборе штата, организация уже будет располагать определенной информацией о существующем персонале и окажет реальную помощь.

Мне лично на персонал везет, всегда вокруг собирались достойные люди. Я заметил вот что: по мере увеличения моей собственной позитивности и хорошего отношения к людям «плохо настроенные» люди исчезают сами. Мне даже не приходится говорить им, что они уволены, они просто исчезают. Следом приходят более радостные, честные. Конечно, с такими людьми жить и работать гораздо легче.

Но теперь давайте вернемся к названию этой части книги: «Бизнес делают люди». Вдумайтесь, – люди. Деньги тут ни при чем. Пока человек не возьмет в руки деньги и не начнет с ними что-то делать, это просто бумага. Только люди способны превратить бумагу в деньги (и наоборот).

Поделюсь с вами своими размышлениями о сотрудниках. Важно помнить, что:

5.14. персонал предприятия – это имиджевая составляющая бизнеса;

5.15. персонал предприятия – это конкурентное преимущество.

Мне нужен позитивный, высокоорганизованный персонал, настроенный творчески. Для достижения этого я использую правило: «Сперва научи людей правильно работать, потом распредели полномочия, и дальше пусть работают, как хотят».

Это простая логика: чему научишь, то и получишь. Конечно, контролировать работу персонала приходится всегда, но ни в коем случае не нужно работать за своих подопечных. Помочь – пожалуйста. Но помощь кому-то и выполнение работы за кого-то – разные вещи.

Вот теперь можно и «расслабиться». Шутка. Нужно заняться более сложными делами, чтобы все было лучше, прибыльнее, бережливее и т. д.

Думаю, вы почувствовали, насколько трепетно я отношусь к людям, так что о персонале и продолжим говорить. О текучке.

Работая с людьми, нужно быть готовым ко многому. Летом, к примеру, многие представители среднего и низшего звеньев могут «улизнуть» на заработки, а потом вернуться как ни в чем не бывало.

Вообще, если у вас налажена хорошая подготовка персонала, постоянно задействованы системы обучения и тренингов, существует достойная денежная мотивация, текучка будет сведена к минимуму. Особенно все перечисленное важно для развивающихся ресторанных групп. Я не поверю тому управляющему, который мне скажет, что его персонал уходит даже при такой работающей схеме. Но это случается, и тогда я задаю вопрос: «А как вы относитесь к этим людям?» И чаще всего слышу нелестные слова о тупости, дурости и прочее. Все очевидно: как вы относитесь к людям, так они относятся к вам.

Существует хороший внутренний закон ресторана: все должно работать как часы, даже если управляющего нет на месте. А если вы боитесь, что мойщица посуды не выйдет на работу, то займитесь своим персоналом, их тренингом. Помните: все должности важны – от уборщицы до начальника смены поваров, и любой пробой в количестве кадров грозит существенным сбоем всей системы.

И еще мой совет: будьте со своими людьми честными и справедливыми. Люди все замечают, они ничего не забывают, и если вы их обманываете, то ждите того же взамен.

Заканчивается строительство ресторана, остались только мелкие детали, в последний раз проговариваем критерии будущей работы. В моем рабочем дневнике очередная «дата»: пора заняться людьми, которые будут задействованы в этом проекте. Тормошу управляющих, чтобы получить окончательное согласие и приступить к подбору персонала. Но оказывается, по их мнению, этим вопросом заниматься слишком рано. Я, не веря своим ушам, переспрашиваю о возможной дате открытия предприятия (которая, по моим наблюдениям, если и будет отличаться от запланированной, то максимум на неделю-две, но не больше), ответ тот же – рано.

Я настойчив, достаю план утвержденных мероприятий, тычу пальцем в сегодняшнюю дату: «Вот, блин, видите?» Ответ: рано. Тогда я меняю тактику и спрашиваю, как мне поступить в данной ситуации. Получаю исчерпывающие указания, записываю их в свою большую любимую тетрадь и прошу управляющих под этим расписаться. Они смеются, и я улыбаюсь, но жду автографов. Крутя пальцем у виска, они расписываются в моей тетради, и я удаляюсь восвояси.

Что делать, такое тоже бывает. Далее я в точности следую полученным инструкциям и, могу честно сказать, даже тщательнее, чем обычно. Осознаю важность наступающего момента. Получилось следующее: персонал нанять на работу вовремя не удалось, большая часть оставшихся кадров от управленческой безысходности совсем не подходила для данного проекта, пришлось отложить открытие ресторана на неопределенное время, перепечатывать приглашения для гостей, платить лишние деньги за аренду, и в конце концов часть персонала разошлась, не дождавшись открытия. Экономия всегда была уделом «бедного» мышления, а бережливость – уделом

«богатого». Те средства, которые не пошли на уплату «стипендии» набранному персоналу, были мизерными в соотношении с полиграфическими расходами, не говоря уж об арендной плате за несколько месяцев.

Я всегда удивляюсь, почему люди не следуют своим продуманным заранее планам, почему не слышат голоса разума, отчего радость от сиюминутной прибыли застилает глаза? Ведь раньше или позже потеряешь больше.

Когда эпопея закончилась, мне пожали руку и сказали: «Молодец! Сделал, что смог, когда набирали людей. И когда мы расписывались под своими словами... это ты перец!» Мы остались друзьями. Думаю, что слова «бизнес делают люди» запомнились героям этой истории.

Подбор персонала

Становятся ли кадры конкурентным преимуществом?

Очень часто один человек, будь то официант, повар, гардеробщик, метрдотель – неважно, может свести к нулю работу огромного коллектива. Общее впечатление от работы заведения создается всеми без исключения задействованными людьми.

Рестораторы склоняются к введению системы рекомендательных писем и практике наведения справок на бывшей работе претендента, ведь что резюме, составленные потенциальными работниками, чаще всего напоминают сочинения на вольную тему. Непосредственно отбор персонала должен производиться самим ресторатором, директором или менеджером ресторана, менеджером по сервису, шеф-поваром, завхозом – каждым, кто имеет свое подразделение.

После набора начинается обучение, проведение тренингов – самостоятельное или с привлечением компетентных преподавателей. Естественно, на это уходят время, деньги и силы, но только «свой», «взращенный» персонал и составит костяк будущего коллектива. Кстати, существует мнение, что лучше набрать людей неподготовленных, чем работать с неправильно обученными «профессионалами».

Характерно для данного бизнеса то, что на ключевые посты работники приглашаются через личных знакомых, потому что далеко не каждому можно доверить ресторанное дело.

Надо признать, что у большинства рестораторов отношение к сотрудникам предприятия не на высоте, то есть отчего-то бухгалтер считается персоной значительной, а официант – нет. Да и стремление сэкономить на заработной плате своих сотрудников чаще всего приводит к найму на работу далеко не лучших кадров.

В самом общем виде сложившаяся практика найма и использования персонала сводится к двум стратегиям.

Первая основана на принципах концепции постоянного персонала. Рестораторы, следующие этой стратегии, делают все возможное для закрепления персонала в своей компании.

Отношение к найму, обучению и управлению карьерой сотрудников в этом случае может быть охарактеризовано как долгосрочное инвестирование в своих людей: накопление персоналом специфических, профессиональных навыков, карьерная мотивация и организационная лояльность ведут к росту нематериальных активов компании и, таким образом, оправдывают издержки подбора, дообучения и стимулирования сотрудников.

Вторая стратегия в отношении найма и использования персонала основана на принципах концепции ротации кадров. Ее основные черты – большие испытательные сроки, минимальная заработная плата, а зачастую даже полное ее отсутствие в период испытания, наличие штрафных санкций, постоянная угроза увольнения. Результатом такого подхода к управлению персоналом является отсутствие у сотрудников корпоративных ценностей, командного духа и их безразличное отношение к результатам своего труда. С экономической точки зрения концепция ротации кадров дает сиюминутный выигрыш в финансах, позволяя минимизировать затраты на отбор и управление персоналом, однако в долгосрочной перспективе она едва ли сможет обеспечить конкурентные преимущества перед другими организациями, в частности в случае серьезных изменений в стратегии работы заведения, так как персонал не поддержит нововведения.

Вам решать, по какой схеме работать и какую выбирать стратегию.

Работая над очередным ресторанным проектом, мы обсуждали перечень мероприятий и смету. Дошло дело до раздела «Персонал», и все расходы, связанные с подготовительными и обучающими работами для набранных кадров, были вычеркнуты. Мотивировалось это тем, что можно найти уже подготовленный персонал и тогда обучать не придется.

Я попытался возразить и сказал, что любое заведение имеет индивидуальную внутреннюю концепцию и понимание ее самим персоналом – вопрос очень важный. От персонала всегда все передается гостям, мы должны стремиться к тому, чтобы гости испытали настоящую радость от первого посещения нашего ресторана. С этим первым приходом и ощущением особого позитивного настроения связано то, будут ли они впоследствии нашими постоянными гостями, кому порекомендуют наше заведение. Согласитесь, это важно, это и есть будущие доходы.

Еще до начала работы персонал нужно сплотить, нужно, чтобы у людей появился общий корпоративный дух. Имея общий настрой, люди в таком коллективе работают слаженнее и дружнее, само собой, трудностей и проблем возникает немного.

Обучение персонала всегда необходимо. Люди, имеющие дело с понимающей администрацией, остаются на своей работе долгое время. А коль скоро администрация боится потерять людей, то пусть подписывает ученические договоры с возмещением расходов на обучение.

Подбор персонала – самая прозаичная часть в работе. А уж если ваш менеджер твердит, что кадров в городе нет и не будет... Хотя зачем такой «менеджер» нужен?

Уволить! И найти такого, который уверен в себе и в том, что всегда найдутся те люди, которые нужны. Вот это менеджер! Приглашаю вместе поработать. Трудности в поиске, конечно же, будут, но все можно решать с оптимизмом. И вообще, не прожить в таком тяжелом деле, как ресторанный бизнес, без оптимизма. И уж поверьте, нужные люди найдутся.

Непосредственно поиск осуществляется всеми доступными способами. Может, я и не открою Америку, но скажу, что это могут быть:

♦ объявления в газетах;

♦ запросы через интернет-ресурсы;

♦ поиск через знакомых;

♦ поиск через своих же сотрудников – новых или старых.

Еще можно «делать набег» на другие заведения, но это нецивилизованно (мое мнение). Не уважаю хедхантеров. Наверное, я не охотник за диким зверем по жизни, поэтому такой метод мне лично не подходит. И еще просто не понимаю людей, которые «покупаются» на какие-то обещания.

На этом этапе проводится самая тяжелая часть так называемого кастинга. Чтобы облегчить себе задачу, необходимо грамотно написать объявление о найме и подготовить «шпаргалку» с вопросами для собеседования и критериями отбора будущего персонала. Надо обдумать все нюансы и требования, ведь личная симпатия может очень сильно навредить. Если критерием отбора становится только ваша симпатия к соискателю, то вы рискуете получить коллектив «хорошеньких» (слышали, наверное, такие обращения: «моя хорошая», «девочки»).

Советую привлечь к этой работе профессионалов – психологов. Сформируйте для них техническое задание, разъясните, в чем ваш корпоративный подход, какие качества вы ищете в людях, а профессионалы смогут подготовить грамотное тестирование, и в дальнейшем вы убережете себя от многих коллизий. Кстати, самим тоже не помешает протестироваться и поучиться подобным способам первоначального определения качеств людей. Проведение тестов среди персонала может пригодиться и позже, когда потребуется найти замену какому-то уходящему сотруднику. Ведь в данном случае незачем тратить деньги предприятия, нанимая для этой цели рекрутеров и психологов. Пробуйте сами.

На втором этапе необходимо делать выбор из уже определенного количества людей, набранных ранее. В первую очередь нужно оценить способность людей к обучению и восприятию информации, способности к запоминанию. Очень важно пробудить в человеке тягу к получению знаний (знаете ведь, «сколько ни учись, все равно дураком помрешь»). Случается, что человек ленив, ему можно помочь вытолкнуть лень из себя, и тогда он как бы встрепенется и сразу начнет легко обучаться, быстро запоминать. В выбранном вами бизнесе нужно много знать, много запоминать, уметь выходить из разных ситуаций.

Мой личный совет: набирайте персонал до открытия заведения. Даже если человек находится в поиске работы, это не означает, что после собеседования с вами надо платить ему зарплату. Можно сделать, к примеру, так: пока помещение готовится к открытию, какую-то его часть уже можно использовать для проведения тренингов с персоналом. Можно создать душевную атмосферу и за чашкой чая или кофе рассказать про будущее заведение, подробно поговорить о карте вин, меню и т. д. Таким образом вы одновременно проводите подготовку и производите отбор персонала. Люди, заинтересовавшиеся будущим предприятием и этими встречами, дойдут до конца и примут участие в открытии ресторана. Даже работающие люди и не часто приходящие на эти встречи, безусловно, тоже ценны для вас: они будут в курсе дел и в ожидании открытия. А об исчезнувших из поля зрения сожалеть не приходится – значит, эти люди не очень-то и хотели трудиться у вас либо им не достало терпения. В любом случае около 70 % персонала на момент открытия ресторана у вас будет.

Предложите вашим потенциальным работникам заполнить анкеты, запишите их координаты – телефоны и электронные адреса и наконец, скажите: «Если вы не найдете работу, пока мы открываемся, приходите к нам еще раз». Люди любят, когда их уважают и ценят.

Самое ценное в ресторанном бизнесе – хороший персонал, и никто не сможет доказать мне обратное. Я понимаю, что игнорировать людей проще, чем уделять им внимание. Но сложнее выстроить такую систему отношений, когда персонал вас уважает и побаивается одновременно, когда все ваши распоряжения выполняются без обсуждения. Добиться этого реально, хоть и трудно. Людям проще и спокойнее находиться в таких отношениях, когда все продумано, без проблем, когда слово руководителя решающее и самим выдумывать ничего не нужно (подобного руководителя хочется охарактеризовать так: «Морально устойчив, характер нордический». Остается добавить: «Истинный ариец»). А где найти руководителя, который является одновременно и работодателем и родителем? Посмотрите, кто работает у вас? Это молодежь, ненамного старше ваших детей. И ваши собственные дети, и те ребята, которые сейчас у вас работают, – все хотят чему-то учиться, работать в успешной компании и развиваться. Учите их, но все же будьте готовы отпустить, ведь людям свойственно расти.

К примеру, многие мои ребята сейчас трудятся на руководящих постах, некоторые открыли свой бизнес. Я рад за них, рад, что чему-то научил, и рад, что отпустил. А сидеть на вылупившихся яйцах опасно – могут и за ... клюнуть. Дам еще один личный совет: в ситуации, когда ваш коллектив покидает хороший, ценный, знающий человек, не впадайте в переживание невосполнимой утраты. Потеря, конечно, большая, но придет другой человек, и он тоже может стать ценным, знающим и хорошим членом коллектива. И помните: поиск замены человека не означает поиск его двойника. Умейте открываться новым людям.

Подготовка сотрудников и тренинги

За долгие годы работы я сделал однозначный вывод: полностью подготовленных людей в ресторанном бизнесе нет. Нет смысла требовать от кого бы то ни было полного соответствия вашим представлениям о чем бы то ни было. Вы являетесь организатором бизнеса, и стандарты предприятия вы вырабатываете сами. Можно привлечь специалистов, которые за вознаграждение помогут вам в этом. После принятия стандартов предприятия можно приступать к подготовке персонала, и уже тогда, обученный всем первичным навыкам, он сможет воплотить в жизнь вашу идею и проникнуться духом предприятия.

Подготовка – один из самых важных моментов в работе ресторана. Как правило, люди, задействованные в ресторанном бизнесе, – это люди, накапливающие свои знания в реальной работе. По-настоящему опытным работником можно назвать того, кому довелось поработать во многих местах, различных как по классу, так и по тематике. Некоторым поварам и официантам новая информация кажется удивительной и даже неправдоподобной. Приведу пример из личной практики – пример простой, но дающий представление о подготовке персонала.

Кофейня с предприятием, готовящим свежую выпечку – вафли с различными фруктовыми начинками и соусами. Блюдо очень эффектное и вкусное. Но продажи падают, и нужно найти причины этого. Изучили калькуляции – ничего вразумительного, просмотрели фотографии – все великолепно, дошли до кухни – стало понятно, в чем дело. Исходя из наценки и возможностей данного предприятия в производстве используются замороженные ягоды (клубника, малина, вишня) и свежие фрукты. Выясняется, что повара готовили начинки, прогревая как свежие фрукты, так и замороженные до точки кипения (и даже чуть-чуть варили, минуты три). Как вы понимаете, при этом нежные фрукты становились киселеобразной массой, а ягоды ложились на вафли пластом. Повара пожаловались, что с зимними фруктами и замороженными ягодами тяжело работать – они разваливаются и т. д. (а ведь в дипломах у каждого написано: «повар-кондитер пятого разряда»). Дать бы разрядом по рукам, чтобы учились и интересовались, как готовить). Пришлось на месте объяснять, что тепловая обработка как свежих, так и замороженных фруктов и ягод вовсе не означает, что их надо доводить до кипения и варить. Достаточно просто прогреть в готовом сиропе или соусе до температуры 55–65 градусов – и тогда они сохраняют цвет, форму и свою красоту, а блюдо в итоге получится горячим и красивым. Ребята поняли разницу между понятиями «сварить» и «прогреть». Сделали, и все получилось: первые же вафли, поданные по заказу гостя из зала, получили восторженный отзыв. После этого я отметил еще одну удивительную вещь: времени на обработку продукта ушло меньше, а результат получился гораздо лучше. В соблюдении правильной технологии выигрывают все – и работодатель, получающий правильно приготовленную пищу, и сотрудники, меньше устающие на работе. Про гостей вообще не говорю – они в выигрыше вдвойне.

Еще пример важности подготовки персонала. В одном известном ресторанном проекте проводился тренинг для обслуживающего персонала. Помимо прочих моментов была

проработана всем известная ситуация – «постоянный вредный и скандальный гость». Управляющие ресторанов в этих ситуациях обычно призывают официантов к терпению и требуют находиться рядом с такими гостями. Но и работа предприятия сбивается от «отключки» одного человека из общего процесса, и страдают сами официанты, зарабатывающие свои кровные чаевые обслуживанием большого количества столов. Естественная реакция: не брать этот стол к обслуживанию. Получается замкнутый круг.

Я предложил попытаться разрешить ситуацию конфликта с гостем с учетом трех факторов, которые условно назвал:

- ♦ «Ожидания человека»;
- ♦ «Айкидо»;
- ♦ «Принятие без суждений».

Ожидания отдельного человека и общества в целом связаны с окружающей действительностью. Каждый отдает себе отчет в том, чего хочет и не хочет. Здравомыслящего человека вряд ли заинтересует перспектива обслуживания агрессивного гостя. Но когда мы принимаем решение что-то сделать или как-то поступить, то не ограничиваемся простым принятием решения, а мыслим глубоко, задаваясь множеством вопросов, анализируя ответы, и, самое неприятное, – доходим до сомнений. Между тем многие психоаналитики считают, что первая мысль – самая правильная, а анализ уводит наше мышление в сторону, человек теряет первую правильную мысль. И здесь же срабатывает фактор «коллективизма»: человек думает так, как думает общество в целом, он теряет индивидуальность собственных суждений и мнений.

В итоге получается следующее: гость «обрастает» грузом определенных суждений и мнений персонала, в ваших глазах он начинает соответствовать этим мнениям в полной мере, опять-таки подтверждая их «правильность» своим поведением. Но удивительным для вас может быть то, что в другом заведении этот же человек ведет себя совершенно иначе, а мнение персонала об этом человеке отличается от того, которое существует у вас в ресторане. Попробуйте отбросить «общее» мнение и вернитесь к своей первой мысли об этом человеке.

Крайне важно уметь спокойно размышлять и сохранять свое первое мнение, понимая при этом, что, если нужно изменить что-то, достаточно начать думать иначе.

Теперь второе размышление. Айкидо – духовное боевое искусство, основной принцип которого состоит в том, чтобы, используя силу противника, направлять ее от себя, то есть в перенаправлении энергии атакующего. Австралийские аборигены еще 10 тысяч лет назад создали оружие – возвращающийся бумеранг. Проведем аналогию: мысли человека тоже имеют силу и траекторию движения, могут «перенаправляться».

Скандальный гость, которого сейчас мы рассматриваем в качестве примера, в конечном итоге получит удар «бумеранга» за свою агрессивность. А людям, обслуживающим его в ресторане, нужно уметь быть хладнокровными, не проникаться его настроениями. Не нужно пытаться «приводить его в чувство» или говорить о хороших манерах, надо просто

делать свое дело – обслуживать. Его агрессия – это удар, направленный в пустоту, и, не встретив сопротивления, удар угаснет, а человек упадет. Ведь при любой технике борьбы необходимо сопротивление, чтобы удержаться на ногах.

Размышление третье. У каждого человека есть свое мнение, право на собственное решение, право на выбор. Вся жизнь человека определяется тем, что он решил, как действовал, каков его выбор, и не нам судить, что из этого правильно, а что нет. Для нас в работе важно только то, как человек действует в нашем заведении, следует ли принятым правилам. И если это именно так, то все нормально, а если человек игнорирует правила, возникает проблема.

Присмотритесь к этой цепочке:

- ◆ человек имеет право на собственное мнение;
- ◆ мы уважаем это мнение;
- ◆ если мнение этого человека не совпадает с нашими правилами, то это не означает что наши правила плохие;
- ◆ свои правила мы меняем, но не каждый день;
- ◆ мы ожидаем, что человек будет так же уважать наши правила, как мы уважаем его мнение;
- ◆ человек сам по себе всегда достоин уважения;
- ◆ мы можем осуждать только его поведение и говорить только об этом;
- ◆ мы принимаем человека, уважаем его мнение, но действуем по нашим правилам;
- ◆ мы ожидаем, что люди уважают наше мнение и наше решение действовать по правилам.

Помните: не судите, да не судимы будете. Принимать человека, видеть в нем личность и вести разговоры о его поведении – это разные вещи.

Здесь полезно провести параллель, например, со своими семьями. Своих родных мы принимаем такими, какие они есть, – со всеми их проблемами и недостатками. Не особо осуждая и воздерживаясь от категоричных суждений. Мы миримся с их промахами. Иногда эти промахи становятся семейными легендами.

А работа для многих – второй дом. Давайте подумаем, сколько времени и на что мы тратим. В сутках 24 часа; из них в среднем 8 часов мы спим, остается 16; из них 9 часов мы проводим на работе, остается 7, которые мы тратим на себя. Но эти 7 часов вмещают в себя: дорогу домой и на работу, походы в магазины (и не только за едой), общение с детьми, мужем или женой, совместные ужины, занятия в тренажерном зале или бассейне, еще надо сходить в театр, кино, встретиться с друзьями, стоит вспомнить и об интимной жизни (о прозаичных делах – стирках, уборках не буду говорить). Да, что-то мало времени остается «на себя»! Получается, что время, затраченное на работу, неизмеримо больше.

Поговорим о тренингах. Обучение всегда увлекательно, узнавать что-то новое всегда полезно. И даже если люди, прошедшие тренинги, не сразу проникнутся вашими

идеями, – не опускайте руки. Помните: благодарных и полностью захваченных вашими идеями людей сразу вы не найдете. В конце концов станет ясно, есть ли среди них те, с кем вам точно не по пути. Тогда расставайтесь с ними, ведь если человек не хочет меняться, то и вы не в силах его изменить.

Начинать подготовку нужно с себя: учитесь тренировать свой персонал, или, как сейчас говорят, станьте коучем. Никто не ждет от вас «звездных» тренингов и не спросит специального диплома тренера; достаточно умения отвечать на вопросы своего персонала и достаточно быть хорошим управленцем – это база для уважения к вам и понимания, что вы знаете, к чему стремитесь, чего хотите.

ДВАДЦАТЬ КЛЮЧЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО ТРЕНИНГА

Обучение – это всегда старания как со стороны тренера, так и со стороны обучающихся людей. Нередко тренеры говорят: «Не понимаю, почему он не может сделать этого. Я ему и говорил, и показывал». Однако демонстрация – это не обучение, рассказы тоже не обучение и тестирование – не обучение. Это все подразумевает одностороннее действие, действие инструктора.

Обучение профессии – это оказание помощи сотруднику в приобретении необходимых знаний, навыков и в освоении рабочих традиций для выполнения определенной работы. Неспособность помочь сотруднику правильно начать работу приводит к ненужным затратам, упущениям со стороны сотрудника и к высокой текучке кадров.

Плановое обучение значительно экономит время и затраты в сравнении с обучением «в процессе работы». Кроме того, сокращает ненужные потери сил. Обучение помогает обеспечить сотрудников навыками безопасной работы, снижает количество ошибок, предотвращает привыкание к неправильным методам работы, от которых в дальнейшем было бы очень трудно или даже невозможно избавиться. В конце концов обученный персонал обеспечит удовольствие клиентам.

Несмотря на то что все люди по-разному реагируют на обучение, как правило, новички и люди, настроенные на освоение новых навыков, – это те, кому хочется работать хорошо. И они будут хорошо работать, если вы окажете им правильную помощь.

В процесс обучения всегда вовлечены двое – инструктор, обладающий знаниями и навыками, необходимыми для выполнения работы, и обучаемый, который должен впитать эти знания и навыки. Процесс передачи знаний от одного человека другому похож на телевизионную или радиотрансляцию: инструктор является передатчиком, а обучаемый – приемником, у обоих могут быть некоторые помехи или интерференция сигналов, которые необходимо преодолеть.

Ученики не могут быть похожими друг на друга. Их личности сформировались задолго до того, как вы приняли их на работу, у них разное желание обучаться профессии, разный уровень раздражительности, знаний и разный предыдущий опыт. Если вы, инструктор, не учтете эти различия, ваше сообщение не будет воспринято теми, кого вы обучаете.

Следует особенно подчеркнуть, что в личности инструктора самыми ценными качествами являются тактичность, предупредительность, терпимость, доброжелательность, выдержанность.

Существует двадцать основных ключей, или принципов, обучения, которые необходимо понимать и применять на практике, чтобы проводимое вами обучение было эффективным.

Эти принципы помогут вам в реализации поставленной задачи обучения членов одной команды. По мере ознакомления с ними задумывайтесь над тем, как бы вы могли применить каждый из этих пунктов в вашей конкретной ситуации.

Рассматриваемые принципы применимы отчасти к обучаемым людям, а отчасти к тренерам и их профессиональной деятельности в целом.

Ключ первый: люди учатся лучше «на свежую голову». Переутомленные умственно или физически люди думают только об отдыхе. Выберите такое время, которое точно подходило бы для обучения; не планируйте тренинг в конце смены, при необходимости корректируйте рабочие часы (можно начать на час раньше).

Ключ второй: люди учатся лучше, когда вокруг них спокойная обстановка. Мнение, что кого-то можно «заставить слушать внимательно», – совершенно ошибочно. Стресс подавляет все. Мы должны способствовать тому, чтобы у обучаемых людей было расслабленное, свободное состояние, ведь обучение само по себе является стрессом.

Ключ третий: люди учатся лучше, когда им четко ясна цель или задача их обучения. Опишите ожидаемый вами результат, к примеру: «Мы учим, как готовить и подавать пиццу для того, чтобы наши гости получали удовольствие от качества еды и скорости обслуживания». Если вы озвучите конечную цель, то мысли людей в процессе обучения не будут заняты ее поиском. Случается, что конечная цель очевидна для нас, но непонятна обучаемым людям.

Ключ четвертый: люди учатся лучше, когда на вопросы «почему» и «зачем» даются развернутые ответы. К примеру, если вы хотите, чтобы обучаемый перевернул стейк на гриле в определенный момент времени, вы должны рассказать, на что нужно ориентироваться при определении этого времени. И к тому же объясните, как будет выглядеть стейк, если перевернуть его слишком рано или слишком поздно. Человек это запомнит.

Ключ пятый: люди учатся лучше, когда они имеют обратную связь. Обратная связь – информация, предоставляемая для улучшения выполнения работы. Это означает, что вы должны реагировать на действия ваших учеников, не оставлять их без внимания. Можно поддержать человека словом («хорошо», «правильно»), кивком головы. Это простые, но довольно эффективные приемы поддержки обучаемых, способствующие формированию положительного отношения к обучению. С осторожностью следует применять такую форму обратной связи, как критика: сначала нужно делать упор на положительные моменты и только потом что-то критиковать.

Ключ шестой: объясняйте людям «что нужно делать», а не то, «что не нужно делать». Единственным исключением из этого правила являются вопросы, которые касаются удовольствия или безопасности гостя. Во всем остальном будьте позитивными.

Ключ седьмой: работа от известного показателя к неизвестному. Ученики будут быстрее усваивать информацию, предложенную им в процессе обучения, если новые идеи, задачи или концепции связаны с уже известными им, установленными идеями и задачами. К примеру, официантам ставится такая задача: «Сегодня начинается презентация новых блюд. Вы предлагаете их гостям так же, как это делали с уже традиционными нашими блюдами, с той разницей, что к новым блюдам гости будут проявлять особый интерес, и вам нужно быть готовыми ответить на их вопросы. Предлагаем специально подготовленные распечатки с описанием блюд, их ингредиентов и краткое описание технологии приготовления. Большая просьба внимательно изучить эту информацию».

Ключ восьмой: не говорите на непонятном языке. Заимствованные иностранные слова, жаргон, узкоспециальные термины – список может быть бесконечным. Если вам необходимо использовать какое-то слово или термин, сначала объясните его значение. Помните: ваша цель – обучение команды, а не самолюбование.

Ключ девятый: продумайте этапы решения сложных задач. Обед лучше съесть в несколько приемов, распробовав блюда как следует, чем проглотить все одним разом. Разбейте сложную задачу, обозначив несколько действий, решайте ее меньшим количеством способов. Затем объясните своим сотрудникам всю последовательность действий, пока вся сложная задача не будет ими усвоена.

Ключ десятый: выполнение задач в процессе обучения. Большинство навыков, необходимых постоянным сотрудникам, – это действия, выполняемые ими вручную. Если вы хотите, чтобы ваши люди хорошо справлялись с этими действиями, у них должна быть возможность выполнять их и решать возникающие задачи снова, снова и снова, потому что все мы учимся не только делать все как можно быстрее, но и сохраняем навык надолго, повторяя все наработанное.

Ключ одиннадцатый: еще одним требованием к программе обучения назовем обязательное использование методов закрепления пройденного материала и демонстрацию полученных навыков. Хорошие тренеры, как правило, являются прекрасными рассказчиками, они могут увлечь слушателей своим интересным выступлением. Однако не следует забывать про «домашние задания», то есть закрепление навыков.

Ключ двенадцатый: очень важно, чтобы участники тренинга имели возможность представиться и рассказать о себе. Кстати, процедуру знакомства тренеры зачастую упускают, считая ее незначимой. Однако наш опыт показал, что знакомство – один из обязательных элементов тренинга.

Ключ тринадцатый: сделайте анкету ожидания от тренинга. Как правило, участники тренинга на вопрос об ожиданиях ограничиваются общими фразами вроде: «Узнать много

нового», «Повысить свою квалификацию», «Обменяться опытом», «Познакомиться с новыми людьми». Не всегда, однако, это просто общие фразы. Естественно, большинство специалистов, участвуя в тренингах, планируют расширить круг не только профессионального, но и личного общения. Поэтому попытки тренера «управлять» межличностным общением (ограничить, запретить или поощрить) могут стать детонатором конфликта. В целом правила, по которым будут определяться взаимоотношения участников во время проведения групповых занятий, должны быть определены заранее и приняты участниками как обязательные.

Ключ четырнадцатый: тактичность. Это этическая норма, предполагающая понимание собеседника, стремление избегать неуместных вопросов, обсуждения тем, которые могут оказаться неприятными для собеседника.

Ключ пятнадцатый: предупредительность. Это умение предвидеть возможные вопросы и пожелания собеседника, готовность подробно проинформировать его по всем существенным темам.

Ключ шестнадцатый: терпимость. Спокойно относитесь к возможным расхождениям во мнениях, избегайте резкой критики мнения собеседника. Уважайте точку зрения других людей, старайтесь понять, почему у них сложилась именно такое мнение. С таким качеством характера, как терпимость, тесно связано другое качество – выдержанность, то есть умение спокойно реагировать на неожиданные или нетактичные вопросы и высказывания собеседника.

Ключ семнадцатый: доброжелательность. Проявляется и в отношении к собеседнику, и во всем разговоре – его содержании и форме, интонации и подборе слов.

Ключ восемнадцатый: способность принимать людей и действительность такими, какие они есть. Внимательно вглядываясь в окружающий мир, мы готовим себя к тому, чтобы действовать такими способами, которые позволят нам легче пережить неприятности. Таким образом, мы учимся выживать еще до того, как в этом возникает необходимость.

Ключ девятнадцатый: способность, которой обладают хорошо адаптирующиеся инструкторы, – умение находить смысл в различных сторонах жизни, а также показать ценность момента обучаемым. Не менее важна и приверженность определенным ценностям; в непотопляемых компаниях система ценностей не претерпевает существенных изменений на протяжении долгого времени и в тяжелые времена становится для них надежной опорой.

Ключ двадцатый: импровизация. Это искусство находить непривычные или неочевидные методы решения проблем, не выходя за рамки собственных возможностей или корпоративных правил, дает его обладателю огромные преимущества.

Помните, господа управляющие бизнесом, чтобы быть хорошим коучем, желательно:

- ♦ искренне общаться с людьми и любить их;
- ♦ иметь желание изменяться самому;
- ♦ получать удовольствие от успехов других людей;

- ♦ быть достаточно радостным;
- ♦ понимать, что все в этом мире возможно.

Без соблюдения этих правил вы будете выглядеть машиной для вдалбливания учебного материала – и не более того. Люди это поймут, а ваши старания чему-либо обучить свой персонал провалятся.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СЛУЖАЩИХ

Ежедневный контроль выполнения стандартов в ресторанном бизнесе служит для повышения квалификации персонала. Хорошо подготовленные специалисты не падают с неба, поэтому ресторанное производство нуждается как в квалифицированных служащих, так и в людях, которые желают обучиться.

Повышение квалификации сотрудников предполагает:

- ♦ посещение семинаров (по винам, сервису, курсы барменов);
- ♦ посещение курсов иностранных языков;
- ♦ проведение специальных экскурсий у поставщиков и производителей;
- ♦ обучение персонала на рабочем месте (проводится силами директора, сомелье, шеф-повара, менеджера по сервису и т. д.).

Стремление сотрудников к повышению профессионального мастерства дает возможность подготовить квалифицированных специалистов.

Адаптация персонала

Адаптация – один из самых напряженных моментов и в жизни новичка, и в жизни коллектива, в котором оказывается новичок, и для вновь созданного коллектива в целом. Усвоение норм и ценностей иногда происходит очень тяжело. Люди, не сумевшие усвоить эти нормы, не выдержавшие периода адаптации из-за своего нетерпения, ленивые люди, естественно, уходят с арены.

После принятия сотрудника на работу необходимо объяснить ему структуру организации и его место в ней, подробно разъяснить рабочие функции. Опыт показывает, что первые дни работы сотрудника являются для него своего рода установкой на все последующие периоды его нахождения в организации, а безуспешная попытка вписаться в коллектив является основной причиной недовольства работой.

Программа адаптации должна быть составлена с учетом специфики работы компании. Хорошая программа должна включать:

1. Ознакомление работника с деятельностью организации и функциями ее отделов.
2. Ознакомление работника с функциональными связями между отделами организации.
3. Ознакомление с преимущественными особенностями организации, ее целями и задачами (традиции и история).
4. Ознакомление со служебными обязанностями, включая:
 - ♦ описание рабочего места;

♦ должностную инструкцию (и дайте разъяснения по дополнительным рабочим заданиям, не входящим в должностную инструкцию);

♦ знакомство с работниками организации с указанием их должностей, функций и взаимосвязей (кроме того, расскажите о правилах неформального поведения, принятых в коллективе);

♦ для новичков – закрепление сотрудника, инструктирующего и при необходимости помогающего в процессе работы;

♦ ознакомление со стандартами организации.

5. Разъяснения по испытательному сроку (покажите работнику сетку оценки деятельности в период испытания, расскажите о проблемах, которые могут возникнуть, и о том, как их решать).

6. Разъяснения по оплате труда и социальному обеспечению.

7. Ознакомление с графиком работы (рабочее время).

8. Инструкции по технике безопасности.

9. Разъяснения о принятом порядке работы с документами.

10. Ориентация сотрудника на месте (где взять, где найти и т. п.).

11. Список необходимых телефонов.

12. Необходимые разъяснения по существующей системе планирования.

13. Подробные инструкции по режиму безопасности.

14. Ознакомление с положением о коммерческой тайне организации.

За проведение программы адаптации отвечают: управляющий персоналом, менеджер по персоналу, руководитель.

Адаптацией сотрудников должны заниматься профессионалы – люди, для которых эта деятельность является прямой функциональной обязанностью. Кроме того, к этой работе стоит привлекать тех, кто непосредственно связан с рабочим местом, на которое принят новичок.

По прошествии адаптационного периода оценивают:

♦ знания работника;

♦ результаты выполнения поставленных задач;

♦ усвоение функциональных обязанностей;

♦ профессиональную пригодность.

ПОДВОДИМ ИТОГИ: АТТЕСТАЦИЯ

Для того чтобы оценить способности, возможности и потенциал ваших сотрудников, можно использовать метод аттестации. Раньше аттестация была одним из официальных способов увольнения и сокращения работников, но в своем нынешнем виде это

возможность оценить сотрудников и открыть каждому пути для самосовершенствования. Именно каждому, поскольку и экзаменующие и экзаменуемые в течение продолжительного времени втянуты в процесс, требующий повторения и систематизации знаний и навыков.

Чтобы провести аттестацию, необходимо определить круг участников: официанты или повара, метрдотели или бармены. После этого нужно обозначить те области знаний и практических навыков, которые более всего нуждаются в оценке и коррекции. К примеру, в своем ресторане мы начали аттестацию с официантов, проверяя уровень предоставляемого сервиса, знание винной карты и меню, практическое владение иностранным языком, определяя уровень внимания этих сотрудников, их умение переключаться и т. п.

Один или два руководителя (менеджера) не могут всесторонне и качественно оценить аттестуемых сотрудников. Поэтому целесообразно разделить, чтобы каждый экзаменатор оценивал одно направление деятельности. В итоге получится представительная комиссия, каждый член которой сам проштудирует весь материал и в итоге сможет оценить степень подготовки экзаменуемых.

За месяц-полтора до начала аттестации необходимо подготовить официальное «Положение об аттестации», утвержденное первым лицом организации. Аттестацию лучше «растянуть» на 2–3 недели, для того чтобы у участников было время обсудить заданные им вопросы и восполнить недостающие знания, ведь, повторюсь, главная задача аттестации – мотивация персонала для лучшей работы, а не репрессивные меры. У экзаменующих сотрудников, в свою очередь, будет возможность для более тщательной индивидуальной работы.

Руководителям подразделений необходимо подготовить представления на каждого экзаменуемого, где должны быть учтены дисциплинарные взыскания и даны оценки его профессионального роста, умения работать в команде. Администрация утверждает аттестационную комиссию, сроки проведения этого мероприятия и перечень оцениваемых параметров. Необходимо также определить критерии оценки профессиональных и деловых качеств, указать предельно допустимое для аттестуемого сотрудника число ошибок. Примерный порядок проведения аттестации:

- ♦ комиссия проводит индивидуальные собеседования с каждым аттестуемым, экзаменует его по теоретическим вопросам, проводит тестирование;
- ♦ аттестационная комиссия заслушивает руководителей подразделений;
- ♦ проводится обсуждение по результатам ответов, оно отвечает требованиям объективности;
- ♦ оценка работника и рекомендации комиссии должны приниматься открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Результаты аттестации сообщаются участникам незамедлительно. По этим результатам администрация принимает решение о соответствии работника занимаемой должности и об отнесении его к тому или иному разряду оплаты труда.

Чтобы сотрудники имели четкое представление о том, что их ожидает, следует составить так называемые Типовые формы решений аттестационной комиссии, указав в этом документе и максимально положительные результаты, и нежелательные. Для сотрудников эти результаты будут означать соответственно либо дальнейший рост и повышение заработной платы, либо понижение в должности и даже увольнение.

После оглашения решения о проведении аттестации надо быть готовыми к огромному числу вопросов со стороны ее участников: что учить? где взять? это серьезно? Поначалу дальше вопросов дело не пойдет. Скорее всего, на этом этапе аттестация будет воспринята как чисто формальная процедура, которая не влечет ни положительных, ни отрицательных последствий. Однако после того как участники столкнутся с хорошо продуманными вопросами, с процедурой психологического тестирования, непростыми практическими заданиями, начнутся и штурм экзаменаторов, и поиск материалов. В этом случае результат превзойдет все ожидания.

Народ говорит: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Эти слова как нельзя лучше подходят к аттестационному мероприятию. Ведь так сложно заставить себя что-то учить, постоянно возникает уверенность, что «все это» давно известно. Поэтому задача комиссии – не вынесение успокаивающего решения «у нас все в порядке», а выявление пробелов в знаниях сотрудников и совершаемых ими принципиальных ошибок. И уже далее, собравшись за круглым столом, члены комиссии обсуждают каждого участника аттестации, выявляя его сильные и слабые стороны.

Принимая окончательное решение, необходимо учитывать то, каким человек пришел в ресторан, насколько он изменился и даже, возможно, сделал рывок вперед. В итоге получится некая таблица наиболее сильных, средних и откровенно слабых сотрудников. Но предавать огласке можно лишь статистические данные, некий рейтинг смен. Огласка персональных оценок недопустима, это строго конфиденциальная информация.

При подведении итогов вы неожиданно обнаружите, что сверхзадача, поставленная в самом начале, – расшевелить сотрудников, привлечь их к обучению, которая казалась абсолютно нереальной, выполнена. А сотрудники, которые казались необучаемыми, неинтересными, неожиданно проявили себя с положительной стороны.

Рекомендация: проводите аттестацию не чаще одного-двух раз в год, и лучше после новогодних праздников.

Создайте атмосферу команды

Начинаем работать, создаем главное – команду предприятия. Вести дискуссии об эффективных методах формирования команды можно долго – их великое множество. Каждый из дискутирующих будет хвалить себя и свой метод (и самое главное – не

голословно: успех его предприятия известен городу, персонал доволен, количество счастливых гостей говорит само за себя).

Примите мои добавления.

1. Персонал очень любит, когда его «пиарят». К примеру, кому-то из сотрудников вы рассказываете, какой молодец Иванов, – он вчера так грамотно обслужил проблемных гостей и за вечер «откатал» двадцать пять столов. Будьте уверены – Иванову доложат об этом разговоре, и его рейтинг поднимется. Вы в итоге получите хорошего и преданного сотрудника.
2. Устраивайте иногда письменный бесфамильный опрос, делайте акценты на исследовании и оценке мнений сотрудников о работе и предприятии.
3. Самостоятельно составляйте «персональные характеристики» работников (к сожалению, иногда люди вводят своих работодателей в заблуждение подделанными резюме и рекомендациями).
4. Будьте внимательны и недоверчивы к информации, проникающей «с черного хода». Например, новичок рассказывает про своего коллегу с бывшего места работы что-то не очень хорошее, а последний, оказывается, уже работает у вас в другой смене. Или вам горячо рекомендуют «хорошего мастера», а его не то чтобы на работу брать, но и подпускать к заведению нельзя близко.
5. При первой беседе с потенциальным членом команды нужно правильно ориентировать его на отношения, принятые в вашем коллективе, и на цели компании.
6. Разрешайте иногда особо отличившимся сотрудникам приходить в ресторан со своей семьей или с родителями. Выйдите к ним зал и скажите несколько приятных фраз. Поверьте, будет приятно всем.
7. Готовьте и воплощайте программы свободного времени для персонала. Ничто так не укрепляет корпоративный дух команды, как проведенное вместе время (только не путайте это с пьянками корпоративных вечеринок). Это может быть, к примеру, самый настоящий выездной семинар-тренинг по тимбилдингу для усиления сплоченности сотрудников организации.
8. Проводите внутренние семинары или мастер-классы по повышению квалификации для персонала. Вывешивайте сертификаты и копии дипломов на рабочих местах персонала. Тем, кому, как вам кажется, недостает имеющихся знаний, ставьте в пример сотрудников, которым от накопленных знаний и навыков лучше не только материально.
9. Организуйте библиотеку. Но это не означает, что в ней должны быть «Три мушкетера» или «Двадцать тысяч лье под водой». Собирайте книги с рецептами, популярные издания по психологии, книги по маркетингу ресторанов и вообще все публикации, связанные с ресторанным бизнесом (ведь неизвестно, как повернется жизнь; в мою бытность работы шеф-поваром у нас работал парень – менеджер клуба, на работе бывал только ночью, а сейчас он совладелец крупной ресторанной сети).

10. Приобщайте сотрудников к планированию и проведению пиар-мероприятий. Эти мероприятия внутри ресторана преследуют две цели: создание позитивных отношений среди сотрудников и установление доверительных отношений между менеджерами ресторана и его работниками. Кроме того, разместите где-нибудь в подсобке «почтовый ящик», чтобы каждый сотрудник имел возможность поделиться своими предложениями (или принимайте их лично). Обязательно фиксируйте самые ценные идеи.

11. Если вы размещаете рекламные фотографии ресторана в журналах, можно запечатлеть на них и своих сотрудников. Вы даже не представляете, какая для них радость видеть себя в глянцевого журнале. Если вы составляете рекламный текст, упомяните в нем мнения сослуживцев – люди увидят, что вы цените их слова.

12. Требуйте, чтобы ваши сотрудники были всегда готовы к участию в различных кулинарных соревнованиях или выступлениях барменов или официантов.

Однажды владельцы одного успешного ресторана пригласили меня на консультацию. По их словам, в заведении все шло складно и хорошо, но в последнее время они стали замечать, что уходит какая-то общая душевность, атмосфера в заведении становится «прохладнее». Сообразили, что проблема скрыта внутри, стали ее искать. Самостоятельный поиск не дал результатов (ведь в разных документах про душевность ничего не пишут, а про атмосферу – только то, что это смесь газов).

Мы провели согласованный раунд тестов персонала, как устных, так и письменных. Начали разматывать создавшийся клубок. Выяснилось, что администрация ресторана четко разграничила отношения внутри коллектива: «Вы – линейный персонал и не более. Винтик в машине. Думать запрещено: всем работать, выполнять свои обязанности».

Это провальный подход. Люди, чувствующие, что их не ценят, будут работать плохо и без души. Понятие «человеческий фактор» играет главную роль, и беда тем управленцам, которые считают, что успех предприятия зависит только от них.

Какие действия необходимо предпринять, чтобы работа в команде была продуктивной?

1. Персоналу должна быть известна общая цель, а также план достижения этой цели. Без осознания этого люди не понимают, куда они двигаются и для чего.

2. Люди, работающие в ресторанном бизнесе, очень мнительные и творчески ранимые. Поддерживайте в себе и в них веру в возможность достижения цели.

3. В команде должно быть четкое распределение ролей. Каждый должен знать, чем он занимается в организации.

4. В каждой группе людей есть свой лидер; это может быть и администратор, и так называемый неформальный лидер (он может являться потенциальным руководителем смены).

5. Поощряйте взаимопомощь. Сами подавайте пример сотрудникам. Особенно ценна помощь во время «запарки», если поможете – они это оценят, а в следующий раз постараются успевать сами (неудобно все-таки, когда директор таскает тарелки или картошку).

6. Поддерживайте открытость отношений, пусть сотрудники не боятся к вам подходить и о чем-то с вами разговаривать.

7. Налаживайте общение людей из разных отделов вашего ресторана. Люди должны знать друг друга и уметь помогать.

Производственное совещание, проводимое до начала обслуживания. Незадолго до того как придут первые посетители и после того как завершена подготовительная работа, в ресторанах проводятся производственные совещания с целью информирования персонала об особенностях предстоящего рабочего дня (к примеру, говорится о наличии или отсутствии блюд, продуктов на кухне, о введении специального меню, проведении каких-либо акций). Нужно настроить всю смену на положительную работу. Наряду с этим на производственном совещании необходимо вспомнить опыт прошлых дней, наметить условия работы в будущем. Проведение производственных совещаний предполагает дальнейшее совершенствование служащих и их лучшую ориентацию в профессии, вырабатываются методы корректного поведения, умение сотрудничать с друзьями по профессии и проявлять в необходимом случае волю. Все эти качества должны стоять у работников сервиса на первом месте.

Хорошо проведенное производственное совещание:

- ♦ дает возможность сэкономить время и определить план работы на день;
- ♦ повышает эффективность работы и способствует улучшению ее качества;
- ♦ дает возможность определить необходимый товарооборот;
- ♦ содействует возникновению коллективного энтузиазма.

Тренинг командообразования. Однажды наша компания получила заказ на серьезное обучение персонала ресторанный комплекса. Мы некоторое время совещались с заказчиком и в итоге выработали четырехшаговую систему проведения занятий с персоналом. Одним из последних этапов был тренинг командообразования. В своих разработках мы частично использовали материал книги «Тренинги персонала в ресторане» Кадриной Айситулиной (2007 г.). Наш сотрудник разработал новый тренинг, с которым мы и выступили на занятии. Теперь суть самого тренинга.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА КОМАНДНАЯ РАБОТА?

Для ресторана слово «команда» не пустой звук, это один из факторов успешной работы. Плохо функционирующая команда препятствует развитию ресторана, в то время как сплоченная команда продвигает предприятие вперед.

Большинство людей предпочитает благожелательные отношения – это факт. Вряд ли кто-то из вас добровольно выберет такой тип отношений (в работе или в личной жизни), при котором придется погрузить себя в атмосферу агрессии, лжи и постоянного стресса. Мы стремимся общаться в коллективе, мы стремимся дружить. К сожалению, человек – существо не всемогущее и жизнь вносит свои коррективы, особенно в момент, когда у человека расстроены чувства.

Перед нами сейчас стоит задача – создание команды. Или тимбил-динг, по-модному.

В течение всего времени, отведенного на тренинг, мы будем делать разные по сути упражнения, но особенностью занятия является выработка способности всех вместе, а не поодиночке, грамотно решить поставленные задачи.

Чаще всего конфликты в ресторанной команде случаются по двум направлениям.

Первое направление – смена на смену.

Второе направление – контактная граница «персонал – кухня».

Известно, что, если мы хотим понять другого человека, нужно использовать простой принцип: встать на его место.

Первое задание – «пойми коллегу» – заключается в том, чтобы на некоторое время «поменяться местами» друг с другом.

Необходимо организовать игру: официанта – на кухню, повара – в зал, другого официанта – на место метрдотеля. Чем чаще будут проводиться подобные тренинги, тем скорее разовьется понимание между людьми в коллективе. В идеале каждый сотрудник должен пройти в этой игре весь ролевой круг, очерченный технологическим процессом предприятия, чтобы испытать на себе положение коллег в коллективе, их чувства.

Итак, план тренинга:

1. Познавательная лекция «Про диких гусей».

2. Упражнение «Поймай волну».

3. Задание «Сказать, увидеть, повторить».

4. Упражнение «Паровозик».

5. Тест «Нарисуй круг, подпиши цвет».

1. Учеными установлено, что перелетные птицы, и особенно дикие гуси, обладают высокой степенью интеллекта. По некоторым данным, даже более высоким, чем дельфины. Степень организационной структуры стаи настолько высока, что нам, говоря о командообразовании, стоит на ее примере поучиться. Кроме того, известен факт, что птицы, летящие клином, способны преодолевать вдвое большие расстояния, чем птицы, летящие поодиночке. Это объясняется тем, что в начале клина летят самые выносливые птицы, а при каждом взмахе крыла образуются восходящие потоки воздуха, которые ловят птицы, летящие сзади. Такой полет позволяет всей стае дружно и без потерь добраться до цели.

Цель нашего ресторана – предоставление высококачественного сервиса. Сможем ли мы добиться этого поодиночке? Конечно нет. Нам нужен человек, координирующий полет (это, как правило, администратор или метрдотель). Человек, являющийся самым сильным и помогающий взмахами своих сильных крыльев нашей команде без потерь добраться до цели, в нашем случае – старший официант. И сама команда! Мы все связаны и зависимы друг от друга. Мы должны помогать друг другу.

Вернемся к аналогии с птицами. Когда одного гуся из стаи подстреливают, два других спускаются с ним на землю и остаются до тех пор, пока он либо не погибнет, либо не сможет снова лететь. Нам стоит поучиться у гусей, не правда ли? Взаимодействие – великая вещь! И для того чтобы предоставить высококачественный сервис, нужно быть одной командой, дышать одним воздухом.

Все мы люди, мы делаем ошибки. Часто я наблюдаю такую ситуацию: официант перепутал заказы (неважно сейчас, по какой причине это произошло, – так случилось). Он бежит на кухню и умоляюще просит повара переделать заказ как можно скорее. Повар из вредности или из важности отказывается это сделать в максимально короткий срок, поскольку занят другими заказами, и любезно – в кавычках – выставляет официанта из кухни или просит соблюсти какие-то формальности (взять подпись на новый заказ у управляющего, которого нет на месте, или еще что-нибудь в этом роде). А проблему нужно решить, и скорее. В итоге гость взвинчен и недоволен, официант злится на повара, при этом его переполняет ужас от того, что его могут уволить из-за этой истории. Это командная работа? Нет!

А что можно было сделать в этой ситуации для максимально быстрого решения проблемы? Спокойно подумать. Повар, если он действительно был очень занят другими заказами, мог предложить сделать для гостя, ожидающего свой заказ, небольшой, быстро готовящийся комплемент и пообещать официанту, что он постарается как можно скорее приготовить заказанное гостем блюдо. В свою очередь, официант, воодушевленный пониманием повара, с ясными глазами и нетрясущимися руками выйдет в зал, вынесет комплемент, спокойно извинится, и проблема будет практически улажена.

Рассмотрим ситуацию и с другой стороны. Всем известно, что в ресторанной жизни случаются цейтноты – гостей много, лента марок вывалилась на кухне длинной змеей. Повар не успевает выполнить какой-то заказ и просит официанта чем-то отвлечь гостя или сделать ему комплемент от бара, чтобы обеспечить себе немного времени на приготовление заказанного гостем блюда. Представьте, что официант на это отвечает: «Да иди ты... Мне что, бегать за метром или управляющим для получения задания для бармена? Нет, ты сам выкручивайся и готовь в срок!» Согласитесь, неприятно.

Отвратительна и такая ситуация, при которой официант говорит гостю: «Ну вы же понимаете, это не я готовил», если последнему не нравится приготовленное блюдо. На самом-то деле гостю все равно, кто готовил. Ресторан – это не театр одного актера, это работа многих и многих людей, выполняющих разные функции. Поэтому о том, чтобы переваливать ответственность с себя на кого-то, придется забыть. Ну а что же можно сделать в описанной ситуации, если работает настоящая команда? Унести блюдо и пообещать незамедлительно приготовить новое или предложить гостю выбрать в меню что-нибудь другое.

2. Упражнение «Поймай волну». Для чего мы будем делать это упражнение? Для того, чтобы понять, насколько развито наше интуитивное восприятие друг друга в команде и умеем ли мы «ловить волны», исходящие от коллег.

Проводим упражнение следующим образом: встаем в круг, беремся за руки, и ведущий пускает волну – рукой вверх и вниз. Цель человека справа – поймать эту волну и передать ее следующему; как только волна передана, руки отпускаем. Посмотрите, как у вас это получается. В конце тренинга скажите себе: «У нас все получилось прекрасно. Вместе с волнами мы передавали друг другу положительную энергетику, которая, приумножаясь, возвращается к нам снова и снова. Крайне важно ее сохранять. И если вдруг случится что-то непредвиденное, то мы можем рассчитывать на помощь своих коллег. Мы будем успешными, только если мы в команде».

3. Теперь задание, которое называется «Сказать, увидеть, повторить». Суть сводится к следующему: всем выдается по листку бумаги, на котором в течение пяти минут каждый пишет свою историю, связанную с рестораном (собственный случай, что-то из истории гастрономии, ресторанные байки и т. д.). Затем сидящие рядом друг с другом участники через одного переворачивают свои листки. Теперь те, чьи листки остались неперевернутыми, должны рассказать каждый своему соседу описанную ими историю, а задача слушающих – запомнить рассказ соседа, без подсказок его записать, затем пересказать. Цель – настроиться на одну волну с собеседником, выслушать и сконцентрировать внимание, несмотря на отвлекающие моменты.

В конце тренинга выясняем: тяжело ли было *правильно* понять собеседника? Что было самым трудным – писать, слушать, воспроизводить услышанное?

4. Упражнение «Паровозик». Немного разомнемся. Встаем в две команды. Друг за другом. Выбираем машиниста. В одной команде машинистом будет А, в другой команде – Б. Они поворачиваются спиной к шеренге. Теперь все, кроме машинистов, закрывают глаза. Основное условие – не подглядывать. Машиниста держать нельзя, держимся только друг за друга и точно выполняем команды машиниста.

Далее машинистам дается задание – обозначается «место прибытия» паровозиков. Побеждает та команда, которая приходит к финишу первой.

Данное упражнение формирует доверие людей друг к другу и позволяет добиться сплоченности в команде.

Легко ли было выполнить данное упражнение? Были ли указания машинистов понятными?

Каждый из участников выполнял определенные действия, но при этом у всех была одна и та же цель. От каждого зависел результат. Важно верить в человека, который ведет команду, и стараться быть в связке с ним.

Это упражнение хорошо прижилось в одном очень известном ресторане. Я предложил администрации и персоналу проводить такие занятия каждое утро для укрепления морального духа команды. Людям, которым лишь однажды показали, как нужно правильно работать, и после этого оставили без внимания, тяжело сохранить приобретенные знания, любой человек постепенно расслабляется. Ведь даже когда в жизни вдруг появляется увлекательная и новая тема, то и она постепенно «срачивается»

с мыслями человека, ее новизна пропадает. Чтобы этого не происходило в коллективе, нужна ежедневная тренировка. Теперь в этом ресторане люди приходят по утрам, переодеваются в форму, выходят в зал и играют в «паровозик» (в торговом зале несколько уровней, и поэтому идти «паровозиком» сложнее, чем обычно, но от этого и гораздо веселее: «Вау!», «Ой!», «Даешь кассу!»). Такая психоэнергетическая практика дает очень хорошие результаты. И если раньше существовала какая-то доля скептицизма (типа: «Дети! Ну ладно, пусть балуются»), то теперь отношение к этим тренировкам в корне изменилось.

5. Существуют тесты, по которым можно быстро определить тип человека и его возможности, используя рисунок, выполненный испытуемым, и анализируя выбранные им цвета. К таковым относится и тест, называемый «Нарисуй круг, подпиши цвет». Однако для интерпретации результатов лучше прибегать к помощи специалистов – психологов.

Тренинг командообразования является основой для тренингов по сервису.

Скажу пару слов о тренинге «Основы сервиса». Как известно, качественный ресторанный сервис держится на трех китах:

- ♦ доброжелательность;
- ♦ предупредительность;
- ♦ тактичность.

Именно в таком порядке. Официанту полезно помнить и повторять себе в качестве правила такие слова: «У меня два уха и один рот. Исходя из этого и будет строиться мое общение с гостем: два раза слушаю, один раз говорю». А вот если вам, рестораторам, хочется самим поделиться своими мыслями, поговорить о доброжелательности, предупредительности и тактичности, то продумайте тренинг или пригласите тренеров.

Ценность улыбки. Однажды я читал откровения одного ресторанного менеджера. Он пишет: «У меня внутри все кипит, но я выхожу в зал, и я улыбаюсь, улыбаюсь и улыбаюсь...» Настаивайте на том, чтобы ваши люди улыбались красивой широкой и доброжелательной улыбкой. Повесьте в раздевалке персонала зеркало, пусть люди чаще видят свои лица. Сами всегда улыбайтесь, подавайте пример. Кроме того, распечатайте небольшие плакаты и развесьте в рабочих помещениях:

Улыбка ничего не стоит, но может создать многое. Тот, кто получает ее, становится богаче, а тот, кто отдает, не становится беднее.

Улыбка длится мгновение, а память может иногда хранить ее вечно. Как бы вы ни были богаты, вам не обойтись без нее. Как бы вы ни были бедны, она сделает вас богаче.

Улыбка создает счастье в доме, благожелательность, учит добросовестности в делах и служит паролем в дружеских отношениях.

Улыбка восстанавливает силы усталого человека, взбадривает отчаявшегося, веселит опечаленного и является лучшим природным противоядием от неприятностей.

Улыбку нельзя купить, выпросить, одолжить или украсть, потому что она не принесет никакой пользы, если не будет отдана добровольно и бескорыстно.

Если кто-нибудь из ваших коллег или знакомых забудет улыбнуться вам, пожалуйста, подарите свою улыбку первым.

Никто так не нуждается в улыбке больше тех, кто не может дать вам ничего, кроме нее!

Мотивационная программа

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Позитивное изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании. В течение всего времени работы я постоянно собирал в книгах и статьях описания различных методов повышения мотивации сотрудников. Сейчас я не претендую на статус лучшего специалиста в вопросах мотивации, я лишь обобщил изученное мной за многие годы и подогнал определенные критерии под ресторанный бизнес. Свою мотивационную схему-модель предлагаю вам. Эти несколько способов повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников хорошо зарекомендовали себя на практике.

1. Признайте, что подчиненные могут быть мотивированы чем-то, напрямую не связанным с их работой. Динамичные сотрудники, обладающие потенциалом роста, как правило, увлечены спортом, у них есть хобби или другое дело, не имеющее отношения к работе. Эти внешние интересы не должны вступать в противоречие с работой. Вы можете использовать стремление сотрудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы стимулировать их рост и мотивацию на рабочем месте.

Признайте, что они – живые люди, со своими интересами. Выясните, что движет ими. Помогите своим сотрудникам в их занятиях и интересуйтесь их достижениями. Ваше позитивное отношение к увлечениям подчиненного обязательно скажется на его работе. Благодаря поддержке руководства данная ситуация становится вдвойне выигрышной: чем больших успехов добивается работник в жизни, тем выше качество и производительность его труда.

2. Научите подчиненных оценивать успешность проделанной ими работы. Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, равнодушны и к росту собственного профессионализма.

Как этого добиться? Можно, к примеру, ввести рабочие таблицы оценок деятельности, где руководитель со своими сотрудниками отмечали бы свои победы и поражения. Любая цель работы может быть измерена в простой системе оценок. Если задача не предполагает выражения результата в численной форме, создайте шкалу оценки производительности труда.

3. Отслеживайте уровень мотивации. В большинстве организаций руководители не имеют представления о реальном уровне мотивации своих подчиненных. Проводимые в компаниях исследования степени удовлетворенности сотрудников работой не включают оценку мотивации. Если вы начнете измерять мотивацию, то, вероятнее всего, вскоре

научитесь ею управлять. Не имея данных об уровне мотивации, вы никогда не сможете улучшить этот показатель. Периодически проводите измерения мотивации сотрудников.

4. Узнайте у подчиненных, чего бы им хотелось. У различных работников разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Вы не сможете мотивировать конкретных людей общими программами. Чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному.

Один из способов это сделать – делегирование полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. Другой способ – предоставить подчиненным возможность самостоятельно вырабатывать собственные стратегические задачи и планы.

5. Спрашивайте сотрудников о результатах их работы. Чем больше информации, тем выше мотивация. Именно по этой причине хороший руководитель стремится сделать обмен данными внутри организации более интенсивным. Старайтесь меньше говорить о себе, а больше спрашивать других об их работе.

Задайте подчиненному вопросы, нацеленные на то, чтобы заставить его задуматься о проделанной работе и отчитаться о конкретных результатах. Например: «Каких результатов вчера достигла ваша смена?» или «Сколько гостей вы смогли обслужить за последний час?» Эти вопросы стимулируют повышение уровня самоинформированности сотрудника, а владение информацией способствует внутренней мотивации.

6. Объясните подчиненным принятую у вас систему вознаграждений. Произвольность в поощрениях и награждениях ведет к цинизму, а не к росту мотивации. Если новая программа взята с потолка, работникам начинает казаться, что руководители не уважают их. Проявляйте уважение к сотрудникам и при необходимости подробно разъясните сотрудникам сущность новой программы поощрений, ее цели и задачи. Дайте ясные ответы на вопросы подчиненных о том, как данная система поощрений может повлиять на их текущую деятельность.

7. Усиьте взаимодействие. Во многих организациях руководители и их подчиненные слишком заняты и поэтому редко видят друг друга. У них почти нет возможности общаться. Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и персоналом можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными. Организуйте работу в ресторане таким образом, чтобы менеджеры чаще пересекались с рядовыми сотрудниками. Вы не сможете повысить мотивацию человека, с которым редко видите.

8. Создайте банк идей. Что думают ваши подчиненные? У них могут быть хорошие идеи, но большинство сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей. Вместе с тем многим менеджерам хотелось бы, чтобы подчиненные делились с ними своими идеями и свежими мыслями, просто руководители плохо умеют спрашивать. Чаще всего они перебивают подчиненного или с ходу отвергают его предложения. Такие

руководители сразу лишают работников уверенности в себе и сами не могут добиться своей цели.

Можно ли избежать этого? Самый простой способ, позволяющий решить данную проблему, – завести почтовый ящик на стене, и пусть сотрудники опускают в него свои письма-идеи. Руководители, интересующиеся идеями своих сотрудников, очень быстро развивают в себе навык внимательно слушать работников и «вдруг» обнаруживают, что идей много.

9. Мотивируйте знаниями. Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому вы можете использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора.

Как это лучше сделать? Существует множество способов. Направляйте на дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в работе и чьи успехи получили признание сослуживцев. Сделайте дополнительные знания преимуществом, чтобы вдохновить работников продолжать обучение. Предложите подчиненному самому выбрать учебный курс и предоставьте ему возможность бесплатного обучения. Знание – это мощный мотивирующий фактор; оно обходится удивительно дешево по сравнению со своей истинной ценой!

10. Награждайте отдельных людей за совокупный вклад группы. В нашу эпоху командной работы людям часто кажется, что их индивидуальные заслуги остаются неучтенными. Компании с большей готовностью признают успехи группы в целом. Однако руководителю необходимо поощрять членов команд также на индивидуальном уровне. Только так он сможет повысить их личную мотивацию.

Этого можно добиться, к примеру, поставив перед руководителями или лидерами групп задачу еженедельно отчитываться об основных успехах отдельных участников. С помощью таких отчетов вы сможете обобщить результаты в конце отчетного периода. Стремитесь к тому, чтобы непосредственные руководители и коллеги отмечали вклад отдельных сотрудников в общее дело.

11. Поддержите позитивный обмен информацией между подчиненными. Личные позитивные оценки работы сотрудников – действенный мотивирующий фактор. Корпоративная культура, поддерживающая стремление давать друг другу положительные оценки по результатам каждого выполненного задания, повышает уровень мотивации и производительности труда.

Как этого достичь на практике? К примеру, вы можете выработать у подчиненных культуру взаимного признания заслуг, разработав программу поощрений, которая будет предусматривать награждение сотрудников по результатам опроса их коллег. Когда сотрудники начнут признавать и награждать друг друга за успехи, уровень их мотивации значительно повысится.

12. Узнайте, подходит ли подчиненному его работа. Попытки мотивировать сотрудника, которому не нравится его работа, не дадут результата. Вместе с тем, сталкиваясь с недостатком мотивации подчиненных, многие руководители сосредотачиваются на выполняемой ими работе, а не на самих людях. Изменение параметров труда работников может привести к значительному росту мотивации.

Прежде всего убедитесь, что задания соответствуют квалификации сотрудника. В противном случае разбейте работу на ряд небольших, но значимых задач или уделяйте больше времени объяснениям и поддержке. Если вы стремитесь добиться повышения мотивации и производительности труда, вам придется внести некоторые изменения в большинство заданий, которые вы даете своим подчиненным.

13. Ищите людей с внутренней мотивацией. Когда компании нанимают работников, они чаще всего интересуются уровнем их компетенции, а не отношением к труду. Однако отношение определяет мотивацию, которая, в свою очередь, оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе. Почему бы не начать подбирать сотрудников, обладающих высокой внутренней мотивацией? Гораздо проще обучить мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста.

Нанимайте людей, которые ранее продемонстрировали высокий уровень оптимизма, энтузиазма, мотивации к труду и стремление к росту. Чтобы выявить подобное отношение, вы можете использовать собеседование или рекомендации с предыдущего места работы.

14. Награждайте подчиненных в меньших объемах, но чаще. В большинстве компаний распространена практика давать работникам ценные награды и выплачивать крупные премии по результатам завершения проекта, квартала или года. Церемонии награждения лучших работников проходят редко и привлекают пристальное внимание всех сотрудников компании. Но обычно они меньше влияют на мотивацию, чем не такие крупные, но более частые поощрения.

Спланируйте свои расходы на награждения и поощрения, чтобы чаще награждать подчиненных. В результате связь между работой и результатами станет для них более очевидной. Сотрудники почувствуют, что у них появилось больше шансов добиться успеха. Если вы все же используете крупные награды, то пусть их предваряет серия более мелких поощрений. Это позволит вам привлечь внимание персонала к постепенному улучшению качества работы, а не к награде как таковой.

15. Мотивация контролем. Руководители убеждены, что контроль – это их прерогатива. Но в действительности контроль оказывает мотивирующее воздействие. Основная идея этого метода состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, которые не требуют централизованного контроля.

Позвольте персоналу самостоятельно вносить изменения в любые аспекты своей рабочей среды, которые не несут угрозу безопасности и имиджу организации.

Предоставив сотруднику больше независимости (в разумных пределах), вы можете достичь роста мотивации.

16. Задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ. В опросах и исследованиях чаще всего встречаются вопросы, на которые можно ответить либо «да», либо «нет». Такие вопросы обрабатываются для получения числовых результатов исследования. Однако в обычном разговоре вопросы, предполагающие заданное количество ответов, кажутся грубыми, в них проявляется ваше стремление контролировать собеседника. Они сигнализируют, что вам не интересен ответ или мнение другого человека. Вместе с тем руководители постоянно используют в разговоре с подчиненными вопросы, требующие однозначного положительного или отрицательного ответа. Чаще задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ, и подчиненные почувствуют, что вы с уважением относитесь к ним. В результате их мотивация значительно повысится.

Попробуйте задавать вопросы, начинающиеся со слов: «Почему?», «Как?», «Не могли бы вы рассказать мне о...», «Что вы имели в виду, когда...» И помните, что надо выслушать ответ.

17. Сделайте задания более ясными. Подчиненному должно быть ясно, что он делает, почему он это делает и насколько хорошо он выполняет свою работу. Исследования показали, что четкость задач интенсивнее влияет на мотивацию сотрудников. Вы сможете достичь больших результатов, если поможете сотрудникам увидеть личный вклад в общее дело, а также если сотрудники будут уверены, что их работу оценивают регулярно, оперативно и точно.

Я думаю, что, ознакомившись с этой мотивационной схемой, вам очень захочется проверить ее на деле. Могу с уверенностью заявить, что внедрение мотивационной программы потребует не только определенных усилий с вашей стороны, но и понимания сущности мотивации вашими сотрудниками. Только поймите, что внедрения всех критериев одновременно не требуется, постарайтесь найти в этом списке те, которые являются для вас самыми важными на сегодняшний день. Доверьтесь своему чутью. Посмотрите, какие из них наиболее приемлемы и дают лучшие результаты. Понаблюдайте, как реагируют ваши сотрудники. После этого можно двигаться дальше.

Ресторанное обслуживание

Помните, главное – не открыть ресторан, а удержать свои позиции.

Ресторанный сервис – это наука по выстраиванию внутренних стандартов обслуживания. В программе должны быть учтены:

- ♦ внутреннее обучение;
- ♦ внешнее обучение;
- ♦ стандартизация работы.

При этом нужно отдавать себе отчет, чему можно учить самостоятельно, а для чего нужны профессиональные тренинги, что делать самому, а когда лучше прибегать к аутсорсингу.

Имея соответствующий опыт, можно говорить о некоторых уложившихся «тезисах» ресторатора. Некоторые из них я сам брал на вооружение, когда еще только начинал работу в ресторанном бизнесе, некоторые открылись сами в процессе работы, другими поделились друзья и коллеги.

Тезисы ресторатора:

- ♦ Коллектив предприятия – зеркало администрации.
- ♦ Зарплату вам платит гость.
- ♦ Цель ресторанного бизнеса – создать себе постоянного гостя.
- ♦ Контакт между гостем и сотрудником сервиса должен быть на самом высоком уровне.
- ♦ Сервис двигает продажи ресторана; если нет гостей – причина в сервисе и только в этом.
- ♦ Качество продуктов – залог успеха.
- ♦ В обслуживании нет мелочей; досадные ошибки накапливаются, приводят к потере гостей и наносят ущерб заведению.
- ♦ Гость принимает решение за восемь секунд.
- ♦ Если вы не можете гордиться тем, что выносите гостю, не выносите это.
- ♦ Относитесь к гостю так, как вам бы хотелось, чтобы он относился к вам; относитесь к гостю так, как он хочет, чтобы к нему относились.
- ♦ Все новое всегда хорошо уживается с традиционным подходом.
- ♦ Ничто не дается нам так дешево и не ценится так дорого, как вежливость.

Качественное обслуживание – это суть услуг ресторана и условие его успешности. Меню, вкусовые качества блюд, цены, дизайн, имидж, местоположение, безусловно, важны, но они никогда не компенсируют в глазах гостя невнимательного и небрежного обращения со стороны персонала. Ресторан, сумевший предоставить отличный сервис, получает сильнейшее конкурентное преимущество – постоянных гостей, что очень важно в условиях обострившейся конкуренции, ведь именно они – залог финансового благополучия.

Мы снова подходим к знакомой задаче: сделайте в вашем ресторане то, что любят гости, и успех вам будет обеспечен.

ГОСТЬ И ЕГО ПОТРЕБНОСТИ

Основным объектом ваших планов, задумок, модернизаций должен быть гость. У каждого ресторана может быть индивидуальная программа для достижения этой цели, но самое важное – это люди, именно они и делают ресторан.

Существует психологический аспект работы в ресторане: есть люди, которые не могут работать в сфере обслуживания, а есть те, кто любит людей и в состоянии правильно сделать свою работу. Когда гость чувствует себя в ресторане как дома, он непременно возвращается.

Оптимальная забота о госте, максимальные удобства для него – первейшая задача. Сейчас как никогда высококачественное обслуживание гостей имеет решающее значение для успеха любого ресторана, бара или кафе. Качественные услуги и внимательное отношение к гостям – единственное, что поможет вам выдержать жестокую конкуренцию в этом бизнесе.

Удовлетворить гостя в наше время очень трудно. Поговорка «по одежке встречают...» уже давно не отражает действительности. Более того, небрежно одетые гости могут предъявлять повышенные требования к обслуживанию. Такие критерии, как манеры, возраст или платежеспособность, по которым ранее оценивали гостей, тоже не соответствуют времени. Опыт прошлого говорит нам о необходимости учитывать потребности гостей и выполнять их так, чтобы полностью оправдать их ожидания. Каждый гость для вас единственный в своем роде, и он вправе ожидать рассчитанного на него индивидуального обслуживания. Искусство работы с людьми в сочетании с культурой сервиса и умением найти подход к каждому – обязательные требования для всех сотрудников предприятий общественного питания.

Чем же руководствуется потребитель при выборе места для проведения свободного времени? В чем основные причины того, что люди не желают идти в ресторан? Есть два аспекта:

♦ необходимо, чтобы о нашем ресторане потребитель знал;

♦ нужно исключить негативные эмоции или впечатления гостей от ресторана.

Что заставляет людей после одного-двух посещений забыть о ресторане? Основная причина – уровень сервиса. Но часто бывает и так, что работники заведения любезны, кухня хорошая, а вернуться снова не хочется. Очень важно то, как воспринимает клиент ваш ресторан, ему нужно ощущение «своего» места. Если удастся создать это ощущение, то вы завоюете своего гостя.

КАК НУЖНО ПРИВЛЕКАТЬ ПОСТОЯННОГО ГОСТЯ

Первое правило. Нужно узнать у гостя, почему он посещает именно ваш ресторан. Нередко гость знает о заведении больше, чем вы. Причина в том, что у него неискаженная оценка ресторана, он ничего не придумывает и платит реальные деньги за каждое посещение – и не просто так, а за что-то конкретное. Его оценка объективна. При этом у гостей возникают такие идеи, до которых ресторанным работникам додуматься сложно. Кроме того, постоянный гость – это рекламный агент; самая эффективная реклама состоит в том, что человек, уже побывавший в ресторане, рекомендует его своим знакомым. Репутация заведения, созданная постоянными гостями, – самая ценная.

Втрое правило. Берегите постоянного клиента и имейте с ним постоянную связь. Чем дороже заведение, тем значимее работа с постоянными клиентами. Такой клиент более разборчив, больше платит и соответственно больше требует.

Важно, чтобы гостя узнавали, ему нужен «свой» официант, для него обязательны знаки внимания (например, проводить его к «любимому» столу, поинтересоваться его мнением о качестве блюд, программе и т. д.). Но может возникнуть опасность, когда персонал в работе с постоянным клиентом перестает держать дистанцию. Всем полезно время от времени одергивать себя для поддержания дистанции.

Вместе с тем следует помнить: несмотря на то что постоянный гость обеспечивает вам прибыль, и его нужно ставить в определенные рамки.

Открывая ресторан, продумывая свою работу, мы начинаем борьбу за постоянного гостя. Четких, определенных правил при этом может и не быть, но есть база, на которой все строится:

- ♦ ресторан должен быть открыт профессионально;
- ♦ в нем должна быть хорошая кухня;
- ♦ в ресторане должно быть хорошее обслуживание.

Можно выстроить роскошный зал, подавать прекрасную еду, но если в заведении работают люди, которые не любят своего дела, то никогда не удастся удержать гостя. Именно по этой причине рестораны оказываются невостребованными.

В своей деятельности я руководствуюсь такими правилами: «никогда не успокаиваться» «у нас все для вас».

Никогда не успокаиваться – значит расти и процветать. У каждого ресторана может быть индивидуальная программа для достижения этой цели, но самое важное – люди, именно они и делают ресторан. Как только наступает расслабление, великолепный полет ресторана на нужной высоте переходит в пике. Хорошо, если пилот хороший и вовремя выправит штурвал. А если нет? Таких примеров у нас, в Петербурге, множество, статистика неутешительная: из каждых 200 ресторанов закрываются 170–180 либо меняется формат предприятия.

Второе мое правило – «у нас все для вас» – базируется на понимании того, что гость может зайти в ресторан в любом настроении – и когда ему хорошо, и когда ему плохо, и когда он ищет общества и веселья, и когда ему хочется уединения. А внимание и вежливость никогда не бывают лишними.

Еще нужно иметь в виду такой нюанс: когда гость впервые посещает какой-то ресторан, он испытывает хоть и небольшой, но дискомфорт, у него есть хоть и малое, но опасение – вдруг что-то будет не так, что-то омрачит этот визит. Нередко бывает, что гостю хочется чего-нибудь «эдакого» или, наоборот, – простого, чего нет в меню. Дайте вы человеку то, что он просит; в моей практике еще не было ни одного случая, чтобы гость попросил невесть что, большей частью это простые, домашние варианты блюд. Ну истосковался. Поймите.

Желание клиента – закон. Приведу пример: во время ужина простуженному гостю принесли великолепное, но очень холодное пиво. Он позвал официанта и сказал: «Подогрейте, пожалуйста, мне пиво!» На что официант задал всего два вопроса: «До какой температуры подогреть и как определить ее без термометра?» И все. Официант просто-напросто не отказал в просьбе, а гость осознал абсурдность своего пожелания. Но размер благодарности был очень приличный!

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ: КАК ПРИНИМАТЬ ГОСТЕЙ

Представление о гостеприимстве и качестве обслуживания в области общественного питания в последние годы существенно изменилось. В настоящее время все большее значение приобретает хорошо продуманное и поставленное на профессиональный уровень руководство сферой обслуживания. Внимательное отношение к гостям и хороший сервис идут сейчас рука об руку. Тщательная подготовка к приему посетителей должна способствовать удовлетворению всех их законных требований.

Решающий фактор успеха – четкое понимание сотрудниками своих непосредственных задач. Предоставляемый ими «товар» – это не просто кушанья и напитки, а прежде всего уважительное отношение к гостю и живой интерес к нему. На настроение посетителя существенно влияет умение обслуживающего персонала налаживать контакт с каждым гостем. Все сотрудники ресторана должны тщательно оценивать свои действия. Образцовые дружественные отношения с гостями, искренний интерес к ним неотделимы от заботы о его комфортном пребывании в зале ресторана. Отношение к гостю следует строить вне зависимости от того, пришел ли он в ресторан впервые или уже бывал здесь раньше. Хотя посетителю, конечно, приятно, когда его узнают, приветствуют по имени и сотрудники сферы обслуживания уже изучили его вкусы – стол, еду и вина, которые он предпочитает.

Первоклассное оборудование ресторана ни в коей мере не может компенсировать недостатки в обслуживании и не очень любезный прием. В этом случае даже наличие качественных продуктов не заменит необходимость оказывать гостю всяческие знаки внимания. В единой связи должны находиться и выполнение требований посетителя, и качество продуктов, и обслуживание, и приемлемая цена.

Требования к приему гостей. Бурное развитие ресторанного дела и даже прогнозируемые будущие перемены в этой сфере напрямую связаны с производством – его удешевлением, а также с готовностью работников своевременно учитывать и выполнять изменяющиеся требования гостей. Эти требования не бывают стабильными, с течением времени они меняются и сказываются на поведении гостей. Гости, как известно, бывают разных возрастов, социального положения, они ведут разный образ жизни, у каждого свой жизненный опыт, на каждого гостя имеет определенное влияние и реклама, и общественное мнение.

Угадать желание гостя бывает нелегко, хотя бы потому, что тот или иной посетитель в различных ситуациях предъявляет к персоналу самые разные требования. Например, днем клиент предпочитает обедать неспешно либо, наоборот, торопится, вечером

предпочитает зайти в первоклассный ресторан, чтобы получить удовольствие от легкого ужина и особой, комфортной атмосферы. Многие посетители предпочитают ходить в определенный ресторан, и это связано с многочисленными факторами, имеющими для них принципиальное значение. Это в первую очередь характер обслуживания (покрыт ли стол свежей скатертью, не проливает ли официант пиво, есть ли индивидуальное оформление каждого стола – свежие цветы, оригинальные композиции букетов). Гости уделяют внимание различным вариантам декоративного оформления зала или связанным с ним переменам интерьера, тому, имеется ли особый стол для почетных гостей. Им нравится проявление творческого подхода к проведению презентаций и банкетов. Гости справедливо считают такие вещи само собой разумеющимися.

При всех обстоятельствах требуется постоянно учитывать потребности гостей и приспосабливаться к появлению у них новых пожеланий. Лишь в этом случае работники сферы обслуживания смогут проявить необходимое уважение к своим посетителям.

Многообразие требований, предъявляемых к ресторанному обслуживанию, вызывает необходимость выработки концепции расчета с клиентами, которая будет оставаться постоянной либо меняться по ситуации, а также планирования подходов к решению возникающих проблем. Любой ресторатор должен ориентироваться в положении на рынке и оценивать рынок глазами гостя. Это означает, что необходимо точно представлять себе, что именно рекомендовать своим гостям. Исходная точка всех действий ресторатора – это хорошее знание рынка.

Необходимо учитывать следующее:

- ♦ желание гостя получить максимум удовольствия от посещения ресторана (теплый и радушный прием, качественная еда, изысканные напитки, достойный сервис, приятная музыка, стильная посуда и т. д.);
- ♦ изменение цен: гибкая ценовая политика, определяющаяся положением на рынке;
- ♦ новые тенденции при потреблении пищи (больше фруктов, овощей, больше морепродуктов, низкокалорийная пища, отказ от крепкого алкоголя, предпочтение вина, порто и т. д.);
- ♦ здоровье и экология: желание гостя получать только свежие, неконцентрированные продукты, с гарантией отсутствия в них опасных для здоровья ингредиентов.

ОФИЦИАНТ – ЭТО ЛИЦО РЕСТОРАНА

Обслуживание – это улыбка! У вас неприятности, но в зал вошел гость, и вы улыбаетесь! Улыбаетесь.

Персонал заведения может быть очень квалифицированным, знать тонкости сервировки стола, разбираться в вине и т. д. Но если при этом ваши люди не умеют улыбаться – они никогда не добьются хорошего обслуживания. Нужно красиво двигаться, легко говорить, открыто, естественно улыбаться – и гости ресторана будут довольны.

Уровень сервиса дает представление обо всей проделанной работе заведения. Ресторан должен работать слаженно, как механизм. Кухня и зал – одна команда. Но у гостя

представление о ресторане в целом формируется в значительной степени от уровня обслуживания, где важная роль отводится официанту. Именно официанты, в свою очередь, являются одним из важнейших источников информации о гостях – их запросах и пожеланиях. Мелочей при обслуживании посетителей нет!

Успешным официантом может стать лишь тот человек, который изначально любит общаться, имеет склонность быть вежливым и услужливым. Требования к работникам ресторанного бизнеса постоянно меняются, но человек сам по себе должен совершенствоваться. Основательная подготовка к приему посетителей является основой профессии официанта.

Основные требования, предъявляемые к официанту, можно сформулировать следующим образом: хороший сервис требует особых человеческих качеств. Под ними понимаются:

- ♦ коммуникабельность;
- ♦ знание основ психологии;
- ♦ дипломатичный подход к гостям;
- ♦ самоуважение;
- ♦ юмор;
- ♦ знание иностранных языков;
- ♦ быстрое реагирование на поведение гостей;
- ♦ владение ресторанным этикетом;
- ♦ хорошее знание структуры ресторана и сложившейся системы обслуживания;
- ♦ аккуратность и чистоплотность;
- ♦ умение продавать;
- ♦ умение проявлять заботу о своем госте;
- ♦ умение обслуживать стильно и оперативно, предугадывая желания гостя;
- ♦ сердечность при встрече;
- ♦ компетентность и сообразительность;
- ♦ дружелюбие и проявление особого внимания к гостям.

Особенностью служащих сервиса должно стать умение найти подход к каждому гостю. Прекрасное исполнение служебных обязанностей возможно в том случае, если есть желание ежедневно работать по-новому, обслуживать самых разных посетителей, проявляя максимальное внимание. Успех в профессии в основном зависит от личности служащего сервиса.

Под хорошей формой общения понимаются:

- ♦ корректные, без назойливости и панибратства отношения;
- ♦ вежливость;
- ♦ готовность оказать услугу;

- ♦ уважение и терпимость;
- ♦ чувство такта;
- ♦ сдержанность и спокойствие.

Внешний вид. Работники сервиса стоят на переднем крае общения с гостями и символизируют для них качество работы всего заведения, следовательно, представляют тех своих коллег, которые действуют «за кулисами». Большую роль играет внешний вид работников: их одежда должна нравиться гостям и им самим, должна «отражать» стиль данного заведения. В наше время уже все понимают, насколько важную роль играет привлекательная производственная униформа, – это визитная карточка, своеобразный символ, средство маркетинга. Не последняя роль отводится униформе как средству защиты от возможных травм.

Профессиональная подготовка персонала и его расстановка. Служащий сервиса должен:

- ♦ уметь обращаться с инвентарем (подносы, бокалы, скатерти и т. д.);
- ♦ уметь правильно сервировать стол;
- ♦ уметь организовать места для гостей;
- ♦ быть готовым дать совет по выбору блюд и напитков;
- ♦ уметь работать с кассой;
- ♦ правильно действовать в непредвиденной ситуации и при разрешении конфликтов.

Чтобы точно определить нужное количество персонала, следует составить описание его расстановки. Это письменная инструкция, обозначающая цели для каждого работника в рамках общей организации смены. Она составляется в зависимости от количества ожидаемых гостей (банкеты, резервации, случайные посетители, постоянные гости). Грамотно составленная инструкция (расписание, график) расстановки персонала служит улучшению организации труда и одновременно помогает определить, какие вспомогательные средства понадобятся персоналу. При приеме новых служащих это описание оказывает большую помощь, оно дает им возможность точно ориентироваться в обстановке.

Введение новых служащих в курс дела. Хорошо образованные и довольные своей работой служащие – «золотой фонд» каждого успешного ресторана. Опыт показывает, что в течение долгого времени люди помнят первое впечатление, полученное ими в самом начале работы. Многие уже в первый день твердо определяют для себя, стоит остаться на новом месте или уволиться. Это решение в основном формируется под влиянием свежих впечатлений. Новым служащим помогают преодолевать неуверенность профессиональная подготовка и новый коллектив, поэтому быстро приспособиться и продуктивно работать могут только те, кто чувствует себя уверенно в новых психологических условиях.

Основы психологии гостя

Специалистами разработан определенный психологический алгоритм обслуживания гостей, он включает в себя:

- ♦ формирование хороших отношений с гостем с помощью демонстрации оптимизма, доброжелательности, уверенности, уравновешенности и личной ответственности за свои действия;

- ♦ выяснение истинных намерений и желаний гостя. Чтобы правильно понять гостя, следует:

- ♦ определить тип человека;

- ♦ оценить его управляемость;

- ♦ оценить ход его мыслей.

Зная приблизительно, к какому типу людей относится тот или иной гость, можно использовать в общении с ним наиболее эффективную тактику. Два основных признака – активность и эмоциональность – и их комбинация позволяют примерно определить тип посетителя:

- ♦ активные и волевые люди любят рисковать, громко говорят, пристрастны в оценках, настойчивы, берут инициативу в свои руки, делают категоричные утверждения;

- ♦ неактивные люди, скорее ведомые, чем ведущие; они осторожны, медлительны, избегают риска, ненастойчивы, задают вопросы, умеют слушать, говорят тихо;

- ♦ эмоциональные люди больше всего ценят отношения между людьми, видят картину в целом, легко вступают в контакт, не очень интересуются фактами и деталями, проявляют дружелюбие;

- ♦ неэмоциональные, замкнутые люди обычно несколько суровы, сдержанны, неразговорчивы, интересуются фактами и деталями.

Рассмотрим четыре основных типа посетителей.

1. «Актер»: активный и эмоциональный. Говорит быстро и громко, смотрит собеседнику в глаза, одевается ярко и необычно. Он готов идти на риск, красноречив, многословен, энергичен. Любит развлекаться, развлекать других, оказывать помощь. Часто неорганизован, не умеет слушать. Оптимист, оригинал, наделен богатым воображением, идеалист, умеет убеждать. Такой посетитель хочет признания, свободы самовыражения, предпочитает не тратить силы на мелочи. Его могут привлечь:

- ♦ престиж;

- ♦ признание;

- ♦ возможность перемен и изменений;

- ♦ комфорт и удобство.

Именно на этом следует акцентировать его внимание, предлагая ему услуги.

При разговоре с ним следует быть энергичным, вдохновлять его на проявление инициативы, активно мотивировать свои предложения, приводить примеры, ссылаться на мнение других, держаться уверенно, сразу переходить к делу.

2. «Контролер»: активный и неэмоциональный. Говорит быстро и громко, категоричен в словах, управляет другими, инициативен, нетерпим к чужим ошибкам, не любит советов, склонен к риску, любит перемены, упрям, вспыльчив, прагматичен, напорист, самоуверен, холоден и независим. Может быть грубым, резким и нетерпеливым. Такой посетитель хочет власти и авторитета, престижа и борьбы с обстоятельствами, широкого размаха деятельности, прямых ответов, свободы от постороннего контроля, новых и разнообразных видов деятельности.

Его могут привлечь:

♦ возможность сберечь время;

♦ признание;

♦ престиж;

♦ возможность заработать деньги.

При разговоре с ним следует держаться деловито, сразу переходить к делу, быть лаконичным и говорить только по существу, предложить два-три варианта из винной карты и предоставить возможность выбора, акцентировать внимание на практической выгоде и актуальности предложения.

3. «Душечка»: неактивный и эмоциональный. Ценит и умеет поддерживать отношения с людьми, любит помогать и опекать, не любит проявлять инициативу, терпелив, радушен, отличный слушатель, избегает ссор и споров, склонен к уступкам, пристрастен и сентиментален, может откладывать дела, помнит обиды, хочет быть уверенным в завтрашнем дне. Такой посетитель хочет ощущения безопасности, сохранения того, к чему привык, искреннего одобрения.

Его могут привлечь:

♦ признание;

♦ комфорт;

♦ безопасность.

В общении с ним следует держаться дружелюбно и неформально, задавать вопросы на личные темы, избегать малейшего намека на угрозу, предлагать помощь, не увлекаться деталями и доказательствами, делать комплименты, проявлять внимание и сочувствие, не торопить, не заставлять действовать немедленно.

4. «Скептик»: неактивный и неэмоциональный. Не смотрит в глаза, сдержан, пунктуален, точен, требует того же и от других, обращает внимание на детали, критичен, осторожен, не любит риска, справедлив, осмотрителен, рассудителен, поглощен делом, делает все медленно, но тщательно, задает уточняющие вопросы, нерешителен,

чрезмерно осторожен. Такой посетитель хочет гарантий надежности, соблюдения правил, ощущения безопасности, одобрения и ясности.

Его могут привлечь:

♦ экономия;

♦ безопасность;

♦ польза.

В разговоре с ним следует четко излагать мысли, уделять внимание мелочам и доказательствам, демонстрировать все «за» и «против», не слишком проявлять свое расположение, держаться уверенно и сдержанно, не подталкивать к решению, не пытаться доминировать.

Кроме того, необходимо понимать, что среди клиентов ресторанов встречаются разные люди, часть посетителей страдает различными неврозами. Выдержанных и уравновешенных людей приятно обслуживать, они легко контролируют свои эмоции. Люди с расстроенной нервной системой с трудом сдерживают себя. Ослабленная нервная система – беда, а не вина человека. Не следует отвечать агрессией на агрессию. Посетители, страдающие неврозами, требуют особого внимания и заботы. Общайтесь, задавайте вопросы, которые помогут выяснить мотивы посещения, требования к услуге, блюду или вину, значимость для человека престижности услуг и товара.

Сравнивая ответы посетителей с собственными предварительными предложениями, можно выявить сложившиеся аргументы «за» и «против» предложений ресторана. Далее при общении с гостем сообщайте ему о преимуществах ваших предложений, так вы сможете усилить аргументы «за» и ослабить его аргументы «против».

Расскажу случай из жизни. Однажды после работы вечером мне нужно было заехать в аптеку за таблетками от головной боли. За стойкой находилась дама примерно моих лет, достаточно расторопно выполняющая свои обязанности. В очереди стояли несколько человек и шумная группа молодых ребят. Каждый покупатель получал исчерпывающие ответы на свои вопросы и, более того, – покупал еще и то, что рекомендовала дама-фармацевт. А сумма дополнительных расходов превышала иногда в пять и шесть раз сумму первоначально запланированной покупки. Но ни одного разочарованного лица – все сияли воодушевлением и радостью. Молодые ребята, покупавшие контрацептивы, приобрели витамины «Витрум»; девушкам были рекомендованы препараты, отвечающие каким-то женским делам... По мере приближения я становился все напряженнее, так как понимал, что сейчас шквал обаяния фармацевта обрушится на меня. Так и случилось. Я купил три вида разных препаратов от головной боли и сладкие витамины детям. Выйдя из аптеки, я сел в машину и задумался: это опытный продавец или это желание работать именно так?

Я вернулся в аптеку. Дама не удивилась, и даже обрадовалась («Наверное, вспомнил что-то или позвонил домой, сейчас купит еще что-нибудь»). Однако я удивил ее, спросив, сколько лет она работает в аптеке. Оказалось, недолго – два с половиной года, а ее

прежнее занятие в корне отличалось от этой деятельности. Впрочем, зачем долго пересказывать? Ее ответ был таким: «Я кайфую, когда работаю, а чем заниматься – мне все равно. И еще я люблю распознавать внутренние потребности и ценности людей». Имея такое желание и соответствующие знания, люди становятся уникальными. А другие готовы отблагодарить за внимание, проявленное к ним, в данном случае – не отказываясь платить в кассу предприятия. Значит, не всем нужна вилла на Канарах и «мерседес» у подъезда, есть люди, получающие удовольствие от простых вещей.

«ПОЗНАЙ САМОГО СЕБЯ»

Чтобы понять людей, облегчить себе общение с гостями и даже с сотрудниками, я перечитал много специальной литературы и сделал такой вывод: люди реагируют на окружающую их реальность на двух уровнях – сознательном и подсознательном.

Интересно, что каждый из нас осознает, что имеет дело не с непосредственной реальностью, а с некой моделью реальности, в то время как подсознание воспринимает реальность таковой, какая она есть.

Каждый человек живет в своем мире, создает свой уникальный мир, и у каждого есть своя модель. И вопрос не в том, хороша эта модель или плоха, а в том, насколько она жизнеспособна и полезна. Наше подсознание создает модель мира, в котором живет наше сознание, а сознание находится в роли наблюдателя и оценщика. Личная реальность создается только нами. Первое: мы воспринимаем мир через зрение, слух, осязание, обоняние, вкус. Второе: восприятие проходит через социальные предписания – семья, национальность, религия, история, обычаи. И третье: восприятие постигается через мысли, убеждения, чувства, эмоции. Что же получается? Мы сами создаем мир, в котором мы живем. Между реальностью и нашим миром (описанием реальности) неизбежно существует большая разница. Модели мира, создаваемые каждым из нас, отличаются друг от друга. Каждый человек живет в своем мире, отличном от любого другого. Мы сами создаем ситуации с людьми, работой, с деньгами.

Как сказал Марк Аврелий, «твои мысли становятся твоей жизнью». Мысль – это специфический универсальный инструмент. Именно с помощью мыслей мы создаем наш уникальный мир. Сделав такие выводы, я стал их учитывать при общении с людьми и стал лучше понимать их.

Кроме того, в природе существуют интересные саморегулирующиеся законы.

Первый из них называется *закон ответственности*: неси сам за себя ответственность. Только мы сами в ответе за происходящее в нашей жизни. Принятие этого закона позволяет относиться ко всем своим жизненным ситуациям как к таким, которых хотел. Нужно уметь относиться к происходящему как к урокам и извлекать на свет зерно истины. Мы ведь часто говорим: «Все, что ни делается, к лучшему», и это так.

Второй закон, без которого жизнь и общение вообще потеряли бы смысл, это *закон отражения*. Поскольку наш мир является отражением наших собственных мыслей, то

происходящее имеет определенное отражение наших внутренних мыслей наяву. То есть проявляется.

Как же работает закон отражения? Всего лишь по двум принципам. Первый принцип – *подобие*: подобное притягивает подобное. Все, что окружающие демонстрируют или произносят вслух, есть в моем подсознании (вспомните старую русскую пословицу и разрешите себе быть таким, какой вы есть, – яблоко от яблони далеко не падает). Второй принцип – *подобное отражает подобное*. То, что мне не нравится в других людях, есть и во мне, и наоборот – то, что нравится, тоже есть (помните, как часто мы говорим: «посмотри лучше на себя в зеркало»).

Так, применяя эти знания, можно понять, какую информацию несут окружающие люди. И потом, ведь закон отражения гласит: как внутри, так и вовне! То есть окружающие меня люди ко мне относятся так, как я отношусь к себе. Как я отношусь к людям, так относятся ко мне люди. Этот закон обязывает быть честным с самим собой. Наметив какие-то планы и не осуществив их, можно вычислить, почему все сорвалось. Все видно сразу.

Мы привлекаем в свою жизнь людей, которые, как нам кажется, делают что-то хорошее или плохое, но на самом деле их функция – помочь нам измениться или поверить в свои силы.

Существует закон *чистоты помыслов*, не позволяющий увлекаться самообманом. Самообман – это одна из причин наших трудностей. Надо быть ответственным и видеть свои недостатки, гордыню, плохие качества, не врать самому себе, но также видеть и свои хорошие качества, достоинства, хвалить себя. Закон чистоты помыслов – самый экологический закон, не дающий засорять пространство плохими мыслями.

Как соблюдать закон чистоты помыслов? Каждый считает себя здравомыслящим человеком. По отношению к делу, которым вы занимаетесь, нужно ответить себе на следующие вопросы: работа – это любимое дело? вам хочется ходить на работу? вы с радостью делаете свои дела? вы осознаете, что ваше дело приносит людям пользу? Как только какой-то из этих пунктов чем-то «ослаблен», то реальные дела сразу подадут сигнал, что вам необходимо сконцентрироваться.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ РАБОТЫ С ГОСТЯМИ

Приведу несколько практических приемов работы с гостями, не особо углубляясь во внутреннюю суть этих приемов. Их применение способствует созданию лучшей атмосферы в ресторане.

Персонал своего ресторана я попросил о следующем: гостям, которые им говорят «спасибо», отвечать «благодарю».

Все события в жизни мы создаем вместе с окружающими людьми. Гости – наши учителя, они подсказывают, куда двигаться дальше. Наши нынешние события есть результат вчерашних мыслей. Радуйтесь тому, что говорят нам гости.

Я считаю, что любая стрессовая ситуация – это подсказка к тому, что пора изменить свое поведение.

О гостях нужно думать позитивно; положительные мысли создают благоприятные ситуации в нашей жизни, а негативные – проблемы и страдания.

Искренняя благодарность – это посыл добра, оно обязательно вернется к вам.

Нужно понять, что решение о посещении ресторана принимается особенно «чутко» (ужин не дома, не у друзей – людям хочется ощутить особую атмосферу). По отношению к гостям нужно тоже быть чуткими.

Задавайте гостям вопрос: «Что я могу для вас сделать?»

Даже если вас просят принести меню или приготовить яичницу, проявляйте готовность сделать для человека что-то еще. Но эта готовность, естественно, должна проявляться не только внешне, но и внутренне. Это могло бы разрешить множество проблем, возникающих в ресторанной жизни. Если задуматься, что гости называют одной из основных причин своего недовольства обслуживанием? То, что зачастую сотрудники работают так, будто «делают одолжение». Ваша задача – донести до каждого, что они работают в первую очередь для себя, а оценка их труда исходит из желания работать так, чтобы это чувствовалось и оценивалось гостем. Когда человек уважает свой труд и работает для себя, то и его готовность сделать что-то для другого человека на высоком уровне.

Нередко с вопросом качественного обслуживания встает и вопрос чаевых. Не стоит оценивать гостя, имея лишь проблески каких-то разрозненных знаний психологии. Ожидание в таких случаях приносит неверные плоды: «Извините, девушка, вы плохо работали». Возникает чувство досады и обиды. В итоге – стресс. Результат – мало денег. Я проводил в таких случаях письменный опрос – просил подробно, почти в художественном стиле обрисовать около десяти вариантов получения чаевых. Читать эти откровения очень интересно. Столько узнаешь о людях! Это ведь своего рода анкеты на самих себя. Но важен результат. Так вот: самые высокие чаевые официанты получают в те минуты и часы, когда особенно много работы.

Большой наплыв гостей способствует правильной «настройке» мыслей коллектива. Почему? Причина в том, что нет времени думать о всякой ерунде, надо работать и делать свое дело. Людей больше – времени на глупые мысли меньше. В итоге больше чаевых. Иногда за целый день равномерной работы обслуживается такое же количество гостей, как во время запарки, а результат хуже. Как же так?

Восточная мудрость гласит: «Откажись от желания получить, замени его намерением дать – и ты получишь то, от чего отказался».

Намерение = желание + действие = результат.

Дело в том, что во время размеренной работы у персонала появляется время, к примеру, на то, чтобы обратить внимание на обувь, в которой пришел гость («Ого, и сколько стоит?»), или на то, чтобы украдкой разглядывать спутницу гостя («У нее крашенные волосы или свои? А он ее любовник или муж?»). Некоторые так увлекаются, что могут позабыть принести что-то из заказа гостя. Но при этом зевак из числа персонала

интересует вопрос: «А сколько, интересно, он мне оставит чаевых?» Результат подобной ситуации – нарушение чистоты помыслов и грубое «оценивание» одного человека другим. У гостя не появится чувства благодарности, он захочет только одного – уйти как можно быстрее.

Научите персонал думать о работе, а не о кошельке гостя. Объясните, что подобные мысли им самим же и вредят. Кроме того, нет таких людей, которым нравилось бы, когда заглядывают им в кошелек. Гость сам должен принять решение о чаевых.

Именно сейчас, после сказанных слов, мне захотелось дать вам еще один совет. Практически все рестораторы требуют от обслуживающего персонала, чтобы они рекомендовали посетителям блюда и напитки ресторана. Это правильное требование. Кто же, как не персонал зала будет заниматься прямой продажей и рекламой заведения? Такие рекомендации устанавливают доверительные отношения между гостями и официантом, делают обслуживание более легким и поднимают средний чек. Но я думаю, и все со мной согласятся, что «давить» рекомендациями и предложениями на гостя нельзя. Мы уже знаем о том, что человек должен сам принять решение. Но надо уметь предлагать так, чтобы не возникало чувство раздражения. Как этого достичь? Попробуем разобраться:

- ◆ рекомендация должна оставлять впечатление вашего личного выбора;
- ◆ рекомендовать можно только то, что вы сами пробовали и что вам понравилось;
- ◆ рекомендация не должна произноситься умоляющим и просящим тоном;
- ◆ рекомендация должна быть как нечто само собой разумеющееся, но в вашей жизни;
- ◆ рекомендации могут быть различными, для точного выбора рекомендации нужно установить тип человека.

Лет пять-семь назад мне в руки попала книга Джона Грея «Мужчины с Марса, Женщины с Венеры». Прочитал с большим удовольствием. Эта книга помогла мне понять, как правильно давать рекомендации гостям в ресторане. Отношение к советам у мужчин и женщин различно: женщина готова спросить совета и последовать ему, мужчина, наоборот, редко спрашивает и делает по-своему. Официанты часто жаловались на то, что гости сначала спрашивают рекомендации, а потом заказывают совсем не то, что им рекомендовали. Мы выработали «алгоритм» разговора как с мужчинами, так и с женщинами, после чего рекомендации перестали быть «тяжелой обязанностью» официантов. «Алгоритм», конечно, работает только при четком разделении – «мужчина», «женщина», а при различных перекосах в гормональном фоне и самохарактеристиках необходимы дополнительные вопросы перед рекомендациями. Но благодаря нашему подходу мы сократили количество проблем под названием «а порекомендуйте-ка мне что-нибудь».

КАК РАСПОЛОЖИТЬ К СЕБЕ ГОСТЯ

Когда посетитель ресторана доверяет сотруднику, возникают особые отношения и особая атмосфера, которые позволяют не только чувствовать себя комфортно и гостю, и

работнику ресторана, но и существенно увеличивают выручку заведения. С помощью некоторых психологических приемов можно улучшить обслуживание гостей.

Поведение большинства людей и их реакция на действительность часто основаны на стереотипах. Среди них бывают как полезные стереотипы, так и вредные. Полезные стереотипы позволяют, не задумываясь, на уровне подсознания, быстро и безошибочно реагировать на стандартные жизненные ситуации. Вредные стереотипы негативно влияют на взаимопонимание и доброжелательные отношения с людьми.

Для грамотного обслуживания гостей кроме профессиональных знаний, умений и навыков необходимы коммуникативные способности. Умеющий правильно общаться сотрудник способен сформировать гармоничные отношения с гостями.

Обслуживающему персоналу ресторана следует избегать:

- ♦ сравнения поведения гостей и своих ожиданий;
- ♦ выстраивания линии своего поведения в соответствии с собственными представлениями об «идеальном поведении»;
- ♦ страха быть непонятым и стрессовой зависимости от негативных оценок окружающих.

Такой набор негативных установок, естественно, ведет к неправильным результатам в работе персонала. Для помощи необходимо приглашать специалистов с целью решения внутренних комплексов и блоков в подсознании людей, что даст очень хороший результат. Знающий себе цену человек сделает работу гораздо лучше и красивее. А для гостей это важно: чтобы чувствовать себя совершенно расслабленно, им нужно доверять «своим», «родным» официантам. Я повторяюсь: помогайте своим сотрудникам, тренируйте, обучайте. Атмосфера заведения не зависит от цвета стен и мягкости стульев; пока в заведении не появится «живая душа», туда зайти гостю будет нелегко.

Технологии управления персоналом

Сформулируем основные принципы управления персоналом.

1. В случае личной неудачи руководитель должен нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных.
2. Руководитель должен способствовать постоянному *обучению* персонала.
3. Руководитель должен проверять и контролировать подчиненных, не оказывая на них давления.
4. Руководитель должен проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случаях их просчетов и ошибок, если это связано:
 - ♦ с недостаточной компетентностью сотрудника;
 - ♦ с недостаточной информированностью для принятия правильного решения;
 - ♦ с форс-мажорными обстоятельствами.
5. В случаях, связанных с халатностью, неорганизованностью, необходимы жесткие меры.

6. Руководитель должен учитывать индивидуальные особенности сотрудников и их потенциальные возможности.
7. Руководитель должен постоянно улучшать условия работы сотрудников.
8. Руководитель несет ответственность за конечную оценку результатов труда сотрудников.
9. Руководитель определяет необходимое вознаграждение за конечные результаты работы.
10. Руководитель должен разрешать конфликтные ситуации и выработать компромиссные решения.

Основными составляющими мотивации работников, как правило, являются:

- ♦ самолюбие и тщеславие;
- ♦ самореализация;
- ♦ соперничество;
- ♦ честолюбие и карьера;
- ♦ независимость.

Важнейшие условия для поддержания мотивации:

- ♦ обеспечение стабильного материального положения;
- ♦ справедливость руководства;
- ♦ командный дух;
- ♦ отсутствие дискриминации;
- ♦ хорошая организация рабочего места;
- ♦ стабильная занятость;

♦ маневрирование трудовыми ресурсами;

♦ социальные пакеты.

Кратко остановимся на вопросах оплаты и стимулирования труда.

1. Требования к основной системе оплаты труда:

- ♦ не ниже, чем у конкурентов;
- ♦ размер вознаграждения должен зависеть от квалификации и опыта;
- ♦ заработная плата должна ежегодно повышаться;
- ♦ информация о заработках сотрудников является конфиденциальной.

2. Дополнительная система оплаты труда – это:

- ♦ премии за личный вклад в дело;
- ♦ доплаты за повышение квалификации, стаж и т. д.;
- ♦ подарки.

Стили управления. Профессиональных специалистов – директоров ресторанов в нашей стране попросту нет, этому нигде не обучают. Многому приходится учиться на ходу, руководствуясь внутренним чутьем. Однако теории менеджмента и описанные стили управления вполне соответствуют тому, что мы наблюдаем в ресторанном бизнесе. Давайте рассмотрим стили управления.

Инструктирующий стиль управления:

♦ уровень знаний и навыков – низкий;

♦ уровень мотивации – низкий.

Чем характеризуется такой стиль управления? Дело в том, что директор каждый раз, поручая что-либо своим сотрудникам, объясняет, как, когда и почему нужно это делать. При этом часть работы делает сам и за это никакого вознаграждения не получает.

Директивный стиль управления:

♦ уровень знаний и навыков – низкий;

♦ уровень мотивации – высокий.

Руководитель, которому присущ этот стиль, поручая что-то сотруднику, не объясняет, как, когда и почему нужно это сделать. Он решает вопрос достойной оплатой, но теряет в качестве продукта и количестве затраченного времени.

«Скачкообразный» стиль управления:

♦ уровень знаний и навыков – относительно высокий;

♦ уровень мотивации – относительно высокий.

Руководитель не объясняет сотрудникам, как, когда и почему нужно что-либо сделать, поскольку персонал уже частично подготовлен либо опытен в делах компании. Вопрос оплаты труда решается на нормальном уровне, при этом сочетаются различные методы управления – от директивного до инструктирующего.

Делегирующий стиль управления:

♦ уровень знаний и навыков – высокий;

♦ уровень мотивации – высокий.

Отличный руководитель. Однажды потратив время и средства на подготовку персонала, он уверен, что его люди знают, как, почему и что нужно делать, ему не докучают глупыми вопросами, дают возможность подумать о рекламе и маркетинге предприятия.

Пять принципов мотивации для руководителя:

1. Воспитывать и поддерживать самоуважение подчиненных. Если руководитель не уважает себя или сотрудников, то чем тогда мотивироваться человеку при выполнении своих обязательств?

2. Концентрироваться на конкретном поведении. Поручая что-либо или анализируя причины неудачи проекта, необходимо помнить о том, что следует говорить только об

этом случае (слова руководителя: «А вот ты в прошлом году...» напоминают склоку около рынка и совсем не делают ему чести).

3. Использовать техники усиления формирования поведения. Мотивация сотрудника и стимулирование его труда являются первой задачей после выработки компанией плана действий по доходной части. Доведя до сотрудников план действий, вы ставите задачу по его выполнению, применяя техники мотивации и стимулирования.

4. Активно слушать и демонстрировать понимание. Позволю себе личный комментарий, вернее, родительский: у меня трое детей, и именно они помогли научиться слушать так, чтобы собеседник точно знал, что его и услышали, и поняли. Молча кивать головой и смотреть в глаза недостаточно. Однажды я прочитал книгу Юлии Борисовны Гиппенкрейтер «Общаться с ребенком. Как?». Вывод такой: за ребенком нужно повторять отдельные слова из его высказываний или несколько слов из небольшого монолога, тогда ребенок убеждается, что родитель его понял, и продолжает говорить дальше. Этот фактор понимания, оказывается, сохраняется на всю жизнь. С годами мы начинаем больше «умничать» – хотим выглядеть солидно, а по существу все осталось, как в детстве. Примените эту технику в жизни и на работе – вы поймете, что она работает и у людей не остается ощущения, что они говорили впустую.

5. Четко определять задачи и сроки их выполнения. Возьмите себе за правило: когда вы даете поручения сотрудникам и ставите перед ними задачи, оговаривайте сроки их исполнения. Даже если это задание на сегодня – все равно оговорите время исполнения. Один мой знакомый рассказывал о своей поездке в Москву по делам фирмы. Он вызвал секретаря и сказал: «Катерина, купите мне билет до Москвы и возьмите сразу обратный». Но сам он из-за большой загруженности не проверил, что она ему купила. Дальше он описывает такую картину: «Прихожу на Московский вокзал в костюме «Армани», с дипломатом «Лонгчамп», плащ от Туччи» развевается на ветру. Стоит поезд. Смотрю на него, и нехорошее предчувствие шевельнулось в груди. Вагон плацкартный: народу полно – студенты, бабушки. Полночи рисовал в голове картины расправы над секретарем. Утром из вагона вышел разбитым, неумытым, нечесаным, небритым и осознал, что влип-то круче, чем думал до сих пор. Достаю билет обратно в Питер и начинаю хохотать: поезд отходит через полчаса! Да уж сам виноват – так дал поручение». В следующие разы, заказывая какие-то билеты, он говорил: «Катерина, возьмите мне, пожалуйста, билет в Москву на 20 марта на 23 часа, вагон СВ, и обратный билет – через два дня, 22 марта, также вечерний поезд в 23 и тоже вагон СВ. Спасибо». Нужно уметь правильно давать поручения и ставить задачи. Убедитесь, что вы и сотрудник поняли друг друга.

Коучинг – инструктирование для улучшения работы. Задание вы дали, сроки исполнения оговорили, убедились, что вас поняли – и поняли правильно, объяснили, по каким направлениям и как технически действовать. Сотрудник старается, дело продвигается хорошо. Вы уже в предвкушении результата, но вдруг осознаете, что дело

стало медленно продвигаться либо пошло в какую-то не ту сторону. Необходимо принять меры, чтобы труд человека не пропал зря, а задание было бы выполнено точно и в срок.

У руководителя при этом должны быть два соображения. Первое: нельзя с ходу отбирать порученное задание у человека, который в этот момент по каким-то причинам с ним не справляется (тем более с руганью – дескать, ты неспособный). Сначала нужно спокойно подумать. Предположим, вы поняли, что задание невероятно усложнилось, а квалификации сотрудника, которому вы поручили выполнение, не хватает. Подумайте, можно ли подключить более компетентного человека в помощь, но оставив при этом порученное задание за первым сотрудником (однако смотрите, чтобы в порыве служебного рвения дело не дошло до ссоры между ними). Теперь второе: возможно, первоначальное задание требуется подкорректировать, направить действия немного иначе, если изменилась ситуация, все усложнилось, обросло деталями. Проведите дополнительное инструктирование. И в первом и во втором случаях инструктирование проводите по следующей схеме:

1) основываясь на своих наблюдениях, составьте план дальнейших действий и после этого назначьте встречу сотруднику. Дайте ему понять, что разговор будет о задании;

2) в начале разговора четко обозначьте тему (задание ушло в сторону, усложнилось, ситуация изменилась и т. д.);

3) внимательно выслушайте своего сотрудника (слушайте активно), дайте ему возможность рассказать о том, что он выполнил, какие он наметил планы, в чем видит решение возникших трудностей;

4) вместе исследуйте проблему: последовательно разберите всевозможные варианты выполнения задания, способы преодоления трудностей. Если дело касается недостаточной компетентности, предложите сотруднику помощь его более квалифицированного коллеги либо специалиста со стороны;

5) добейтесь соглашения по устранению проблемы: вместе составьте план действий, оговорите сроки, старайтесь зафиксировать ваши планы и методы работы на бумаге (тупой карандаш лучше острой памяти);

6) назначьте следующую встречу для обсуждения результатов; настройте работника на успех, скажите, что вы верите в него и он обязательно выполнит данное поручение (кроме того, пообещайте, что и при выполнении задания с помощью более компетентного сотрудника его личный вклад в разрешение дела никто не умалит).

Дисциплинарное интервью. Люди – это разные характеры, у каждого, естественно, свои мысли, модели мира и восприятие реальности. У каждого свои проблемы, трудности, радости и моменты счастья. Но то, что все собрались под крышей одного предприятия, – не случайность, все люди так или иначе приняли правила предприятия и должны жить по общим законам. Однако, как говорят, правила для того и существуют, чтобы их нарушать. Увы, приходится постоянно требовать от сотрудников исполнения положений внутреннего распорядка организации, правил поведения.

Момент, когда кто-то из сотрудников «выкинет фортель», обязательно наступит, но этого никто не в силах предусмотреть заранее. Причем проступки совершают и те люди, от которых этого вообще никто не мог ожидать. Как бы там ни было, руководителю приходится бывать в роли Аргуса, стоящего на защите общих правил и ценностей.

Итак, наступает необходимость дисциплинарного воздействия, при совершении которого руководителю необходимо быть особенно внимательным и оставаться на высоком этическом уровне. Ниже приводится рекомендуемая схема действий при дисциплинарном интервью.

1. Установите факты нарушения, запишите их. Подумайте, почему и что могло привести к таким действиям вашего сотрудника (учитесь ловить первые мысли, отключите логику). Назначьте день и время интервью. Назначьте его на тот день, когда у сотрудника выходной, во время работы проводить нравоучения не стоит, поскольку человек будет находиться в отключенном состоянии, а вам нужен действующий работник.

2. Четко сформулируйте тему разговора и придерживайтесь ее. Во время интервью говорите только о нарушении и поступке сотрудника. Ни в коем случае нельзя говорить о личности человека; личность – неприкосновенна, только поведение, поступки и действия человека поддаются анализу и наказанию. Если у вашего сотрудника уже были нарушения, не припоминайте об этом – нельзя снова и снова «перемывать» события прошедшего. Не нужно демонстрировать свою злопамятность.

3. Попросите работника высказать свою точку зрения, дайте ему возможность объяснить свой поступок. Очень важно понять, чем он мотивировался; может оказаться, что причина его действий не в нем самом. Слушайте активно и убедите его, что вы его поняли. Примите ситуацию и обдумайте ее. Постарайтесь ловить первые мысли, отключив логику. Выясняйте, из чего возник поступок человека, до тех пор, пока это не станет ясным. Если вам становится понятно, что проступок сотрудника не является «сокрушительным», переходите к следующему пункту.

4. Определите вместе, почему нельзя продолжать так работать. Дайте понять сотруднику, что его действия нарушают уклад жизни предприятия. Такие поступки могут привести к разлаженной работе коллектива, а это не входит в ваши планы по развитию предприятия. Дайте ему время на размышление и для выбора – дальнейшая правильная работа у вас или его уход.

5. Спросите работника, каким образом он собирается исправлять положение. Пусть он сам опишет, как он намеревается действовать дальше и какие меры руководства в этой ситуации он считает справедливыми. Придите к соглашению по этому вопросу. Хорошо, если у вас существует система штрафов, предложенная самими сотрудниками и ими же утвержденная. Например, в одном ресторане сотрудники в качестве штрафов выбрали неоплачиваемые рабочие дни, в которые выходили на работу в усиление, либо отрабатывали их летом на летней площадке. Такое самомотивирование усиливает у сотрудника понимание его ценности для компании, но и вместе с тем того, что правила поведения остаются правилами.

6. При необходимости вынесите взыскание. В случае когда проступок все-таки серьезный, должно последовать наказание, о котором нужно уведомить и весь коллектив (русское «чтобы неповадно было» здесь хорошо работает). Если необходимо применение материального наказания, для этого нужна разработанная шкала штрафов, и вы должны быть уверены, что ваши сотрудники с ней ознакомлены. В шкале предусмотрите штрафы, серьезные по размеру, поскольку материальное наказание в нашей стране пока что гораздо действеннее, чем моральное. Кроме того, большие штрафы будут «напоминанием» о том, что гораздо дешевле следовать правилам.

7. Выразите уверенность в том, что работнику удастся исправить положение. Обязательно дайте понять, что, несмотря на случившееся, вы о нем хорошего мнения. Это сохранит уважение работника к вам и подбодрит его. И напоследок скажите, что все исправится и все скоро позабудут о неприятностях.

Правильно проведенное дисциплинарное интервью уберезет вас от ошибок и риска незаслуженно обидеть, ранить человека. Люди будут благодарны за то, что вы сумели простить и не затронули личность, ограничившись только ситуацией и непосредственно проступком.

Лидерские качества. «Лидер», «руководитель», «директор», «топ-менеджер», «вожак» – синонимы, объединяющие понимание того, что «Я – последняя инстанция, дальше обратиться не к кому, принимаю решения сам, выбираю путь сам, задания даю сам, ответственность несу сам». Тяжеловато, но приятно щекочет нервы. Это человек, выбравший экшн-вариант существования.

Для начала необходимо принять несколько правил, сделать их аксиомами.

1. Хороший лидер осознает ценность своих подчиненных и верит в них. Да, это так. Один в поле не воин. А если ты один, то ты предприниматель, а не директор. Без объемных понятий «коллектив» и «люди» ничего сделать нельзя. И деньги без творческой энергии человека – ничто, бумага. Как только появляется задумка, появляются и деньги на ее осуществление, потом первые заказчики. Затем – удовлетворение от начатого процесса, и только потом лидер думает о дивидендах.

2. Руководитель – это «модель поведения». Всегда хочется оставаться собой. «Под себя» можно «подогнать» управление предприятием, но людям должно нравиться и то, что вы делаете, и как вы это делаете. Пусть у них возникает ощущение легкости и чувство, что у них получится так же. Однако есть маленькое «но»: для хорошего управления нужен талант, способность, нужно уметь получать удовольствие от управления. Будьте примером хорошего руководителя для своих сотрудников, они начнут вас копировать и делать многие вещи так же, как и вы. Помните, коллектив – зеркало администрации.

3. Руководитель должен уметь действовать так, чтобы его намерения были понятны подчиненным. У вас и у ваших сотрудников совершенно разные критерии и мотивы в работе, мышление тоже на разных уровнях, поэтому всегда стремитесь к тому, чтобы они понимали вас. Кроме того, стремитесь понимать сотрудников на их уровне: попробуйте

думать как бармен или официант, а если вам что-то непонятно – не бойтесь переспрашивать, они будут рады объяснить.

Эффективные продажи

Насколько важное место занимают в политике управления рестораном персональные продажи, лучше всего могут сказать только сами гости. В классической теории продаж сервис и торговля имеют общую природу, общие принципы применения и общие цели. Однако это далеко от реальной действительности. Не столько гости мало покупают из-за плохого сервиса, сколько сервис плохой из-за того, что персонал не хочет искусно продавать и приносить больше выручки в кассу заведения. Ведь, к сожалению, на вопрос: «Что вы можете порекомендовать?» в большинстве случаев от официанта можно услышать: «А что вы хотите?».

Теория продаж – это «конек» в дискуссиях и авторских программах обучения иностранных менеджеров ресторанов и «обученных» соотечественников. И хотя серьезно этот вопрос не освещался в полном объеме, такие термины, как «средний чек на гостя» и «план выручки на неделю», стали уже почти затасканными. Развитие этой темы лежит в направлении формирования и обучения рабочих групп, состоящих из представителей различных отделов и уровней менеджмента ресторана, ответственных за управление теми факторами, которые влияют на выручку.

Говоря об индивидуальной технике продаж, можно выделить основные «достижения», реально влияющие на выручку, но не решающие проблему на уровне управления бизнесом.

Итак, чтобы гости больше заказывали по основному меню ресторана, каждый официант должен выполнять следующие основные действия:

- ♦ давать рекламную характеристику всем блюдам, указанным в меню;
- ♦ часто переспрашивать гостя о желании заказать что-либо еще, вовремя убирая при этом пустую посуду;
- ♦ рекламировать блюда, рекомендованные для продвижения шеф-поваром;
- ♦ помнить и сообщать гостям о специальных предложениях со скидками на блюда и напитки;
- ♦ стараться быть любезным и производить впечатление компетентного специалиста, способного дать представление о гастрономическом качестве и тонкости ожидаемых гостями впечатлений от блюд и вина.

Все это, казалось бы, правильно... Но что происходит в реальности? Из-за большой текучести кадров до обслуживания гостей допускаются официанты, не умеющие дать характеристику блюда, не имеющие точного представления о качестве основного продукта, не знающие полного состава ингредиентов, не помнящие о способе и времени приготовления, рекомендуемых сочетаниях с вином и много чего еще.

По причине нерациональной организации труда обслуживающего персонала возникают сбои в регламенте обслуживания. Спешка не позволяет официантам уделять достаточно времени гостям и их оценкам качества блюд и напитков, а ведь опрос посетителей во время обслуживания относительно качества поданных блюд и напитков – основная программа контроля качества, автоматически устраняющего «тиражирование» некачественных блюд и напитков.

Из-за слабой координации отделов предприятия кухня не рассматривает обслуживающий персонал как «свой» ресурс и делает «дневную заготовку» блюд для продажи наугад, изолируя торговый зал от самой сути продаж – управления товарооборотом через прогнозируемый сбыт. Вследствие нехватки выделенных средств на рекламу скидки не дают эффекта массового спроса.

Из-за непродуманной системы отбора кадров к сервису допускаются случайные люди, не имеющие представления о гастрономической культуре и тем более о ее отличительных элементах, истории, моде, любопытных деталях.

Как же справляться с управлением сбыта на уровне прямых продаж в торговом зале ресторана?

Уровень дирекции. Менеджер (заместитель директора ресторана) по сервису – ключевая фигура, ответственная за продажи на предприятии. Но поскольку проблема сбыта является сквозной для всего ресторана, в его оперативном подчинении должны находиться представители практически всех отделов, влияющих на торговую политику ресторана. Должность менеджера по сервису имеет существенную особенность – она включает в себя еще и функции менеджера по рекламе, который не может быть самостоятельной единицей в отдельном ресторане в отличие от большой гостиницы или ресторанной сети.

Финансово-экономическая служба, задавая норму рентабельности ресторана, определяет ценовую политику исходя из концепции заведения и уровня закупочных цен. А уровень заданных цен оказывает ощутимое давление на подразделения сбыта – торговый зал, бар, банкетную службу. Слепое подчинение ценовой политике, спущенной сверху, – грубейшая управленческая ошибка. Ценовая политика должна быть дифференцирована по всему ассортименту с учетом спроса и прогнозов продаж отдельных позиций.

В свою очередь, кухня определяет ассортиментную политику, дает или не дает гостям возможность альтернативного выбора по более широкому диапазону цен и качества и позволяет или препятствует торговому персоналу «манипулировать» среднестатистическим чеком, сводя в одну точку три категории выбора – привлекательность, цену и их сочетаемость в одном заказе.

Наконец, менеджер по обучению должен проводить аттестацию персонала не только по признакам профессиональной пригодности в соответствии с квалификацией и должностными обязанностями, но и по результатам реализованной продукции. Ведь искусство сервиса, профессиональное мастерство и мотивированная работоспособность

– это лишь ресурс для достижения экономического результата, за который также отвечает специалист по набору и обучению кадров.

Дирекция ресторана оценивает эффективность продаж по отчетам менеджера по сервису, прогнозирует развитие спроса, корректирует концепцию бизнеса и целенаправленно обеспечивает ее дополнительными ресурсами для привлечения и удержания новых секторов рынка, поддерживает «питательную среду» для торговли, которая даже на высшем уровне организации становится ничтожной при не разработанной «под рынок» концепции.

Как происходит взаимодействие на этом первом уровне?

На ежемесячных координационных совещаниях представители перечисленных выше отделов должны обсуждать результаты прошедшего месяца и планы действий на следующий месяц по нескольким основным вопросам:

- ♦ эффективность организации с учетом запросов публики;
- ♦ разработка, внедрение и способы реализации, включая рекламу, ассортимента конкурентоспособного качества по конкурентоспособным ценам;
- ♦ эффективность кадров и их взаимодействия в области организации продаж.

Оценка положения дел фиксируется в письменном отчете менеджера по сервису. Отчет прикладывается к месячным отчетам из кассовой системы ресторана. Кассовые отчеты показывают объем, динамику и себестоимость продаж, а также статистические и сравнительные показатели среднего чека на гостя, коэффициенты оборота посадочного места в разные периоды торговли по дням недели, доли продаж и себестоимость продукции кухни, бара, банкетной службы, доли продаж по отдельным ассортиментным позициям. Например, специальные меню по фиксированным ценам, фирменные блюда, кондитерские изделия, категории напитков.

В качестве резюме менеджер по сервису анализирует оправданность затрат на развитие торговой политики, включая собственную зарплату. В случае положительного вывода он может обоснованно запросить дополнительные средства на организацию рекламных акций, разработку перспективного ассортимента в расчете на потенциальных клиентов, расширение штата или оплату обучающих программ, закупку нового оборудования под популярный или перспективный ассортимент. Так, по упрощенной форме разрабатывается текущий маркетинговый план ресторана.

Средний уровень менеджмента. Кроме управленческой команды в работе по активизации продаж также участвуют дежурные менеджеры смен, бар-менеджеры, метрдотели, менеджеры по банкетам. Эти сотрудники собираются еженедельно под руководством менеджера по сервису и планируют конкретные мероприятия по реализации маркетингового плана. Основные вопросы могут быть сведены к стандартному списку, например:

- ♦ планирование специальных гостевых программ и клубных мероприятий;

- ♦ исправление недостатков и обучение персонала методам и техникам эффективной торговли и контроль эффективности и качества работы в бригадах и сменах;
- ♦ повышение слаженности работы кухни, торгового зала, бара и банкетной службы (банкетных бригад);
- ♦ методы поощрения персонала и отдельных сотрудников по результатам выполнения плана выручки и среднего чека на гостя;
- ♦ проведение опросов посетителей относительно целесообразности некоторых изменений, направленных на повышение спроса, а также изучение особенностей спроса в целом.

Однако маркетинг – не игра в шахматы. Здесь наряду с аналитикой принимаются интуитивные решения и классифицируются самые мелкие детали, спонтанно обнаруженные при наблюдении за поведением клиентов. Средний уровень управления – это генератор маркетинга, где не может быть сумасшедших идей, а присутствуют лишь ограниченные средства.

Взаимодействие на втором уровне отличается тем, что планируются мероприятия, где каждый участник группы будет нести определенную ответственность за качество, сроки и затраты.

Уровень исполнителей. Итак, мы добрались до самих продавцов – официантов, барменов, хостесс. Кто-то из них – профессионал со стажем, кто-то работает на свой карман, кто-то равнодушен к работе. Но всю эту многомерную массу людей всегда организуют и объединяют воля и заинтересованное участие администрации. Успехи исполнителей – это результат непрерывной и слаженной работы руководителей. Именно поэтому каждый день перед началом смены проводится краткий инструктаж сервисного персонала, где метрдотели в присутствии рядовых сотрудников инструктируются по выполнению мероприятий, намеченных руководителями среднего звена. Наряду с этим решаются и повседневные вопросы. Однако главное назначение инструктажа перед началом рабочей смены – задать тон агрессивных продаж, заострить внимание на том, что мешает продавать, а что, наоборот, – помогает. Каждый продавец должен заново осознать, что он снова выйдет к гостям, которые ждут от ресторана и от него самого праздника и при этом готовы заплатить.

Взаимодействие на третьем уровне отличается мобилизацией личных ресурсов исполнителей и ответственностью за «личный вклад» в коммерческую политику предприятия на базе маркетингового плана.

И напоследок небольшое резюме. «Техники продаж» исполнительного персонала, насаждаемые в заведениях с западным менеджментом, по сути, обеспечиваются на более высоких уровнях управления.

Ведь дело не в том, что официантка не хочет улыбаться случайно зашедшему в полупустой ресторан гостю. Дело в том, что нечему улыбаться, если ответственность за обучение, рекламу, обеспечение материальными ресурсами и справедливую систему

оплаты подменяется искусственными штампами поведения в рамках «навыков рекомендательных продаж». И хотя умение «планировать» заказ гостя, используя уместные рекомендации и внимательное отношение к публике, не стоит преуменьшать, все же комбинированные кадровые ресурсы решают проблему продаж органически, а не путем повторяющихся время от времени кампаний, не затрагивающих стратегию управления ресторанным бизнесом.

3. «Качественная еда»: производство

– Официант, в моей тарелке плавает муха!!!

– Не может быть, сэр, мухи не умеют плавать!

Недавно попались мне на глаза такие высказывания: «Скажи мне, что ты ешь, и я скажу тебе, кто ты» и «Повар, открывающий новое блюдо, приносит человечеству больше пользы, чем ученый, открывающий новую планету». Оба они принадлежат французскому гурмэ Брийя-Саварену, автору знаменитой книги «Физиология вкуса». И я, уже профессионально состоявшийся человек, осознал, что именно этим руководствовался в своей работе.

Я начинал в известные времена девяностых годов, когда не было ни толковых продуктов, ни оборудования и творческим личностям, коими являются практически все шеф-повара, было очень трудно. «Виртуозничать» приходилось просто на фантастическом уровне. Но опыт тех лет дал огромное преимущество, поскольку страх использования разных продуктов отсутствовал, и когда появлялось что-то новое, оно безоговорочно принималось в работу и превращалось в деликатесные блюда.

Опыт нарастал, и мы стали теми профессионалами, которые могут переработать любой продукт. Наверное, современного российского шефа продуктами и кухней можно удивить только где-нибудь очень далеко. Я, например, был восхищен полетом фантазии поваров в ЮАР, где и местные продукты, и методы технологии обработки продуктов позволяли создать совершенно неповторимый вкусовой колорит и неизгладимое впечатление. А Европа удивить нас уже не может, только если размахом ассортимента продуктов, оборудованием и наличием квадратных метров площадей.

Шеф-повар и кухня

«Шеф-повар» и «кухня»! Два слова с невероятной энергетической вибрацией. От сильного воздействия этих составляющих складывается успех ресторана. Это два краеугольных камня мощного фундамента всей концепции заведения. Это многоцилиндровый двигатель ресторана. Это мотор самых передовых технологий.

Шеф-повар – это прежде всего творец новых вкусов, новых блюд. Его главная задача – изобрести неожиданные, порой сногшибательные рецепты, создать гастрономические шедевры, подобных которым еще не было в мире. Даже если блюда готовит не он сам, а другие повара, важно, чтобы посетители считали, что с присутствием шеф-повара все

блюда становятся очень вкусными. На самом деле шеф не стоит за плитой лично, но его присутствие именно таким образом должно влиять на посетителей. Шеф-повар создает блюда в своей фантазии, обучает поваров тому, как их приготовить, а затем наблюдает за точным исполнением. «Последний штрих» – за ним. Шеф должен обладать своеобразной аурой, иначе это не настоящий шеф-повар. Преображать блюда будто невзначай – один из наивысших показателей его профессионализма. Дирижер, как и шеф-повар, тоже никогда не играет на инструменте, но он способен одним взглядом побудить оркестранта играть еще лучше. Не допускать компромиссов, не падать духом, к каждому блюду подходить с воображением, стараться всегда быть первым и неповторимым, не бояться ошибок и никогда не терять надежды. Шеф-повар, как и дирижер, должен излучать сияющую ауру, чутко улавливать реакцию «зрителей» и «дирижировать», создавая гармонию всех компонентов блюд.

Шеф-повар – это душа ресторана, его ядро, центр. В иерархии ресторана шеф занимает особое место, хотя степень его зависимости или, наоборот, свободы может быть разной. Чтобы шеф-повар смог проявить все свои способности, необходимо располагать собственной «театральной сценой» – кухней ресторана, неповторимой по всем показателям.

Думаю, любой уважающий себя шеф-повар, день и ночь корпящий у плиты в «креативной позе», сильно на меня обидится, если я не назову его кухню авторской. Они творцы, и порой действительно достойны того, чтобы заявить о себе во весь авторский голос. Нередко рестораны, заявляющие об авторской кухне, прибегают к этому модному ныне термину как способу рекламы или маркетинговому приему. И рассчитан такой ход в первую очередь на привлечение гастрономических новаторов-любителей, а также ценителей качественной кухни. Это становится своего рода «фишкой», приманкой ресторана.

Авторская кухня – это обязательно элитарность, уникальность, полет фантазии создателя и его высочайший профессионализм. Шеф-поваром в таком ресторане должен быть Мастер с большой буквы, художник поварского искусства.

Кухня, созданная руками шеф-повара, – это соответствие названию ресторана, его интерьеру. Шеф-повар-менеджер проследит путь своего блюда от закупки необходимых товаров и продуктов до цеха мойки посуды, и если его не устраивает белизна тарелок, возвращающихся из торгового зала, то он выйдет к гостю и постарается понять, что именно не понравилось в приготовленном блюде.

Очень важно, когда шеф не ограничивается линией раздачи на кухне, а идет в зал. Это, я знаю по своему опыту, очень полезно для личностного роста, для роста авторитета в глазах сотрудников. В свое время я посещал известные в Петербурге школы сомелье, курсы управления персоналом, тренинги по ораторскому искусству, психологические семинары, изучал финансовый анализ, проходил семинары по маркетингу, осваивал особенности рекламных кампаний ресторанного бизнеса – перечень бесконечен. Могу

сказать, что когда ваш персонал называет вас папой – это лестно, ведь только хорошему и внимательному отцу есть что передать и рассказать своим детям.

Готовилось открытие заведения. Под концепцию нового ресторана не подходил ни один из знакомых мне шефов. Пришлось искать через объявление. В очередной раз приходит человек, вернее кадр, – по-другому и не назовешь. Знает только, как готовить, – и не больше (но справедливости ради нужно сказать, что готовит он вкусно). Представление об организации производства отсутствует напрочь. Смотрю записи в его трудовой книжке и нахожу знакомые названия ресторанов (в которых я, слава Богу, даже и не был). Для начала я предложил ему должность начальника смены, но в итоге получилось, что и со сменой он не справился. Вывод: не мучайте себя и людей, если чувствуете, что человек «не потянет». Шеф-повар – это не просто «главный по тарелочкам».

Основная составляющая успеха ресторана – это, естественно, кухня, уровень которой в первую очередь определяется профессионализмом шеф-повара.

Ресторатор, осуществляя выбор шефа, как правило, опирается на специфику, ориентацию выбранной кухни. Разумеется, если открывается ресторан тайской кухни, то предпочтительнее повар-таец, если у вас ресторан французской кухни, то особенную респектабельность ему придаст повар-француз. Желательно, чтобы профессионализм шеф-повара подтверждался дипломами поварских конкурсов как родной страны, так и международными. Но вполне реально найти нужного человека и в пределах родного города. При создании нового ресторана на шеф-повара ложится ответственность за организацию производственного процесса: это и оснащение кухни специальным оборудованием, и распределение обязанностей между всеми поварами, и организация работы, и закупки для производства, и создание *a la carte* – меню.

КЛЮЧЕВЫЕ ФИГУРЫ

Нужно всегда помнить, бизнес делают люди, а не чемодан с деньгами. Естественно, ресторан начинается с кухни, а кухня – с фигуры шеф-повара. Шеф-повар, су-шефы, бригадиры, или начальники смен, повара, имеющие разную квалификацию и, если так можно выразиться, принадлежность к цехам. Есть определенные критерии для подбора персоны шеф-повара.

Совет первый. Все шеф-повара делятся: на творческих людей, на хороших организаторов дела и процесса, на исполнителей ваших заданий, на людей, по опыту знающих кухню. Но еще есть редкие и ценные люди – шеф-менеджеры. Если вы стремитесь к полной гармонии в работе производства, вам, конечно же, нужен шеф-менеджер – человек, который умеет и готовить, и организовывать. Но знайте: «золотой» середины не существует.

Если нанятый вами управляющий готов контролировать бухгалтерию, заказывать продукты, составлять грамотные калькуляции, включаться в хозяйственные и инженерные процессы, то можно смело приглашать творческого шеф-повара. В случае, когда вы знаете своего шефа как грамотного организатора всех перечисленных процессов, то есть смысл сразу обговорить с ним (дабы ему не попадать в унижительное

положение перед своим персоналом и персоналом торгового зала) возможность приглашения на контрактной основе людей творческих в необходимое для этого время.

Обе эти практики действуют безотказно. Но обязательно нужно оговорить всевозможные и даже кажущиеся фантастическими варианты, чтобы потом не пришлось доказывать, исправлять или, еще хуже, переделывать что-то.

Совет второй. Как только вы определились с местоположением и концепцией заведения, необходимо приступить к поиску управляющего и шеф-повара. Это две ключевые фигуры, которым предстоит продумать и выстроить рабочие процессы, производственные циклы и многое другое в оптимальном для вас варианте. Все результаты нужно оформить в виде решений, закрепить их на бумаге и принять к действию. В задачу шефа входит подготовка технологического проекта, это означает, что ему необходимо умение разбираться в чертежах, иметь пространственное воображение.

В отношении других должностных позиций существуют несколько распространенных практик.

Первый вариант: хороший шеф имеет «свою» команду, которая переходит с ним из ресторана в ресторан. В состав такой команды входят су-шеф, бригадиры и специалисты разных групп поваров, занимающие ключевые посты. Остальной персонал нужно нанимать на месте.

Второй вариант: шеф сам набирает новую команду, с нуля или по рекомендации коллег. Такая практика распространена, ведь, к примеру, на прежнем месте работы у шефа могла быть договоренность с собственником бизнеса о том, что, в случае ухода шеф-повара, он не имеет права уводить за собой членов команды.

Третий вариант: если вы владеете ресторанным холдингом и набираете персонал в новое открывающееся заведение, в него можно перевести несколько человек, занимающих ключевые посты в других ваших заведениях, а непосредственно под концепцию ищите шеф-повара, и он уже сам налаживает контакт с персоналом.

В ресторанном бизнесе ошибок быть не должно. Инвесторам необходимо понять главное: платить свои деньги за испорченный ужин или обед, а другими словами – оплачивать освоение вами нового бизнеса никто не будет. В ресторанном бизнесе благотворительности нет и не будет.

Поэтому рекомендация такова: найдите опытных управляющего и шеф-повара, обговорите с ними условия своей деятельности и функции в ресторане – и выполняйте только их. Все остальное должно обсуждаться за круглым столом, а решения приниматься единогласно. Ресторанный бизнес не терпит противоречий или позиции «я сказал!» Это ведет к краху, и печальных случаев уже более двух тысяч за последние пять лет в нашем городе.

Управляющий и шеф-повар помогут вам реализовать планы и добиться нужных результатов. Эти люди помогут вам в решении таких вопросов, как выбор кухни, формирование концепции, подбор и приобретение технологического оборудования,

разработка технологических планов и процессов. И уж нанимать на работу весь остальной персонал без участия этих лиц вообще не имеет смысла.

Вопрос поиска управляющего и шеф-повара каждый инвестор решает по своему разумению. Индивидуально решается вопрос о том, на каком этапе подготовки к открытию ресторана они должны подключиться к работе. Например, шеф потребуется, когда появится помещение, а возможно, поиск помещения должен осуществляться под общую идею шефа и инвестора. Но в любом случае управляющий и шеф должны появиться вовремя.

Часто бывает так: на стартовой стадии привлекается специалист – человек, имеющий опыт открытия ресторанов и их первоначального продвижения, одновременно с ним или чуть позже нанимается управляющий, который некоторое время будет помощником нанятого специалиста, а потом примет от него бразды правления. Остальной персонал нанимается позже, совместно с управляющим и шеф-поваром.

ШЕФ-ПОВАР – УПРАВЛЕНИЕ – ПРОИЗВОДСТВО

Существует простая формула, которой стараются придерживаться все профессионалы ресторанного бизнеса: *минимум персонала – максимум выработки.*

В ресторане существует две основные службы, это: 1) *производство* (кухня, складские помещения) – *шеф-повар*; 2) *торговый зал* (аванзал, бар) – *директор ресторана.*

Шеф-повар и директор ресторана выполняют разную по характеру работу, но при этом делают одно общее дело.

Шеф-повар – это и главный организатор производственного процесса, и менеджер по персоналу, и творческая личность в одном лице. От его умелого руководства зависит прибыльность и долголетие ресторана.

Су-шеф – заместитель шеф-повара, занимающийся технической стороной производственного процесса: заказом инвентаря, снятием остатков по продуктам, ведением графика работы поваров.

Взаимоотношения с владельцем ресторана. Шеф-повар должен подчиняться только директору или владельцу ресторана и расценивать мнение владельца как мнение искушенного в еде гостя.

Владелец ресторана должен знать, что не следует учить шеф-повара готовить, в ресторане *не может быть домашней еды*, и помнить, что нельзя отчитывать шеф-повара перед подчиненными.

Взаимоотношения с обслуживающим персоналом. Главная задача шеф-повара – регулирование торгового процесса, то есть обеспечение взаимодействия кухни и торгового зала. Общение официантов с кухней должно быть *только* через шеф-повара.

В торговом процессе шеф-повар выступает в роли *диспетчера кухни.*

Основные задачи шефа, находящегося на раздаче: 1) принимать заказ; 2) объявлять заказ; 3) давать команду на приготовление блюда; 4) следить за временем приготовления

блюда; 5) проверять качество составляющих продуктов; 6) следить за стандартами подачи блюд; 7) объявлять о готовности блюда; 8) следить за своевременным выносом блюда в зал.

Признаком хорошего тона является пребывание шеф-повара в торговом зале и заинтересованность во мнениях посетителей. Важные вопросы, поднимающие имидж заведения: «Понравилось ли вам блюдо?», «Почему вы не доели блюдо?», «Что вам не понравилось?»

Все эти факторы влияют на формирование имиджа ресторана и привлечение постоянных гостей.

Шеф занимается созданием команды на производстве, которая является основой стабильной и качественной работы. В качестве мероприятий, способствующих созданию сильной команды, рекомендую как всем известные методы – корпоративные вечеринки для персонала (Staff Party) и поощрения сотрудников премиями, так и личный пример, использование своего авторитета. Шеф-повар должен своей быстрой и качественной работой завоевать уважение подчиненных, но даже при имеющемся авторитете нужно выполнять любую работу, вплоть до мытья посуды.

Критический срок работы шеф-повара в одном месте – четыре года.

Ни для кого не секрет, что производство, а еще лучше сказать, кухня – это суть ресторана. Посетители, рекомендуя своим знакомым и друзьям ресторан, говорят: «Там хорошая кухня», что, возможно, сгладит даже некачественный сервис. И никогда самый качественный сервис не заменит кухню.

Меню: вывеска или план действий?

Создание меню считается мощным маркетинговым инструментом в продажах ресторана. Я считаю, что новое меню в новом ресторане рождается из искреннего душевного настроения. Кроме того, без высококачественных продуктов и творческой фантазии создание великолепных блюд невозможно, их творец должен стремиться к постоянному поиску новых компонентов – иногда самая неожиданная идея дает самые потрясающие результаты.

Шеф-повар должен не просто придумывать новые угощения, но и уметь пускать их на поток, а для этого всегда должны быть в наличии необходимые продукты. Шеф создает образ «меню», занимается проработкой и калькуляцией создаваемых блюд. Основная проблема в области «планирования и реализации торгового ассортимента ресторана» – коротко – «меню» – позиция шеф-повара. Именно амбиции шефа, иногда и заслуженные, заставляют рестораторов нарушать основной закон рыночной экономики: продавать не то, что можешь произвести, а производить то, что можешь продать. Конечно, в странах с развитым рынком ресторанных услуг допускаются исключения для шеф-поваров, «продающих» свою индивидуальность как форму рекламного имиджа для «истинных ценителей». Но такое явление естественно лишь в тех случаях, когда массовый спрос на

ресторанные услуги уже реализован и происходит дальнейшая «сегментация» в области качества.

Разработка меню входит в обязанности шеф-повара, учитывающего идею владельца ресторана. Меню должно соответствовать определенным общепринятым стандартам и обладать индивидуальными особенностями, которые определяются свойствами используемых продуктов и, естественно, мастерством, а еще лучше сказать – почерком шеф-повара. Помните: *A la carte* – это перечень возможностей ресторана.

Чтобы решить, какой подход вы выберете при изготовлении и насыщении меню и винной карты, загодя ответьте себе на вопрос: а не затеем ли мы строительство всего предприятия именно ради этих двух папочек? Любое предприятие открывается с целью извлечения прибыли, и, самое главное, у любого предприятия есть прайс-лист или прейскурант. Так вот, папки меню и винной карты и есть наши прайс-листы и прейскуранты. А мы работаем и хотим заработать деньги в сфере услуг, здесь восприятие человека становится очень тонким, ему важно то, что его окружает, и то, что он берет в руки.

СДЕЛАЙ ПРОДАВАЕМОЕ МЕНЮ

Основные принципы составления меню были сформулированы королевскими поварами Британской империи еще в восемнадцатом веке. С тех пор классическое ресторанное меню содержит 15 позиций, в числе которых обязательно должны упоминаться холодные закуски, суп, горячие закуски, основное блюдо, сыр и десерт.

Законодателем мод в европейском кулинарном искусстве во все времена считалась Франция, и настоящим гурманам из других стран приходилось корпеть над французскими словарями, чтобы не попасть впросак, прочитав название незнакомого ранее блюда. Сегодня, к счастью, французский язык обязаны знать только повара.

Меню должно быть читаемым, начертание шрифта должно быть таким, чтобы буквы можно было легко разобрать (помню, как в одном ресторане чуть «глаза не сломал», изучая меню, набранное немыслимым «готическим» с вензелями шрифтом), важен и размер шрифта – и то и другое должно «вписываться» в дизайн папок для меню. Самый удобный кегль шрифта – 11, но нужно еще учитывать выбранное начертание и освещенность помещения (чем темнее, тем больше и толще должны быть буквы). Кроме того, не надо забывать, что меню необходимо для работы повара, он тоже часто смотрит на текст вашего маркетингового инструмента.

Современные тенденции в создании меню. Когда гость берет папку в руки, дайте ему удивиться. Пусть удивляет сама папка. Я, например, для одного ресторанного комплекса заказал такие папки, что искушенные ресторанные критики сказали в своих отзывах на ресторанных порталах: «Да, папки – вещь. Сразу видно, это настоящий *hand made*». Если уж ресторанные критики так реагируют, то гостям будет в десять раз приятнее. Ваш гость будет рассматривать и детали интерьера, и детали папки, особенно он углубится в детали меню. Я вам очень советую при написании меню подумать, чем бы вы смогли удивить человека. Как вам понравится, например, такой текст: «*Большая свиная котлета*

на кости, зажаренная в раскаленной печи до румяной корочки, подается с гортично-грибным соусом», или: «Филе окуня из африканского озера Виктория, приготовленное на пару с травами», или: «Турнедо из средней части говяжьей вырезки, грилированное с овощами и поданное с соусом из красного вина». Даже звучит вкусно! Обыгрывайте текст меню: описывайте детали приготовления блюда, указывайте сорт, вид, происхождение продукта, подсказывайте, намекайте – все это позволяет человеку испытывать душевный подъем при выборе блюда. Чем больше душевный подъем, тем легче человек расстается с деньгами. Учтите это, пожалуйста, господа рестораторы.

«А ну, почитаем-ка, please». Меню престижного ресторана в любом городе Европы, не исключая и российские города, должно быть написано на государственном языке страны вне зависимости от того, какую кухню представляет этот ресторан. А если в меню, составленном на русском языке, вам встретятся названия блюд, написанные по-французски, знайте, что хозяев заведения, которое вы посетили, нельзя назвать знатоками ресторанного этикета. Дело в том, что смешение языков в одном меню считается дурным тоном во всех цивилизованных странах. Однако должно, конечно, присутствовать и меню на различных распространенных языках мира, ведь нужно учитывать конъюнктуру развивающегося туристического рынка. Не забывайте своевременно составлять меню на необходимом языке. Мы ведь с вами, находясь за границей, если получаем меню на русском, радуемся и даже гордимся – как уважают российских граждан (деньги им приносящих).

Блюдо дня. Согласно традиции, меню уважающего себя европейского ресторана непременно должно содержать выделенное отдельным шрифтом «блюдо этого дня», которое, как следует из его названия, ежедневно меняется. Этим блюдом может быть все что угодно: от холодной закуски до десерта, главное, чтобы оно каждый раз было действительно новым.

Это то, что касается непосредственно написания меню. Теперь поговорим об оформлении.

Бумага. Истинные гурманы судят об уровне ресторана задолго до того, как приступают к трапезе, и даже до того, как прочитают меню. Для этого им достаточно взглянуть на... бумагу, на которой напечатано меню. Дело в том, что солидные рестораны специально заказывают для своих меню самые дорогие сорта бумаги, поскольку ее качество негласно характеризует уровень престижности заведения. Но это еще не все про бумагу. Она должна быть светлых тонов, приятных оттенков, плотной, но и пригодной для лазерного принтера. Самое читаемое меню – темный шрифт на светлой бумаге. Однажды я видел меню – белый шрифт на темной бумаге, создавалось впечатление, что вас вынуждают подсматривать в замочную скважину. Утомительное занятие, особенно если вы не страдаете приступами вуайеризма. Лучше всего – светлая, возможно, с едва различимыми разводами или рисунками бумага или желтовато-соломенного оттенка, возможны красочные логотипы где-нибудь в углах меню.

Продукты. Сочетание блюд в меню европейского ресторана должно соответствовать множеству проверенных веками правил. Так, один и тот же исходный продукт, за исключением мяса, не может упоминаться более двух раз, даже если он является составной частью разных блюд. Что же касается мяса, то любая его разновидность может встретиться в перечне блюд только однажды. Эти и другие правила обеспечивают максимальное разнообразие блюд в рамках пятнадцати освященных историей позиций.

Успех любого ресторана в большой степени зависит от того, насколько удачно разработано меню, как оно оформлено и легко ли читается гостем. Удачное меню некоторые специалисты называют меню-бестселлером.

Чуть пошпионим. Если мы говорим о новом ресторане, то, прежде чем приступить к концептуальной разработке меню, необходимо проанализировать ситуацию в районе, где расположено заведение. Стоит выяснить, кто ваши конкуренты и какую кухню они предлагают своим гостям. Это легко сделать, например, засылая своих «шпионов» в соседние рестораны. Что такая информация даст? Прежде всего вы исключите риск повторяемости направленности кухни, особенно если речь идет о национальном ресторане. Причем провести подобный анализ не помешает перед каждым изменением меню, так как конкуренты тоже не стоят на месте и периодически корректируют концепцию своей кухни.

МАЛЕНЬКОЕ ИЛИ БОЛЬШОЕ?

Один из первых вопросов, возникающих у руководства заведения: насколько обширным должно быть меню? Я за то, чтобы оно было небольшим, это позволит обеспечить большую стабильность качества блюд.

Для наибольшей эффективности работы в меню следует включать:

- ◆ до десяти закусок, включая салаты;
- ◆ три-пять горячих закусок;
- ◆ не более четырех-пяти супов;
- ◆ семь-восемь горячих мясных блюд, включая блюда из птицы;
- ◆ семь-восемь горячих рыбных блюд;
- ◆ до десяти десертов и сладких блюд;
- ◆ возможны дополнения в виде пасты и вегетарианских блюд.

Хорошее рабочее меню. Не более 50–55 позиций. Не стоит ориентироваться на меню китайских ресторанов, которые иногда предлагают 100–200 блюд. Их кухня основана на ином принципе: ограниченный ряд ингредиентов предлагается в большом количестве сочетаний, отсюда и значительное число позиций.

Кстати, маленькое меню может прекрасно сработать на имидж ресторана, если гость заведения, не найдя интересующего его блюда, просит приготовить какое-то кушанье для него персонально. Не сомневайтесь, что он высоко оценит сервис, если его пожелание

будет выполнено. Большое меню влечет за собой потери в продуктах и качестве выпускаемых блюд.

Такое формирование карты позволит гостю быстро сформулировать свой заказ и не отвлекаться на обилие названий.

Изменение меню. В небольшом меню удобнее менять блюда и отслеживать лучшие продажи. Максимальный срок работы меню, пример которого мы рассмотрели, – полгода. Помните: чем меньше меню, тем чаще его рекомендуется менять. Советую делать это раз в 3–6 месяцев. При этом бестселлер меню – ключевое блюдо – принято оставлять и в новом варианте. Но все же в технологию его приготовления или в оформление стоит привнести что-то новое.

Например, если в данном заведении самое продаваемое блюдо – бараньи котлетки, можно подать их с другим соусом или заменить гарнир. Чтобы не вызвать негативной реакции наиболее консервативных гостей, важно правильно проводить подготовительную работу во времени, убеждая клиента, что новое – не хуже старого.

При изменении блюд в меню хорошо отслеживать сезонность продуктов, можно включить в меню даже целые тематические странички. В каждом регионе есть и свои продукты, пользующиеся большой популярностью у местных жителей. В Петербурге, к примеру, есть сезон корюшки, чему можно посвятить тематическую страничку. А можно просто устраивать «праздники» каких-нибудь продуктов.

Но не забывайте внимательно следить за обновлением основного меню. Здесь необходимо учитывать несколько факторов, и первый из них – это возможность обработки статистических данных вашего программного обеспечения. К примеру, если у вас берут 100 порций стейков из говяжьего филе и только 20 порций шашлыка из свинины в месяц – это сигнал. Соответственно блюдо из свинины нужно: 1) изменить, 2) доработать, 3) исключить из меню, заменив его каким-либо другим продуктом.

Мне нравятся первый и второй варианты, то есть дополнения и изменения в меню и «постоянно играющее» основное меню. В своей практике я обычно делал так: вводил в работу основное меню, «отшлифовывал» его от закупки до гостей, после чего «уходил» в собственное творчество. Мои странички в меню – это два-три блюда как раз на вариации, рассмотренные в предыдущем абзаце. И знаете, я никогда не переживал за срыв поставки, поскольку всегда имел возможность легко менять странички, у меня оставалось достаточно времени, чтобы самому ездить по фирмам и магазинам, смотреть, что нового привезли, и, если нравилось, покупать, продавать. А «необычное» я готовил, когда у меня было время плюс хорошее настроение. Личные продажи были просто великолепны.

Начинаем с заготовок. Один из секретов меню-бестселлера – его гармоничность и технологичность, которая достигается использованием заготовок. Кстати, на Западе кулинары начинают свое образование не с изучения салатов, супов и т. д., а с освоения навыков использования заготовок при разработке меню. Например, вы включаете в меню суп-пюре из цветной капусты, нужно сразу продумать, в каких еще блюдах можно

использовать продукт; может быть, вы решите предложить гостю гарнир из этого овоща. В результате будет обеспечена проходимость продукта, снизятся издержки.

Иногда получается так, что какой-то ингредиент, включенный сразу в несколько блюд, кончается. Чтобы не приходилось отказывать гостю из-за отсутствия определенной заготовки, можно повесить на ресторанной кухне лист заготовок, в котором повара каждый день будут отмечать очередность их приготовления – тогда будет понятно, какие позиции пора списать, если продукт испортился, или сделать заказ.

Принципы расположения блюд. При составлении меню предстоит решить, по какому принципу следует расположить блюда. Один из вариантов: сначала указывать более легкие, а от них переходить к более тяжелым и жирным. Например, раздел «Салаты» в этом случае начинается с овощных, далее идут рыбные и заканчивается мясными салатами. В последнее время наблюдается тенденция размещения блюд по продуктам. Так, гость открывает страничку «Блюда из говядины» и находит там и суп, и горячее, и закуску на основе этого вида мяса. Ресторанам, ориентированным на дневное обслуживание, в целях экономии времени своих клиентов следует предлагать варианты комплексных обедов.

Меню можно подавать и в игровой форме. Например, в одном заведении официанты предлагают клиентам нарисованный на картоне поднос с изображенными на нем блюдами для бизнес-ланча, каждое блюдо имеет свой номер, ниже даются их сочетания – варианты обедов, а напротив – стоимость. Кстати, подобный игровой момент можно использовать как способ привлечения клиентов.

Тем рестораторам, которые не склонны экспериментировать, можно предложить другую идею: закажите на фабрике тарелки с изображением блюд из вашего меню и расставьте эту посуду на столах. Конечно, много информации на таком носителе не разместиться, но в этом и нет необходимости. Думаю, достаточно указать три-четыре основных блюда и это будет отлично работать.

Еще одна идея – размещение меню в зале на доске. Причем не обязательно указывать все позиции, достаточно отметить несколько основных блюд. Чем это удобно? Допустим, на кухне закончился борщ, сотрудники могут быстро внести корректировки, стерев эту позицию на доске и вписав на ее место что-то другое.

Помните о стиле. При составлении меню следует обращать внимание на единство стиля, отсутствие ошибок при переводе названий блюд и отдельных продуктов с иностранных языков. К сожалению, пока еще часто встречаются откровенные ляпы. Стоит обратить внимание на то, насколько «вкусно» построена фраза. Так, можно написать «бифштекс с перцем», а можно – «бифштекс, приправленный черным перцем». Очевидно, что второй вариант будет работать лучше. Название любого блюда можно сформулировать так, что от одного только прочтения у гостя потекут слюнки, или разбавить меню литературными текстами, что особенно удачно для национального ресторана.

В названиях блюд надо строго придерживаться концепции заведения. Блюда должны быть выдержаны в едином стиле. Это поможет гостю чувствовать себя комфортно в вашем ресторане.

Тематические страницы. Если меню разработано определенным поваром, то каждое его блюдо можно считать фирменным. К чему же тогда выделять ряд позиций? Получается, что те блюда, которые мы заявляем как «фирменные», готовятся хорошо, а остальные – кое-как? Если есть желание и необходимость акцентировать какие-либо позиции меню, можно предложить гостю «блюдо от шефа» или «блюдо дня».

С другой стороны, не лишена смысла идея выделения более жирным шрифтом самых трудоемких блюд, приготовление которых потребует много времени, с указанием оно.

У рестораторов часто возникает вопрос: включать ли в меню детскую страничку? Мне кажется, в этом нет особого смысла по той причине, что дети – большие приверженцы фастфуда и ресторанному блюду скорее всего предпочтут хот-дог или гамбургер. Я продумал бы предложения для семейного обеда. А в США я наблюдал, как во многих заведениях подают большие порции, которые, как предполагается, клиент разделит с друзьями или родственниками. Потому идея семейного набора, поданного на общем блюде, наверняка будет хорошо воспринята гостями заведения.

Западные рестораторы нередко вводят в своих заведениях специальные карты-меню для женщин, где отсутствуют цены. Но это очень тонкий момент. Мне кажется, важно прежде всего понять, готов ли клиент к вашей услуге материально. Стоимость выбранного ужина может оказаться слишком высокой, и спутник женщины попадет в неловкую ситуацию. Все-таки у нас в стране еще немного ресторанов, где такое меню будет уместно. А вот идея указывать калорийность того или иного блюда в свете актуальности диетического питания клиентками заведений наверняка будет оценена по достоинству.

ОШИБКИ В МЕНЮ

По-французски «меню» – *la carte* звучит так же, как и «географическая карта». И это не удивительно: и географическая, и гастрономическая карты помогают людям ориентироваться – на местности или среди разнообразия блюд. Ошибки на географической карте могут завести путешественника совсем не туда, куда он собирался, а фактические ошибки и неточное использование кулинарной терминологии в меню раздражают посетителей и наносят ущерб репутации ресторана. Тем не менее во многих заведениях к составлению меню относятся невнимательно.

Фактические ошибки. Подобные ошибки часто появляются из-за отсутствия связи между поварами и людьми, которые пишут меню. Повар готовит какое-то блюдо, а его описание попадает в меню со слов третьих лиц. Здесь важно проследить, чтобы информация была правильной и такой, какой ее хотел бы видеть шеф-повар или управляющий. Случается, что при заказе гость думает об одном, а получает совсем другое. Поэтому меню необходимо заверять у шеф-повара. Кроме того, надо отслеживать изменения в составе блюд. «Креативные» шефы могут дорабатывать рецепты; один продукт заменять другим

в зависимости от произведенных закупок, ведь кухня – это живой организм. Внес изменения в блюдо – и будь добр, проследи, чтобы изменения дошли до гостя.

Интересный момент – указание в меню всех ингредиентов блюда. Блюдо может быть сложным по составу, перечень ингредиентов займет много места, поэтому писать нужно про основной продукт, метод его приготовления, можно добавить описание основного сопровождения (если это «красочный» соус – пишем про него, а если гарнир, то и его можно стильно обрисовать). Например, в ресторане, специализирующемся на французской национальной кухне, повара будут придерживаться существующих традиций, а завсегдатаю такого заведения не нужно объяснять, что такое фюме или консоме.

Тем не менее есть категория людей, которым нужно знать точный состав блюда, это аллергики. В этой ситуации гостю может помочь квалифицированный персонал. Я считаю, если у человека проблемы со здоровьем, он должен сам все оговорить с официантом.

Еще одной трудностью является частое несоблюдение классических рецептов. Под макаронами по-флотски или венгерским гуляшом может подразумеваться все что угодно.

А фразы: «Только у нас настоящий салат «Цезарь»» (или «Оливье») стали уже привычными. Я сталкивался с ситуацией, когда сливочный соус с грибами называли «Болоньезе». В настоящий «Болоньезе» входит говяжий фарш, поджарка из разных овощей, все это в томатном соусе с пряностями. Называть сливочный соус «Болоньезе» – то же самое, что подавать борщ и называть его рыбной солянкой. Происходит это, потому что придумывать названия для новых блюд и «раскручивать» их рестораторам кажется трудным, куда проще воспользоваться «красивыми» и «модными» названиями. Обманывать гостя недопустимо, названия блюд в меню должны рождать у него правильные ассоциации.

Хочу рассказать вам историю, услышанную мной от одного искушенного гостя – человека, имеющего свой собственный успешный ресторан и всегда честно высказывающего свое мнение.

Он пришел в одно известное в нашем городе заведение концепции стейк-хаус, принадлежащее крупной ресторанной сети. Мой знакомый произвел заказ и получил его на стол. Затем к нему вышел шеф-повар заведения и поинтересовался, все ли понравилось. «Нет» – такова была реакция на заданный вопрос.

Шеф был удивлен и, естественно, спросил, что именно сделано не так, что не понравилось. Последовал такой ответ: «Вы знаете, я ел ри-бай-стейк во многих ресторанах – в нашей стране и за рубежом. Так вот, если в меню написано просто «рибай-стейк», то это должен быть просто рибай-стейк, а не что-то сверх традиционной технологии приготовления этого блюда. А в вашем блюде есть нарушения классического рецепта».

Шеф на эти слова возразил, сказав, что повар имеет право на творческое самовыражение. Мой знакомый дал исчерпывающий ответ на это возражение: «Я не против вашего творческого самовыражения. Это даже приветствуется. Но тогда вы напишите в меню, что подаете рибай-стейк по-сергеевски, то есть готовите рибай-стейк по вашему рецепту. А когда я в меню читаю «рибай», то будьте любезны, его и подавайте».

Многим шефам я рекомендую помнить эту историю. Нельзя писать в меню что заблагорассудится, приплетать авторскую кухню и рецепты разных стран, нельзя заявлять классические блюда, а готовить, подавать их в собственных интерпретациях.

Заимствованная кулинарная лексика. Другой трудностью при составлении меню можно назвать заимствованную кулинарную лексику. Часто в меню пишут «мацарела» или «пормезан», а правильно – моцарелла и пармезан. Неграмотное написание названий продуктов или блюд роняет в глазах гостей уровень заведения. Вот еще некоторые курьезы: «рисото» – ризотто, «фиттучини» – фетучини и даже «карпаччо с пестом», а надо бы написать «с соусом пе-сто». Чай «японская какай-ча» – кокей-ча или кокейча? А как вам «какиль из крабов» – кокиль? В ресторанах можно встретить суперблюдо «жареная лапша с тремя свежестями», эти загадочные «свежести» – обычные морепродукты.

К сожалению, русского словаря кулинарных терминов нет, следовательно, нет и строгой нормы для написания иноязычных слов. Это, конечно, связано с тем, что ресторанный бизнес у нас только становится на ноги и хороших ресторанов мало, соответственно мало и хорошей специальной литературы. Часто в меню русских ресторанов встречаются немотивированные заимствования. Не стоит писать «жаркое из чикена», когда есть русское слово «цыпленок». Иногда предлагают «кусочки ноги матон», что по-русски будет просто «кусочки бараньей ноги», или предлагают «обжаренные слайсы бекона» – это всего лишь «обжаренные кусочки бекона». Будьте проще, не надо вычурности. Как говорится, будь проще, и люди к тебе потянутся.

Ух – орфография! И уж совсем обидно, если ошибки в меню допускаются в словах, написание которых можно проверить в любом орфографическом словаре. Случается, в ресторанах предлагают «салат из кальраби» – кольраби, «мендальную корзинку с лесными ягодами» – миндальную и «любимый напиток Верки Сердючки, настоящий на кор-нешонах», а в другом ресторане кормят уже «корнюшона-ми». В обоих случаях имеются в виду корнишоны. В меню ресторанов встречается «пюре раковое с можжевеловыми ягодами, заваренное на коньяке», – можжевеловыми.

Среди десертов упоминается «бизе» – есть композитор Жорж Бизе, а пирожное называется безе. Предлагают кое-где блюда с «чеснаком», в некоторые добавляют «специи». Можно попробовать «соленья», «баранину с луком, болг. перцем, помидорами, боклажанами в винном соусе».

В одном ресторане мне довелось пробовать блюдо «Подводная Одиссия». Туда входили: «морепродукты, тушки коль-маров, кольмары в тесте, каракатица, криветки королевские,

осьминоги». Есть в меню и «стейк с грибным соусом». Правильные варианты – Одиссея, кальмары, креветки и грибной.

А это вот совсем свеженькое: «ореховое пирожное с пер-ципаном». Как вам? Самое интересное, что этот шедевр – мой! Ха-ха... Но ведь я тоже не святой. Хорошо, что ошибку обнаружили быстро.

Вывод, конечно, прост: безграмотность не делает чести. Если не уверены в своей грамотности, отнесите текст вашего меню профессионалам для проверки.

Пунктуационные ошибки. Зачастую описания блюд в меню бывают весьма пространными, со многими подробностями приготовления и подачи. Насколько это оправданно – вопрос отдельный, но если уж вы используете сложные описания, проверяйте правильную расстановку знаков препинания. Случается, что рестораторы вообще не используют знаки препинания, например: «Говядина жареная на гриле подается с салатом микс дольки картофеля фри и с грибным соусом». А бывает, ставят их по принципу «куда рука упала». Странные вещи можно прочитать в меню. Например, описываются салаты: ««Петровский». Отварной картофель, копченая курица, колбаса, бекон, лук соленый, огурчик, зелень, майонез подается теплым». Видимо, греют только майонез. Или: «Салат с крабами. Мясо камчатского краба, листья, салата, огурец заправлен майонезом». Остается непонятным, салатные это листья или какие-то другие и почему майонезом заправили только огурец? А как вам «колбаска обжаренная на мангале из нежного куриного филе». Мангал – из куриного филе?

Иногда при составлении текста ресторанного меню впадают в другую крайность и, желая на минимальной печатной площади разместить максимум информации, до неузнаваемости сокращают названия продуктов и не обращают внимания на запятые, например: «Помид, огурцы, перец болгарский, зелень, масло раст. пельмени с телят, нухут, том-чес-я запр, мята» или: «Марин. грибы, жар. картофель, помидоры, св. огурцов болгарский, перец, кит. салат, красный соус. Украшение». И там же можно увидеть: «Чеснок марен., огурцы сол. капуста квашен., перец острый марен. Зелень». Ничего не скажешь, краткость – сестра таланта!

Коллекция ошибок. Почти в каждом заведении, где к написанию меню относятся небрежно, создаются свои «перлы». Приведу наиболее впечатляющие примеры, показывающие, насколько нелепые по смыслу могут получиться фразы.

Например: «Салат из рукколы со схваченным на открытом огне тунцом, соевым соусом и васаби». Интересно, кто хватал тунца на открытом огне?

Вот интересный пример: «Колбаска, жаренная на гриле, – нежнейшая колбаска из сердцемолодого бычка». Сколько точно сердец было у одного бычка?

А это точно уже писалось после двенадцати ночи. «Груша утомленная сладким красным вином». Большое количество вина может утомить не только грушу.

««Хон-шурпа» Блюда, со временем Бабура из бараньей мякоти, овощами и зеленью, заправленное восточными специями». Видимо, блюд под одним названием сразу много,

со временем они становятся Бабуром, что это такое – осталось неизвестным, а в бараньей туше появилась новая часть – мякоть.

«Плов «Золотая долина» Плов из баранины с красным рисом, напоминающий неповторимый колорит Ферганской долины». Если рис – красный и похож на песок Ферганской долины, то, видимо, эта долина находится на Марсе. А если имелся в виду национальный колорит, тогда как он может быть похож на плов?

«Томатный суп из ягненка». Из ягненка может получиться только суп из ягнятины. А томатный суп можно приготовить только из томатов. «Томатный суп с ягнятиной» – имелось в виду именно это.

В том же ресторане предлагают отведать «Филе мандарина». Филе бывает только мясное или рыбное.

«Отварной язык нарезается ломтиком». Видимо, одним ломтиком, зато каким!

«Лапша куриная. В бульон с отварной курицей кладут кусочки курицы, мелко нарезанную домашнюю лапшу и посыпают зеленью». Если в бульоне уже есть курица, зачем туда ее класть еще?

«Котлеты из мяса диких животных». Дикие животные бывают разные, например тушканчики и пингвины.

«Соба 'Тореадор». Густой суп с крупно нарезанными овощами: болгарский перец, белокочанная капуста, початки кукурузы, баклажан, банан, помидор, картофель и говяжьи хвосты». В ряды овощей незаметно затесались банан и говяжьи хвосты.

«Соба «Креолка». Куриный суп с помидорами, болгарским перцем и слегка острым вкусом». Интересно, никто из посетителей не просит подать отдельно слегка острый вкус?

«Сальмон с золотистым картофелем. Семга, запеченная по древнему рецепту индейцев племени майя, подается с обжаренным картофелем». Больше семги индейцы майя любили только черную икру. И водку. И путешествовали к полюсу, потому что семга водится исключительно в северных морях. Сложно будет догадаться посетителю ресторана, что семгу запекают просто по древнему способу индейцев майя.

«Каре «новозеландского ягненка» в короне с овощами». Судя по кавычкам, ягненок ненатуральный, практически «фальшивый заяц». Зато корона настоящая, с огурцами вместо изумрудов.

«Эклектический конус из ореховой нуги на миндальной черепахе». Красиво. Очень красиво. Сделайте нам еще кра-сивше.

«Рак престижный. Рак, котлеты, болг. перец, помидоры, крабы, сметана, сливки, соль, сухарики, лимон, маслины. Украшение». Ну, это блюдо точно для экономных авторитетов: рак – для престижа, котлеты – накормить телохранителей, а украшение – для дамы.

«Ребро Адама. Свиные копченые ребра, запеченные в медово-томатном соусе». Торжество феминизма или наоборот: то ли Адама обозвали свиньей, то ли то, что получилось из его ребра.

«Салат из свежих овощей. Полный набор витаминов: помидоры, огурцы, сладкий перец, краснокочанная капуста и сельдерей с салатным соусом». Действительно, привычные названия витаминов какие-то невзрачные: А, В, С... «Помидор» – это другое дело. Кстати, там же предлагается «суп из протертых свежих овощей и брокколи». То есть капуста брокколи – это не овощ. Видимо, тоже витамин.

«Цыпленок молочный табака». Поросята считаются молочными, пока кормятся материнским молоком. Почему молочным оказался цыпленок – неизвестно.

ОРИГИНАЛЬНЫЕ НАЗВАНИЯ В МЕНЮ

В некоторых случаях рестораны считают возможным давать блюдам в меню оригинальные шуточные названия. Такое вполне допускается, а в некоторых случаях используется как дополнительный стимул для привлечения клиентуры. Такой прием подходит не для каждого ресторана, но если это именно ваш случай, то будьте готовы разработать пакет названий для всего меню либо для его части, например для коктейлей. При этом удачные названия в некоторых случаях могут стать визитной карточкой заведения. Безусловно, создать полностью оригинальное в этом отношении меню бывает достаточно сложно. Многие удачные идеи, вероятно, уже используются, и не повториться очень сложно.

Вот несколько удачных, на мой взгляд, примеров: «Доведенный до отчаяния» – коктейль, «Заря» – коктейль из нескольких несмешиваемых ингредиентов, «Муравей» – пирожные, напоминающие муравьев скорее по размеру, а по форме – ежей и очень вкусные.

Старайтесь выстраивать такие названия на некоторых устойчивых ассоциациях, противоречиях, обыгрывать какие-то традиции, известные высказывания, что позволит посетителям легко их запомнить, чтобы при случае поделиться с друзьями.

Предлагаю некоторые разработки консалтингового ресторанного бюро:

- ♦ «Русалочка на пляже» – цельная стерлядка, приготовленная на мангале.
- ♦ «Кусочек юного поросеночка, уморенного в собственном соку».
- ♦ «Шапка Мономаха» – эксклюзивный десерт из мороженого, облитого шоколадом и украшенного кусочками тропических фруктов.
- ♦ «Мясопотамия» – мясное ассорти.
- ♦ «Тропическое свинство» – свинина с ананасами.
- ♦ «Дикий кальмар, одомашненный в кляре».
- ♦ «Безумные фантазии шеф-повара».
- ♦ «Молодая хрюшечка, для которой все закончилось».

♦ «Нежный гусик с хрустящей корочкой в компании с печеными яблоками отдаст себя без остатка».

♦ «Невинная курочка встретила своего шеф-повара».

В некоторых случаях живое описание блюда гораздо эффективнее стандартного «Шашлык из свинины»: «Шашлычок из кудрявого барашка в обрамлении специально охлажденных листиков салата, солнечных помидорчиков, свежайших огурчиков, душистой петрушки, сочных баклажанов и хрустящей картошечки. И это чудо готовится всего 15 минут. Шеф-повар лично проследит за процессом». Но само собой, такой стиль должен подходить концепции заведения и написание должно быть точно выверенным. Ошибок быть не должно.

И снова о госте ресторана. Помните: ваш гость должен убедиться, что он сделал правильный выбор. Об этом хочу сказать поподробнее.

С шефом одного известного ресторана у нас состоялся разговор на эту тему. Я увидел в его меню блюдо, основным ингредиентом которого было мясо. Великолепное мясо – мраморное филе из Австралии, да еще и охлажденное. Лучшего мяса для приготовления блюда не пожелать. Но было одно «но» – это количество соусов в тарелке. Я спросил: «Как гость сможет понять, правильно ли он сделал выбор?»

Ведь в этом вопросе определяются все примерно одинаково. Ваш гость отрезает первый кусок мяса, обмакивает в соус, пробует. В этот момент ощущает, достаточно ли соли, каковы специи. Второй попробованный кусок дает ему возможность убедиться, что мясо достойного вкуса и соус приятный. Третий – и он убеждается, что сделал правильный выбор. Далее он говорит себе, что в свой следующий визит он обязательно возьмет это мясо еще раз. После чего просто получает удовольствие от вашего блюда. Все, битва за гостя завершилась победой шефа! А теперь представьте, что гостю подали, как в том заведении, пять видов соусов на тарелке. Обмакивая каждый раз то в один, то в другой соус прекраснейшее мясо, он рискует так и не распробовать его. Ваш гость рискует вообще не понять – что же он ел. Так издеваться нельзя.

Господа шефы, зарплату вам платит гость, а не директор или владелец. Не забывают этого.

Резюмируем вышесказанное: вопросы подготовки, дизайна, содержания, стиля, написания и наполнения меню – архиважные. Меню – это вывеска ресторана и первейший маркетинговый инструмент.

ЧТО ТАКОЕ КОМПЛЕМЕНТ?

Ресторанный комплемент – это небольшая порция блюда кухни или блюда, которое разрабатывается или вводится в основное меню ресторана. Достойный ресторан предлагает своим гостям комплименты, ведь с ресторанной точки зрения – это двойное обслуживание посетителя.

Предлагая гостям комплементы, ресторан реализовывает несколько задач: оказывает внимание гостю, поддерживает свой статус серьезного заведения и отдает дань

творчеству своего шеф-повара, которому постоянно надо придумывать что-то новое, каждый раз и каждый день удивлять гостей. Комплемент можно использовать как пробную рекламную акцию нововведений в *A la carte* ресторана: небольшая порция комплемента позволяет гостю оценить блюдо, и он принимает решение – либо заказать его, либо попробовать при следующем визите к вам.

Реакция гостя на комплемент всегда позитивная, а любое заведение мечтает стать вторым домом для своих любимых гостей. Это своеобразная игра, и, естественно, ресторану выгодно, чтобы гости в нее поиграли: она позволяет гостям побыть в роли советчиков, рассказывая работникам кухни о тех или иных своих вкусовых пристрастиях.

В ресторанах-люкс комплементы подают несколько раз в течение обеда. В начале трапезы это может быть небольшой мини-аперитив, подающийся из бара. После определения заказа на стол гостя может поступить комплемент с кухни: мини-салат, подающийся в рюмочке из-под водки или мартини, затем кусочек горячего паштета или вкусного мяса с каплей соуса и граммулькой гарнира. Затем идет *antreme* – классический переход – сорбе из цитрусовых, так называемый мостик между горячим и сладким блюдом или фирменным десертом ресторана. Сорбе снимает вкусовые ощущения после горячего блюда и освежает полость рта. Ведь десерт – одно из главных блюд в меню ресторана, завершающее обед, и именно воспоминание о десерте хранится в памяти дольше всего.

МАРКЕТИНГ ПОСТНОГО МЕНЮ

Я специально назвал так этот раздел. Сам я очень люблю мясо и знаю толк в его приготовлении, возможно, поэтому в течение долгого времени не уделял большого внимания запросам вегетарианцев и людей, которые постятся. Мое мнение было таким: в ресторане нужно подавать мясо, птицу, рыбу и морепродукты, а приготовление травяного мурavy – удел поваров, которые не понимают в приготовлении мяса равным счетом ничего. Но жизнь внесла свои коррективы. Владелец ресторана, в котором я трудился, предпочитал вегетарианскую пищу и только два-три раза в месяц употреблял мясную или рыбную. В целом он и оказал на меня воздействие, он был терпимым человеком и умел добиваться поставленных целей. Приближался пост, и он лично сделал для меня подборку блюд, где были в основном перечислены продукты и ингредиенты, используемые в нашем ресторане. Этот листок владелец оставил в моем кабинете, что оказалось весьма кстати. Я сравнил составленное владельцем меню с предложениями других ресторанов, которые в основном предлагали овощной салат да картофель, жаренный с луком и чесноком. Оказалось, что предлагаемое в нашем ресторане постное меню выгодно отличается разнообразием блюд.

На сегодняшний день постная кухня предусмотрена в большинстве уважающих себя ресторанов. И она вовсе не напоминает больничный рацион язвенного больного, все блюда аппетитны и от отсутствия скромных ингредиентов нисколько не страдают. Предлагаю шефам проявить фантазию, а если таковой недостаточно – воспользоваться

небольшим предложением из моего личного опыта. Постное меню могут составлять следующие блюда:

- ♦ морковь с медовым соусом и финиками;
- ♦ овощной салат с оливковым маслом;
- ♦ свекла с черносливом и грецкими орехами;
- ♦ весенний овощной суп;
- ♦ отварной картофель с укропом, растительным маслом и соленьями;
- ♦ греча по-русски с грибами и кедровыми орешками;
- ♦ спагетти с постным соусом из овощей; драники картофельные;
- ♦ овощное турнедо (баклажаны, кабачки, сладкий перец и лук);
- ♦ овощи-гриль, маринованные в прованских травах; салат из соленых грибов;
- ♦ салат из тыквы с морскими водорослями;
- ♦ спагетти с грибной пастой;
- ♦ голубцы с грибами и овощами;
- ♦ фасоль, томленная в горшочке с грецкими орехами;
- ♦ соте из баклажанов с миндалем;
- ♦ кабачки, тушеные с помидорами и чесноком;
- ♦ постный щавелевый суп;
- ♦ картофельные котлеты, фаршированные белыми грибами;
- ♦ вареники с картошкой и луком;
- ♦ вареники с грибами;
- ♦ суп-пюре из чечевицы;
- ♦ суп-пюре из сельдерея и шпината;
- ♦ суп из шпината с кислой капустой;
- ♦ котлеты грибные с овощной подливой;
- ♦ рагу из лесных грибов с картофельными расстегаями;
- ♦ тальятелли со шпинатом и томатами-гриль;
- ♦ овощной пудинг с рисовой лапшой;
- ♦ тартар из лесных грибов с конфи из томатов и соусом из зелени;
- ♦ печеное яблоко с клюквой, медом и корицей;
- ♦ яблоко в карамели, начиненное кедровыми орехами, изюмом, инжиром с заправкой из облепихового меда (любимый десерт Пушкина);
- ♦ вареники с вишней или клубникой; фруктовые блюда или салаты;
- ♦ клубничный суп с апельсинами и мятой.

Получилось целое органичное и большое меню. Мы каждую неделю меняли в постном листе предложения, которые люди воспринимали с воодушевлением.

ОРГАНИЗАЦИЯ БАНКЕТА

Принимать заказы на банкеты шеф-повару следует самому. Необходимо особенное внимание уделить созданию банкетного меню и предусмотреть различные вариации блюд для выбора гостя. В ресторане ведь возможно изготовление практически любого блюда. Что хотите. Как говорится, любой каприз за ваши деньги. Это правильно, особенно если гость, заказывающий банкет, постоянный, – ведь ему известны ваши вкусные блюда, а что-то новенькое интересно. Сила шефа – в умении не только вкусно приготовить, но и красиво рассказать о блюде, чтобы человек захотел съесть его сразу и сейчас. Вкуснее шефа никто не расскажет, ему известны все нюансы, вина, напитки. Для приема заказа должен быть разработан специальный бланк, в котором нужно учесть возможные капризы заказчиков и основные моменты непосредственно банкета. Все надо фиксировать на бумаге и под подпись.

Вот критерии приема и проведения шеф-поваром банкета:

- 1) принимать заказ на банкет должен шеф-повар;
- 2) необходимо следовать желаниям заказчика;
- 3) нужно продвигать свои новинки и предлагать дегустацию;
- 4) после утверждения каждого блюда нужно еще раз уточнить желание заказчика;
- 5) при заказе банкета оформляется аванс;
- 6) в меню банкета желательно учитывать сезонность продуктов;
- 7) перед началом застолья следует предложить аперитив или организовать фуршетный стол;
- 8) отдельную оплату фуршетного стола можно не оформлять (если иное не было оговорено с заказчиком), а распределить на него продукты с основного стола;
- 9) в зале необходимо организовать курительные станции в зависимости от количества приглашенных гостей;
- 10) зимой следует предложить глинтвейн;
- 11) при сервировке стола нужно стремиться к созданию видимости обилия продуктов за счет их рационального распределения в зависимости от вариантов посадки гостей;
- 12) необходимо контролировать расстановку блюд;
- 13) блюда надо расставлять по группам;
- 14) для предотвращения обветривания пищи, которую не завернуть в пластик, можно опрыскивать ее растительным маслом из пульверизатора;
- 15) основные банкетные блюда нужно ставить в середину стола или на передвижной столик;
- 16) перед началом банкета необходимо показать заказчику накрытый стол;

17) можно подготовить специальные списки горячих блюд с их описаниями и разложить на столе, чтобы высвободить время официантов;

18) постарайтесь из разделки банкетного блюда сделать настоящее шоу;

19) если гости заказывают дополнительный алкоголь, необходимо спросить согласие заказчика.

Теперь подробнее о банкетном меню. Это красивая папка, в которой собраны фотографии подготовленных вами (или понравившихся) банкетов, фотографии красивых банкетных блюд, накрытых столов. Постарайтесь сделать фото банкетов с людьми, чтобы они были «живые», как говорят рекламные агенты. Банкетное меню можно собирать длительное время, постепенно отбирая туда лучшие ваши мероприятия. Банкетное меню может поразить гостя широтой выбора, ведь чем торжественнее мероприятие, тем скрупулезней будет выбор предприятия. Такая папка банкетов будет вашим несомненным козырем. А непосредственно бланк заказа банкета нужно приложить к прочим документам.

Ценовая политика

Всю ценовую политику ресторана можно сформулировать одной фразой – обеспечение максимального сбыта по оптимальным ценам. Первоначально мы планируем цены в соответствии с арендной платой за помещение, предполагаемыми расходами и планируемыми доходами. К сожалению, в настоящее время доминирует принцип «отбить свои расходы и получить прибыль как можно скорее». Но все должны понимать, что, потратив на строительство, ремонт ресторана от 700 тысяч до миллиона долларов, выплачивая большую арендную плату и имея всего 50 мест, нужно или повышать цены на свою продукцию, или обслуживать огромное количество клиентов, или терпеливо, долго работать, работать.

Для проведения правильной ценовой политики ресторана необходимо понять концепцию ресторана и рынок, на который он ориентируется. Нужно провести маркетинговое исследование и определить для себя следующие факторы:

- ◆ цены на аналогичные блюда у конкурентов;
- ◆ себестоимость подобных блюд для нас;
- ◆ стоимость нашего труда, затраченного на производство этих блюд;
- ◆ наши расходы на производство подобных блюд;
- ◆ ожидаемый нами доход от продажи;
- ◆ коэффициент доходности (рентабельности) блюд;
- ◆ процент рентабельности этих блюд.

Существенное влияние на ценовую политику ресторана оказывает и его месторасположение. Обычно выделяют промышленную, студенческую, пригородную, туристическую зоны, зону отдыха, спальный район, деловой и исторический районы города. Если ресторан находится в спальном районе, то, как правило, его ценовая

категория невысока. Для реализации иной ценовой политики ресторана, находящегося в спальном районе, необходимы дополнительные маркетинговые мероприятия – то, что будет заставлять приезжать в него гостей из других мест (он должен иметь свою неповторимую «суть», выделяться интерьером, обслуживанием, атмосферой в ресторане, шоу-программами и т. п.). В центре же обычно учитывают наличие близлежащих офисов, гостиниц и делают ставку и на них.

Клиенты всегда, сознательно или нет, подразделяют рестораны на три категории:

- ♦ с низкими ценами – дешевые;
- ♦ с умеренными ценами – средние;
- ♦ с высокими ценами – дорогие.

Как правило, клиенты посещают рестораны, соответствующие им по социальному статусу, а следовательно, и по ценовой категории заведения. И если ресторан рассчитан на гурманов с толстыми кошельками, то и покупаемые продукты должны быть исключительными. Не дай бог в элитном ресторане с высокими ценами готовить из второсортных продуктов – дурная слава и пустые столы обеспечены. Но восприятие одного и того же ресторана может меняться в зависимости от разных факторов. К примеру, туристы, клиенты – в будние дни или в выходные, жители одного района и соседнего района или соседнего города – могут воспринимать один и тот же ресторан как дорогой или дешевый, по-разному ресторан воспринимается и в зависимости от цели прихода – для «еды» или «трапезы». В случае с «едой» клиент очень чувствителен к затратам из своего кошелька, в случае с «трапезой» – расслаблен и широк в тратах, поскольку готов к ним. Цель ресторана – уловить эти настроения и установить такие цены, которые будут отвечать требованиям рынка, гостей, которых хотелось бы привлечь, а также возможностям поваров и мощности кухонного оборудования.

Немалое значение имеет общий выбор вин и блюд. Например, морская кухня с дорогими продуктами не может быть дешевой изначально.

При расчете цен в меню очень важно определить круг своих клиентов, их особенности и желания. Нужно ориентироваться на гостей, которые придут в ресторан, учесть их платежеспособность и даже их настроение. Любой клиент независимо от того, насколько он богат, оплачивая чек, пытается определить для себя привлекательность ресторана, уровень обслуживания, уровень цен и сумму, которую ему придется заплатить. Более того, гости прекрасно знают цены и ориентируются на них. Как гласит американская поговорка, нет такой преданности, которую не могли бы перевесить 25 центов. То есть любая точка питания, продающая блюдо, подобное вашему, дешевле, обязательно переманит самых преданных ваших клиентов. Следует учитывать, что при определении предполагаемой цены на блюдо нужно ориентироваться на:

- ♦ стиль ресторана (7 %);
- ♦ категорию клиентов (20 %);
- ♦ уровень дохода клиентов (15 %);

- ♦ финансовые возможности и склонность клиентов к тратам (25 %);
- ♦ себестоимость блюда (25 %);
- ♦ цены конкурентов (8 %).

Нужно понимать, что: 1) повышая цену, мы увеличиваем доходы, сокращаем издержки, но, к сожалению, сокращается и количество клиентов, 2) уменьшая цену, мы привлекаем клиентов, но и прибыль останется примерно такой же.

Уменьшение цены повышает доходность только в начальный период. Далее происходит спад из-за конкурентности и понимания клиентом, что качество данных блюд – не «эксклюзив». Но есть клиенты, которым совершенно все равно, сколько платить, они ориентируются на новые и дорогие блюда, а цена для них – показатель качества. К сожалению, таких клиентов не очень много, но они позволяют развиваться ресторану, разрабатывать и вводить новые блюда. Обслуживая таких клиентов и работая над созданием новинок, необходимо придумывать новые рекламные ходы, специальные акции, предложения, повышать характеристики блюд, и, развиваясь, можно постепенно и незаметно повышать цены в меню. Главное – не делать это резко, не привлекать к этому процессу усиленное внимание гостей, тогда и негативных последствий для ресторана будет меньше.

Сформулируем несколько принципов повышения цен в меню.

1. Использовать некруглые числа и удерживаться в одном цифровом разряде (например: 325 рублей, а новая цена 385 рублей).
2. Никогда не повышать цену вместе с изменением формата, дизайна или содержания меню. Все постоянные клиенты начнут внимательно изучать новое меню, сравнивать его со старым и сразу увидят изменения в ценах. Если необходимо изменить цены, то нужно постараться изменить их перед заменой бланков меню или папок.
3. При малейшем изменении в цене, даже одного блюда, желательно заменить весь бланк. Все зачеркивания, наклейки, замазывания сразу будут заметны даже непостоянным клиентам.
4. Можно оставить прежнюю цену, если изменить вес порции, заменить гарниры, декоративные элементы блюда. Возможно, возникнет необходимость нового позиционирования такого блюда, изменения его места в меню, создания нового образа или необходимо будет отказаться вообще от каких-то ингредиентов в блюде.
5. Никогда не повышать цену сразу на все блюда всего меню. Желательно произвести это в 3–4 приема.
6. Повышать цены необходимо с самых популярных блюд, но эти повышения должны быть небольшими.
7. Рекомендуется не располагать цены одна под другой, а ставить цену сразу за последним словом в описании блюда. Поставленные в ряд цены провоцируют клиентов делать выбор методом сравнения.

8. Не рекомендуется выстраивать меню по ранжиру цен. Лучше перемешивать позиции и учитывать популярность и новизну блюд.

В любом случае в ресторане необходимо создавать непринужденную дружескую атмосферу, вырабатывать постоянные, высокие стандарты и предлагать клиентам только высококачественную продукцию.

Программное обеспечение. Система учета

Важная составляющая ресторанного бизнеса – **автоматизация системы контроля и учета.**

Многие рестораторы и специалисты этого бизнеса сходятся во мнении, что в ресторане необходимо внедрять компьютерный учет и контроль. Есть достаточное количество фирм, поставляющих программное обеспечение для контроля и учета. Таких продуктов несколько: Р-Киппер, Тиллипад, Астор, Рарус – каждому пользователю нравится свое. Любая программа подводится под предприятие и непосредственно под пользователя – специалиста, работающего в вашем предприятии. Здесь предела совершенству также нет, и конфигурация вашей будущей автоматизации обойдется от 10 тысяч до 40 тысяч условных единиц.

Эти цифры обусловлены несколькими факторами. Необходимо соединить производственные процессы с системами, которые находятся непосредственно в торговом зале. Все это требует определенного оснащения и, естественно, вложений. Контроль допуска различных специалистов к уровням программного обеспечения решается на внутреннем административном уровне, как считается нужным. И конечно, важно купить внутренний сервер. Вот такая схема наиболее полно отвечает требованиям ресторанного дела. С такой системой автоматизации ресторанный процесс становится достаточно прозрачным, ну а сам бизнес – динамичным и прибыльным.

Система автоматизации системы контроля и учета позволяет:

- ♦ поддерживать необходимый минимум материально-производственных запасов;
- ♦ иметь информацию о технических характеристиках продуктов;
- ♦ учитывать схемы движения продуктов;
- ♦ составлять рецепты блюд;
- ♦ рассчитывать себестоимость и продажную цену блюд;
- ♦ подсчитывать товарные остатки;
- ♦ определять степень допуска и ответственности сотрудников;
- ♦ иметь современные средства «контроля над хищениями» и потерями продуктов;
- ♦ сделать расчет между клиентом и предприятием максимально прозрачным;
- ♦ в любой момент проследить, что происходит на каждом конкретном столе, сравнить заказ с данными, введенными в систему;
- ♦ проследить количество людей, пришедших в заведение;

♦ иметь статистические данные по продажам блюд и людям за месяц.

При ручном учете сделать это невозможно. Или же необходимо присутствовать весь день в ресторане и ходить с бумажкой и ручкой в руках, а после того, как все уйдут, – взбодриться и сделать анализ прошедшего дня. При прекращении личного контроля выручка сразу же упадет до нуля. Введение компьютерной системы просто в торговом зале, без учета склада, производства, позволяет увеличить выручку минимум на 10 %, иногда и на 40 %.

Уверен, мы все понимаем, что если сотрудники захотят сжульничать, то они всегда сумеют придумать что-то новое и им удастся какое-то время скрывать свои махинации. Но в любом случае администрацией предприятия должны обеспечиваться хорошие условия труда, достойная заработная плата, и при этом необходим жесткий контроль над работой сотрудников. Эксперты говорят об огромных потерях, которые несет мировая ресторанная индустрия из-за недостаточного контроля.

Индустрия ежегодно недосчитывает \$20 миллиардов из-за хищений продуктов и краж наличности. Каждый третий служащий украдет, если ему представится возможность, – воруют деньги, продукты и время. Предприятие теряет от 5 до 8 % своего валового дохода из-за хищений, совершаемых его служащими; 35 % банкротств ресторанов связано с крупными хищениями; 85 % пропавшего инвентаря исчезает из-за внутренних краж; 53 % нанимающихся на работу сотрудников подделывают что-то в своих документах. Большинство служащих, пойманных с поличным, проработали в этом месте в среднем от пяти до семи лет.

Читал я заключение одного эксперта из Северной Каролины, Френсиса Д'Аддарио, он говорит: «Хозяева ресторанов и их менеджеры, которые тратят кучу денег на разработку хитроумных маркетинговых планов, обещающих повысить доходы на 25 %, и не принимают минимальных мер для предотвращения воровства, просто выбрасывают эти деньги на ветер».

Так по каким же причинам мы, рестораторы, не осуществляем должного контроля на своих предприятиях? Это:

♦ нежелание играть в «полицейских и воров»;

♦ несовершенство действующего законодательства;

♦ излишняя доверчивость (бывает, не приходит и в голову, что служащие, с которыми столько лет проработал вместе, могут воровать);

♦ «незаметность» воровства (отклонение в полпроцента от истинной стоимости блюда может показаться несущественным, но, умноженное на количество порций, оно будет равняться огромным суммам, уплывающим через заднюю дверь).

Советы тем, кто хочет уменьшить количество краж из кладовых и рабочих помещений своих ресторанов. Необходимо:

♦ исключить неучтенные продукты, напитки, строго контролировать их появление;

- ♦ чаще проводить инвентаризацию, в том числе внезапную, исключить нарушения при инвентаризации (пересортица, качество, вес и т. д.);
- ♦ распределять материальную ответственность за принятые товары между служащими;
- ♦ запасы делать в минимальном, но достаточном количестве;
- ♦ принимать товары точно, без спешки, откажитесь от доставки в час пик работы предприятия;
- ♦ использовать внутренний учет, для этого разработать определенные документы и контролировать их заполнение;
- ♦ обязательно применять учет полуфабрикатов на производстве, не допускать недовес на складе, «недовложения» продуктов на производстве и в баре;
- ♦ все списания продуктов проводить с участием администрации ресторана с обоснованием причин порчи;
- ♦ регистрировать приход и уход служащих;
- ♦ не разрешать служащим приходить на работу с большими рюкзаками, оставляйте за собой право проверять их сумки;
- ♦ держат под контролем баки с мусором, не разрешать их выносить поварам, барменам.
- ♦ жестко пресекать образование «связок» в торговом зале: бармен – кассир, официант – повар, официант – кассир;
- ♦ моментально пробивать заказ в кассовом компьютере – если есть задержка, можно предположить наличие нарушения;
- ♦ производить расчет клиентов только через кассу, счет обязательно должен подписываться метрдотелем и сдаваться кассиру – отсекаются наличные деньги от барменов, официантов, появляется новое звено в связках – метрдотель;
- ♦ не допускать «недовложения» или недолива – это влияет на имидж ресторана и отношение к заведению гостей.

Кроме того, в клубных заведениях с большим количеством потребления пива, алкоголя возможно внедрение клубных карт с определенным лимитом на напитки. Расплачиваться необходимо только картой. Возможны различные розыгрыши призов по кассовым чекам за оплаченные ранее напитки. Потом следует расплата в кассе уже на выходе из заведения.

Для облегчения контроля можно повесить объявление в зале о том, что если гостю подан счет, написанный от руки, или не введены скидки, или существуют проблемы с обслуживанием кредитных карт, то об этом нужно немедленно сообщить по такому-то телефону, и при подтверждении фактов гостю будет предоставлена какая-то услуга за счет ресторана. Это дисциплинирует персонал.

Полезны также периодические проверки, обязательно инспекторские, подсадные проверки. Возможно подключение охраны к простому подсчету пришедших гостей, чтобы сравнить потом количество гостей с количеством чеков, оплаченных столов.

Управленческий контроль

Поговорим об организации контроля и управленческого учета, методах борьбы со злоупотреблениями, документации и автоматизации.

Ресторан начинается от замысла его создателя и заканчивается контролем его функционирования.

Менеджмент = оптимизация вложенных ресурсов посредством контроля.

Проконтролируем весь путь товара к потребителю, то есть всю производственную деятельность ресторана. Итак, производственная деятельность ресторана включает:

♦ прогнозирование торгового оборота ресторана;

♦ закупку;

♦ получение заказа;

♦ хранение/выдачу;

♦ производство пищи;

♦ обслуживание.

Контроль, как и любая деятельность, основывается на:

1) изучении ситуации;

2) планировании работ (и по контролю в том числе);

3 реализации контроля;

4) коррекции.

Всем известна истина: заработав рубль, проследи его путь в банк, а потратив рубль, проанализируй, действительно ли трата была необходима.

Контроль обеспечивает накопление нужной информации, на основании которой руководство может принимать оперативные решения. Необходимо признать, что предприятия питания несут существенные потери из-за воровства и недостаточного контроля со стороны руководства, причем большинство владельцев ресторанов редко признаются (даже себе) в том, что в их заведении данная проблема стоит достаточно остро.

Помимо этого существуют и другие различные причины потерь продуктов. Мы можем отнести сюда приемку недоброкачественных продуктов, их порчу, кражи, хищения и различные махинации. Происходит это из-за того, что персонал любого ресторана имеет прямой доступ к продуктам, материальным ценностям и наличным деньгам.

Воровство = персонал + гости.

Кто у кого ворует и как? Приведем возможные схемы:

♦ персонал – персонал;

♦ персонал – гость;

♦ персонал – предприятие;

♦ гость – гость;

♦ гость – персонал;

♦ гость – предприятие.

Распространенные методы воровства: обслуживание без чека; повторное обслуживание по чеку; недолив; принос гостем своего напитка; разбавление дорогого напитка менее дорогим; «игры» с кредитными картами и т. д.

Рекомендуемые дополнительные меры: компьютерная система («+» и «-»); рейды (раздевалки, мойки, шкафчики баров и т. д.); контрольные закупки (кухня и бар); выборочные сверки; запрет посещения ресторана персоналом в нерабочие дни и т. д.

Рекомендуемая документация: должностные инструкции; правила внутреннего распорядка; договоры о материальной ответственности; трудовые контракты; план-схема ресторана; листы для резерваций; листы инвентаризации (бар, производство, инвентарь, хозтовары); акты контрольных закупок; акты контрольного снятия остатков по бару; акты списаний; акты по любым операциям с чеками; акты задержания сотрудников; обходные листы.

Учет:

♦ это важнейшая категория и форма управления предприятием;

♦ это фундамент планирования;

♦ позволяет объективно оценить фактическое состояние дел;

♦ позволяет оценить деятельность работников.

Требования к учету, отчетности и контролю: достоверность состояния дел; полнота охвата; соответствие нормам, требованиям, документам.

Ответственный за организацию учета в ресторане всегда руководитель.

Воровство на производстве и в торговом зале. В соответствии с нормативными документами заведующий производством ежедневно должен составлять план-меню и на его основании оформлять требование-накладную для передачи в кладовую.

Для контроля над движением и сохранностью сырья готовых изделий на кухне, в баре, буфете должна быть оформлена «Ведомость учета движения продуктов, или Товарный отчет».

Денежные потери в ресторане можно разделить на: 1) потери на производстве; 2) потери в зале.

Потери на производстве (снабжение, кухня) примерно составляют:

♦ махинации с закупочными ценами и количеством товара – 5–7 % и более;

♦ потери при хранении на складе – 2–3 % и более;

♦ потери при хранении на производстве – 2–4 % и более;

♦ хищения, воровство – 10 % и более.

Потери в зале (официанты, бар) примерно составляют:

- ♦ сокрытие официантами – 5–7 %;
- ♦ потери при хранении в баре – 2 % и более;
- ♦ хищения, воровство – 2–8 % и более;
- ♦ обсчет и обман клиентов – 10–15 % и более;
- ♦ махинации с кредитными картами и картами на скидку;
- ♦ махинации с обменом валюты.

Кроме того, существуют потери от службы охраны и даже от менеджмента ресторана.

Самыми простыми способами выявления «неладного» являются регулярное слежение за статистикой ресторана и периодический обсчет статистических данных по самым простым схемам:

- ♦ закупка продуктов для бара / выручка бара (пример формулы: уровень реализации (%) = себестоимость продуктов бара / выручка бара);
- ♦ закупка продуктов в кладовую / выдача продуктов в подразделения;
- ♦ закупка продуктов для кухни / выручка кухни;
- ♦ оборот месяца / прибыль месяца.

Уровень реализации, например в баре, 16–20 % считается нормальным. Внезапное изменение коэффициентов может подсказать о существовании проблем.

Есть еще несколько методов решения проблемы воровства в ресторане: «полицейский» (видеокамеры, подслушивающие устройства, система стукачей, постоянные осмотры персонала и т. д.), «бандитский» (разборки с определенными людьми или простое увольнение всего персонала) и профессиональный (выполнение определенных правил, должностных инструкций, законов).

При профессиональном методе особое внимание уделяется:

- ♦ поиску и назначению грамотного управляющего, менеджера с широкими полномочиями;
- ♦ тщательному подбору менеджмента среднего звена;
- ♦ подбору персонала, разработке, внедрению должностных инструкций, правил внутреннего распорядка, договоров о материальной ответственности и контролю их выполнения;
- ♦ квалифицированной бухгалтерии;
- ♦ кассовой системе;
- ♦ отлаженной системе поставок (поставщик – склад – ресторан);
- ♦ мотивации к честной работе, премированию сотрудников по итогам работы (так, для сотрудников отдела закупок можно предложить премии (%) по итогам работы за экономию средств при закупке продуктов, при сохранении их качества, для кладовщиков – премию за сокращение потерь при хранении).

Отметим особо: весь персонал должен знать, что он постоянно контролируется, что проводится постоянная работа по выявлению нерадивых работников и возможно применение самых жестких мер к нарушителям, даже при малейшем подозрении на нарушение. О возможности увольнения (в соответствии с законом) необходимо оповестить сотрудника еще на стадии приема на работу, это позволит отсеять сотрудников, способных воровать.

Для облегчения работы по учету и контролю в ресторане нужно разбить ее на блоки:

- 1) сначала изучить проблему – понять причины и способы потерь, хищений;
- 2) произвести планирование с учетом вновь открывшихся обстоятельств;
- 3) продумать новую систему контроля и способы ее реализации;
- 4) проводить работы по учету и контролю на складе, на производстве, в баре и торговом зале.

На складе необходимо организовать строгий контроль над закупочными ценами, наличными деньгами, за хранением продуктов; на производстве – усилить защиту от хищений, установить контроль над хранением продуктов и за использованием продуктов в соответствии с калькуляционными картами; в баре и в торговом зале – организовать строгий контроль за наличными деньгами, хранением продуктов, пресекать хищения и финансовые нарушения.

В **отделе закупок** нужно организовать правильный допуск и разделить ответственность сотрудников, производящих заказ продуктов, принимающих и хранящих их. На каждом организационном этапе необходимо определить ответственного человека. Это позволит сократить потери продуктов и хищения. Чем меньше людей будет принимать участие в одном и том же производственном действии, тем меньше будет нарушений и потерь. Это же обеспечит контроль работников друг за другом и позволит возложить материальную ответственность именно на виновного. Все продукты, напитки должны быть максимально расписаны, общие группы должны быть максимально сокращены. Для максимального избежания потерь при хранении можно штамповать на продуктах дату, чтобы соблюдать правильную ротацию. Выдача продуктов должна производиться только ответственными лицами, с соблюдением всех формальностей.

На **производство** продукты должны поступать под строгим контролем шеф-повара, он же должен нести ответственность за организацию контроля по отпуску продукции.

На практике случается, что и при внедренной компьютерной системы учета, имеющихся контрольно-кассовых машинах, и при том, что продукты списываются с занесением данных об этом в компьютер, – сотрудники работают по принципу «щедрая рука» и запутывают учет. Бывает, что не все сотрудники владеют компьютером или работает «хакер», он узнает пароль (или подсматривает), бывает, крадут карту менеджера со всеми вытекающими последствиями вплоть до печатания бланков счетов с логотипом ресторана. Одним словом, для махинаций – куча возможностей: «устный чек», приписки к счету, не полная сдача денег, «игра» со скидками и т. д.

Расскажу случай из личной практики. Проводился банкет, и он оплачивался по кредитной карте. Рядом с банкетным столом – стол, за которым отдыхают люди, пьющие дорогие напитки, заказывающие гурманские блюда. Что делает официант? Он (конечно, по совпадению времени расчетов) закрывает оба стола на кредитную карту, один счет с чеком он выносит на подпись владельцу кредитной карты, а к другому столу выносит счет на оплату наличными. Но второй стол тоже закрыт по кредитной карте, и получается, что весь наличный расчет официант положил себе в карман. Много чего приходилось видеть в ресторанной жизни, но меня поразил размах махинации. Сумма-то была больше ста тысяч рублей!

Или еще, к примеру: в баре стоит видеокамера для контроля – видим, что передают лишнюю сдачу. Бывает, что бармены тайно приносят свои напитки и вливают их в ресторанные штампованные бутылки, разбавляют водой или подкрашенной жидкостью, недоливают, обсчитывают клиента. При этом ежедневную инвентаризацию делать очень сложно. Существует множество махинаций с карточками на скидки, например, официант через друзей покупает карточку и использует скидки. Или выдаются карточки, которые регистрируются, и по ним можно заказать напитки в баре на определенную сумму – без должного учета карточек работники их просто берут и продают за полцены или посетители получают по 2–3 штуки.

Какими методами можно противостоять подобным нарушениям? Внедрить в коллектив «своих» людей и их регулярные «доклады» о состоянии дел? Но только рано или поздно об этом становится известно коллективу. Внедрить службу охраны в ресторане, практиковать осмотр сумок, личные досмотры, проверки через органы милиции при приеме на работу? Но только рано или поздно происходит сговор персонала с охраной, существует проблема воровства самих охранников. Можно пригласить «шопперов» – инструкторов под видом клиентов (они ведут себя как обычные клиенты, но внимательно следят за сотрудниками и далее составляют подробный отчет), но только «шопперы» не должны быть родственниками или знакомыми менеджеров, которых узнают. Возможно внедрение в баре автоматической системы разлива, которая позволит отмеривать точное количество напитков.

Здоровое питание

В последние годы увлечения различными диетами стали повсеместными. Наверное, люди, сидящие на диете или прибегнувшие к какому-нибудь другому методу оздоровления, чувствуют себя либо мучениками, либо немножко отличающимися от общей массы. Сидеть за общим столом и жевать листик салата, когда твои друзья уминают за обе щеки! Тяжело. Но задумываться о правильном питании, прислушиваться к «подсказкам» собственного организма – очень важно. Как известно, наше здоровье во многом зависит и от нас самих.

А шеф-поварам рекомендую обратить внимание на тенденции к правильному питанию, тем более что ввод диетических блюд в меню хорошо отражается в динамике продаж. Как

правило, они ничем не отличаются от обычных оформлением, только если набором определенных продуктов. Но и эти продукты – те же самые, которые обычно используются на ресторанной кухне. Здесь важен только их подбор или набор в одной тарелке.

Мой совет владельцам и управляющим ресторанов: уделяйте должное внимание не только продуктам, но и воде. Даже ваше личное отношение к этой священной субстанции будет иметь влияние на качество блюд. Помните: любой продукт содержит воду, и к ней необходимо относиться бережно, «настраивая» продукт на обработку, сберегая ее.

Помню мясника в одном ресторане: всегда радостный, в хорошем настроении, он все всегда держал под рукой – чистенькое, наточенное, смазанное. Однажды я наблюдал, как он подготавливал полуфабрикаты для дальнейшего технологического процесса, то есть зачищал мясо от пленок и жилок, нарезал мясо порционными кусочками, складывал их в вакуумные пакетики, проставлял дату. Стою, смотрю: поглаживает рукой мясо, приговаривая: «Ах, ты моя коровка» – или «свинка», «птичка» – все уменьшительно-ласкательные определения – «миленькие» и «прекрасные», «вкусненькие» и «сочненькие». Если у человека такое отношение к еде, то и гости это почувствуют, к ним вынесут блюдо с максимально сохраненными полезными свойствами. А помимо отменного вкуса блюда человек получает частичку радости поваров от приготовления блюда.

Мой учитель кухни говорил мне: «Когда я готовлю – я танцую». Усталость, напряжение исчезают, готовка идет быстрее, процесс – слаженнее, гости быстрее получают заказы, вместо ругани на кухне раздаются шутки и смех. Особенно хочу сказать: мат на кухне недопустим! От мата даже продукты чернеют (недаром говорят: «черным матом обложил»).

- ♦ Вообще существуют незыблемые правила для кухни. Хочу привести их список:
- ♦ Все свои проблемы оставлять на выходе из метро и приходить на работу с улыбкой.
- ♦ Разговаривать можно только о хорошем и приятном.
- ♦ Халатное отношение к продуктам – преступление.
- ♦ Готовить надо с уважением к продуктам: чтобы они были созданы, трудились люди.
- ♦ Готовить надо думая о людях, которые это будут есть.
- ♦ Надо учиться готовить с улыбкой. Люди за это говорят «спасибо».
- ♦ Невнимательность в работе повара может обернуться злом для организма человека.
- ♦ Помните: еда, отравленная вашими проблемами, гостям не нужна!
- ♦ Испорченный продукт – это личная потеря.

Примите эти правила, они помогут вывести ваше предприятие на определенный качественный уровень приготовления пищи. Помните о тенденции к здоровому питанию: модные сейчас диеты во многом строятся на принципе раздельного питания, и большинство известных ресторанов города учитывают это при составлении своих меню.

Соблюдая такую направленность, рестораторы отдают дань моде и увлеченности людей своим здоровьем.

Принцип раздельного питания. Весь метод сводится к неупотреблению крахмалосодержащих овощей вместе с белковой продукцией. И наоборот. Иными словами, картошку нельзя есть вместе с мясом. С мясом или рыбой лучше потреблять овощные гарниры и салаты. Можно с маслами и жирами. Их можно употреблять как с белковыми, так и крахмальными продуктами. Соусы на основе сливок или бульонов можно есть и с той и с этой группой продуктов. Все достаточно просто. Только надо помнить, что свекла и морковь – это крахмальные овощи, как и картофель, а картофель с грибами, увы... Грибы – это белковый продукт. Вот и все дополнения. Соблюдать такую диету тоже просто. И, как это ни удивительно, можно не ограничивать себя в количестве еды – в пределах разумного, разумеется.

В чем заключена биохимия раздельного питания? В желудке человека существуют определенная температура и среда – там тепло и кисло. Соляная кислота! В детстве нас пугали рассказами о страшной силе соляной кислоты, а тут нате, в желудке. Но, конечно, в желудке она определенной концентрации, иначе все бы «прохудилось». Кислота нужна для расщепления мяса или белкового продукта. А овощам нужна щелочная среда. Как только мясо «растает», среда меняется на щелочную и происходит дальнейшее расщепление овощей. После чего – перемещение всей пищи по пищеварительной системе. Никогда не наоборот. Сначала кислая, потом щелочная. Обратите внимание, как едят дети: они сперва съедят сосиску, а потом макароны или картошку. Или только картошку. У них от природы еще сохранилась схема правильного питания: послойное укладывание пищи в желудок. Благодаря такому последовательному процессу, человек получает полностью ферментированные продукты и чувствует себя гораздо лучше.

Как вы думаете, почему белеет куриный белок при готовке яичницы или когда отвариваешь яйца? Почему многие люди предпочитают сырые яйца? Почему все чаще гости заказывают говядину «медиум» и прибавляют при этом: «посырее, пожалуйста». Ответ прост: белок умирает при температуре выше 42 градусов – аминокислоты белка раскручивают свои спирали и переходят в мертвое состояние. Точно так же, чем более пережарено или переварено мясо, тем мертвее в нем аминокислоты. А последние как раз и нужны для постоянно обновляющихся белков нашего организма при синтезе. Вот почему снова популярны «медиум» и «медиум-геар»: новое – это хорошо забытое старое. В прежние времена кулинары готовили вкуснейшее в мире мясо именно на гриле. С отварным мясом тоже следует быть осторожными: его нельзя употреблять постоянно и в больших количествах. Была у китайцев даже такая пытка: человека сажали в камеру и давали ему только чуть-чуть воды и отварное мясо, а через некоторое время наступало отравление – человек умирал. Жестоко – давать еду и знать, что она отравит человека, а самому человеку – знать, что суждено умереть именно от того, что приходится есть. Впрочем, хватит о грустном...

Существует еще несколько интересных правил раздельного питания, но они скорее относятся к личным рекомендациям, а своих гостей рекомендациями потчевать не станешь. Но я все равно расскажу о них – лично вам. Если вы придерживаетесь принципа раздельного питания, помните: пить во время еды не очень хорошо, поскольку происходит «разбавление» желудочных и кишечных ферментов, процесс пищеварения останавливается до тех пор, пока концентрация ферментов вновь не дойдет до необходимой. Пить рекомендуется перед едой, примерно за полчаса. И еще: не пейте холодную воду из кулера или со льдом. Азиаты не даром в жару пьют чай, они берегут свое здоровье. Дело в том, что для поддержания биохимических процессов в организме требуется определенная температура внутренних органов, а когда мы вливаем в себя холодную жидкость – она охлаждает поджелудочную железу, двенадцатиперстную кишку и прилегающую часть печени. Все процессы от этого резко притормаживаются. Мозг посылает команду: «нагреть!» Но это трудная задача, и большей частью вода не успевает прогреться и «проходит» по организму без всасывания. Вот почему напиться холодной водой не получается.

Вообще блюда для раздельного питания могут быть весьма разнообразными. К примеру, как приготовить суп? Конечно, забыть о картошке там, где присутствуют мясные составляющие. Но чем плохи лук, перец сладкий, чеснок, зелень, фасоль, чечевица? Я думаю, список будет длинным. Что делать с десертом? А ничего! Фрукты и сладкое – это просто отдельный прием пищи. Вот и весь сказ про основной вид диеты на нашей планете. К слову, так называемая кремлевская диета – это тоже раздельное питание.

Итак, господа рестораторы и шеф-повара, задумайтесь – может быть, стоит ввести блюда раздельной кухни в меню ваших ресторанов?

Диверсификация

Термин «диверсификация» (от англ. *to diversify* – разнообразить) наиболее распространен в сфере экономики. В бизнес-словарях диверсификация определяется как одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного бизнеса и т. д.

Среди российских кулинаров термин *диверсификация* означает перенос идей из одной «области» кулинарии в другую. Так, в основе идеи создания пенки над супом в бульонной чашке лежит наблюдение за тем, как возникает пенка в чашке с кофе: из «области» напитков идея перешла в «область» подачи супа. Главный плюс такой подачи – эстетический: гость понимает, чувствует, что это красиво, что это эффектно и аппетитнее обычного супа.

Сегодня метод диверсификации используется каждым творчески развивающимся шефом, пытающимся разнообразить свою работу. Но сама потребность в нем возникла относительно недавно – когда иссякла возможность изобрести в кулинарии что-нибудь принципиально новое. Именно тогда повара начали продумывать и совершенствовать

отдельные детали, мелочи. В наше время это происходит повсеместно – не только в кулинарии, и не только в творческих областях, но и, например, в спорте. Существует предел физических возможностей человека, но рекорды устанавливаются каждый год – за счет того, что какие-то величины теперь измеряют более точно: время забега не на секунды, а на их сотые доли секунды, вес штанги – на граммы и миллиграммы. Так что рекорды будут всегда – и в беге, и в кулинарии. Современные повара учатся «дробить» свое творчество, акцентируясь на все более мелких деталях. Едва ли возможно придумать принципиально новый способ обработки еды (есть варка, жарка, тушение, варка на пару, припускание, запекание и т. п.), крайне трудно изобрести принципиально новое блюдо (есть супы, закуски, салаты и т. п.), поэтому кулинары переключились на небольшие новшества – так появилась диверсификация еды.

Диверсификация и «фьюжн». Использование модного сегодня в кулинарии стиля «фьюжн» во многом предполагает применение диверсификации. В рамках этого стиля шеф-повар очень аккуратно использует разные кулинарные мотивы и, в частности, влияние национальных кухонь. Сейчас модно при приготовлении средневропейской еды фантазировать на тему восточной еды, используя отдельные элементы, традиционные для восточных кухонь. Вот, например, известен японский стиль «калифорнийский рулет», когда в водоросли заворачивается рис, а внутрь него кладется еще какой-нибудь ингредиент. В диверсифицированном, фантазийном варианте в водоросли заворачивается вместо риса холодное картофельное пюре, внутрь кладется кусок селедки, и получается «калифорнийский рулет» в стиле суши, но по-русски, под водочку. Кстати, это очень вкусное блюдо. Подается оно так же, как японское: непременно сохраняется водоросль, но состоит оно в основном из привычных для русского желудка ингредиентов.

Будучи еще шеф-поваром, я разработал стиль «азиатский фьюжн». Для восточных кухонь характерно использование кунжутного масла. К примеру, перед жаркой можно замариновать лосося с кунжутным маслом, в результате чего в обычное блюдо будет привнесена восточная нотка. Обычное растительное масло, добавленное в маринад, придает равномерность и мягкость блюду и является технологической составляющей его приготовления. А кунжутное масло, помимо этого, становится и одной из специй маринада, такое блюдо отличает «восточный» колорит, хотя его оформление и подача будут европейскими.

Виды диверсификации. Когда этот метод стал широко применяться, потребовалось создание определенной классификации. В этом вопросе я не претендую на авторство, а просто привожу решение, принятое на совместных заседаниях кулинаров. Теперь диверсификацией можно назвать практически любое неожиданное новшество в нашей кухне, условно можно разделить диверсификацию в кулинарии на следующие понятия:

- ♦ внешняя диверсификация;
- ♦ внутренняя диверсификация;
- ♦ диверсификация в способе подачи;

♦ диверсификация сервиса.

Начнем с понятия *внешняя диверсификация*. В ее основе лежит прием, при котором внешний принцип одного блюда творчески используется в другом. При внешней диверсификации блюда одного разряда при изменении ингредиентов переходят в другой разряд, при этом сохраняя форму подачи предыдущего: кондитерские изделия трансформируются в основные блюда, основные блюда трансформируются в десерты и т. п.

Чтобы стало понятнее, рассмотрим примеры. Салат «Наполеон»: в основе блюда – «принцип Наполеона». Всем известен торт с таким названием и его отличительная особенность – это масса тонких коржей, прослоенных кремом. Этот принцип переносится в салат: берутся тончайшие коржи или тончайшие ломтики отварного теста, между ними кладется слоями салат, сверху все украшается овощами и зеленью.

Расскажу личную историю. Дело было так: в далеком уже 1998 году мы открывали итальянский ресторан. Красивый интерьер, средиземноморская кухня, шарм и легкость рецептов – красота. Ресторан готов, но наступает 18 августа – дефолт! Итальянец не приехал. Вашему скромному слуге пришлось превратиться из Георгия в Джорджо (коим я был недолго, как, впрочем, быстро закончилось и мое пристрастие к итальянской кухне). Благодаря такому повороту в жизни я знаю многие блюда Италии и готовлю их очень недурно. В наследство от итальянца нам осталось меню, калькуляционные и технологические карточки, много фотографий, большое количество рецептов. Всё мы готовили и пробовали. Но вот суп... Мое глухое раздражение выливалось в бессонные ночи: надо было сделать суп-пюре из белой фасоли. Фасоль сварена, протерта и взбита с молоком. Вкусно, но вид... ужас! Украшали, экспериментировали – и ничего. Я, стоя над тарелкой этого супа, уже принял решение снять его с меню, как вдруг мимо идет бармен и, нагнувшись, в окно кухни спрашивает: «Шеф, капучино хотите?» Я смотрю на него и буквально начинаю рычать: «Ты работаешь со мной уже два года. Каждый день я пью от четырех до шести чашек кофе. Это всегда американо, а не...» И тут я замираю, глядя в глаза бармена. «Капучино, капучино» – проносится в голове. А бармен так весело: «Ну, капучино?» И я соглашаюсь. Он принес чашку, я гляжу на нее и с победоносным видом поворачиваюсь к своей команде. Ребята встrepенулись и, уловив мою мысль, бросились делать суп. Через десять минут передо мной стояла тарелка: «гора» взбитого молока возвышалась над супом, посыпанная, как вулкан, «пеплом» черного перца и украшенная яркими «островками» зелени. Блеск! Мы оттолкнулись от идеи кофе капучино – кофе с молочной пенкой и изобрели свой суп «Капучино» Он подается так: готовится суп-пюре, на него выкладывается молоко, взбитое в пену, которое сверху посыпается перцем. Гость его перемешивает, как кофе ложкой, и получает незабываемый вкус.

Теперь перейдем к понятию *внутренняя диверсификация*. Основа метода – трансформация не внешнего вида блюда, а самой его идеи. Как правило, при приготовлении блюд изменениям подвергается не состав ингредиентов, а их консистенция, например, готовим суп и разжижаем его – получаем соус. Этот метод я

привез из ЮАР, где царствует смешение наций, вкусов, ингредиентов и методов: есть итальянские районы, есть французские, и практически любую европейскую кухню вы там встретите. Однажды в ресторане встречаю блюдо: «открытые равиоли». Всем известны обычные равиоли – маленькие пельмени с начинкой внутри, она не видна или слегка просвечивает сквозь прозрачное тесто. Как оказалось, «открытые равиоли» – это блюдо, в котором начинка и тесто готовятся отдельно, а потом «собираются» в тарелке при подаче следующим образом: тонкие круги (или треугольники) теста кладутся на дно тарелки, сверху кладется начинка, все это покрывается еще одним кружком теста, затем все поливается соусом. Технология приготовления этих равиоли не «классическая», но это блюдо – несомненно равиоли: там есть и начинка, и тесто. Применение диверсификации в данном случае позволило шеф-повару усовершенствовать обычные равиоли, решив проблему немного суховатой начинки. Очень сочную начинку (кроме начинки из мяса, которое и дает сок) в обычные равиоли поместить невозможно, потому что тесто будет просто не слепить, а в «открытых равиоли» любая «нестандартная» начинка будет и сочной, и более «соусной», – добиться этого помогает именно диверсификация. Я аплодировал шефу и сфотографировался с ним на память. И вот в тот же вечер я захожу в другой ресторан, опять Италия – паста, легкое вино, и мне почему-то опять захотелось равиоли. Как сейчас помню, в меню написано: «ravioli из шпинатного теста с начинкой из куриного мяса с грибами портабелло и сливочным соусом». Мне несут тарелку, а там! Как в миниатюре у Карцева: «Вчера раки маленькие, но по три рубля, сегодня раки большие, но по пять». В одном случае были равиоли открытые и много, а сейчас – закрытая и большая, размером в 12–15 см – но одна равиолина. Очень вкусно и необычно. Творческая фантазия поваров этой страны неиссякаема, они умеют поразить гостя. Уж если они меня умудрились поразить, то что испытывают другие гости – представить трудно.

Рассмотрим *метод диверсификации в способах подачи*. Очень модный прием. Главное в этом виде диверсификации – использование посуды не по привычному ее назначению, а в ином, новом качестве. Но только в том случае, если при этом выигрывает приготовляемое вами блюдо и, конечно, если удобно гостю. Несколько лет назад в Лондоне проходила презентация современной концепции русской кухни, и организаторы предлагали гостям оценить вкус борща. Но само мероприятие проводилось как фуршет – люди ели стоя, а подача суповых тарелок и ложек была невозможна. Тогда возникла идея подать борщ в кофейных чашках. А чтобы борщ можно было из чашки просто пить, и чтобы по губам и усам не висела капуста, все ингредиенты мелко порезали. В результате необходимость в ложках отпала, само блюдо было удобно употреблять в «походных» условиях фуршета. И даже можно было выпить рюмку водки, после чего запить ее вкусным, ароматным борщом. В описанном случае «трансформировали» подачу и использовали кофейную чашку не по ее привычному назначению. Примеров использования метода диверсификации в способах подачи можно найти множество: применение сахарниц для подачи жульена – удобно есть, керамическая крышка сахарницы хорошо держит тепло, емкость примерно на одну порцию жульена; подача

горячих блюд в суповых тарелках – для блюд, подающихся с множеством соусов, для более интересного декорирования. Кстати, итальянскую пасту также удобно есть из суповой тарелки, в нее и само блюдо уложится красивее. Благодаря такому методу многие производители фарфоровой посуды начали слегка видоизменять свои суповые тарелки (да и не только суповые), предлагать нечто новое и более подходящее для творческих замыслов шеф-поваров.

Диверсификация и гости. Можно сделать гостя участником процесса диверсификации. Конечно, сначала диверсифицированное блюдо может слегка шокировать гостя, но потом он понимает, что это вкусно, хорошо и удобно. А еще немаловажную роль играет доверие. Если постоянные посетители доверяют шефу, то, сталкиваясь с новшеством, сразу понимают, что «так надо». Яркий пример полного доверия я наблюдал во Франции (но и в России есть такой опыт): на столах отсутствуют соль и перец, потому что шеф-повар считает, что он солит и перчит именно так, как надо, и если какие-то гости начинают требовать соль и перец, им дают понять, что это место не для них, потому что у них испорченный вкус. Тяжелый момент для наших «знаек» и часто выезжающих за границу людей.

Диверсификация применима не только для *haute cuisine* (высокой кухни) элитного ресторана. Для любого кулинара важно экспериментировать, не стоять на месте, а при этом все приходят, рано или поздно, к рассматриваемому методу. Диверсификация – это свобода, творчество, путь вперед в кулинарном искусстве. Ресторан с диверсификацией – ресторан «свободного полета». Именно гость оценит вклад шефа в развитие ресторана, потому что задача шефа – удивлять, удивлять и удивлять.

Диверсификация сервиса ведет к росту артистизма в заведении. Сегодня едой уже никого не удивишь. Рестораны, которые готовили некачественную еду, вымерли как мамонты. Хороший ресторан, естественно, вынужден конкурировать с заведениями своего класса, выделяться из массы. А делать это успешно можно, в том числе за счет всевозможных «приколов».

Диверсификация в сервисе – это творческое использование идеи красивых ритуалов подачи одних блюд в подаче блюд других разделов *a la carte*.

Представьте себе шикарный ресторан. Приходит гость, читает меню, выбирает блюдо и заказывает суп «консоме с теплым лососем» и ждет, что ему принесут суп, где будут плавать кусочки лосося. Но перед ним ставят подстановочную тарелку, на которой стоит суповая, но самого супа нет! На суповой тарелке лежит свернутый розочкой копченый лосось, приклеенный с помощью мусса ко дну. Такую подачу обслуживают два официанта: первый ставит суповую тарелку, а второй берет серебряный ковшик и на глазах гостя заливает этого лосося горячим консоме. Разлив суп, официант уходит с пустым серебряным ковшиком. Шоу, да и только! Здесь несколько особенностей подачи: бульон подается менее горячим, для того чтобы лосось быстро прогрелся, но не сварил ломтик копченой рыбы. Шеф, столь красиво подав блюдо, еще и уберет рыбу от

«термического шока» – известно, что лосось холодного копчения вкуснее, когда он сырой, а не вареный.

Мы можем вывести такое резюме из всего вышеизложенного.

Диверсификация – один из инструментов повышения конкурентоспособности ресторанов. Она позволяет поднять творческую работу шеф-повара на новую высоту и создает у гостя ощущение, что в этом ресторане постоянно происходят какие-то события и постоянно новое меню.

Утверждать, что она необходима всем, тоже нельзя. Есть множество других приемов – скидки, бесплатная еда, бесплатная закуска, рюмка водки. Кроме того, диверсификация неприемлема в ресторанах, которые позиционируют себя как заведения «старинной», «традиционной» кухни, диверсификацией имеет смысл заниматься в ресторанах свободного полета, концепция которых предполагает поиск, новаторство и стремление удивить гостя.

4. Как раскрутить ресторан: маркетинг – основа продвижения

Основы ресторанного маркетинга

– Желаете отобедать?

– А какой выбор?

– Да или нет.

Что такое маркетинг? Существует расхожее мнение, что ресторанный маркетинг – это своего рода мастер-план, включающий рекламу, PR и различные способы продвижения ресторанных услуг. Все перечисленные элементы, безусловно, являются важными. Но без *заданного направления* они обернутся отработанными ресурсами, упущенными возможностями, потерей времени, энергии и денег и просто общим гвалтом. Маркетинг представляет собой *план процесса*, включающий различные элементы, организовывающий действия; такой план дает возможность приспосабливаться к различным обстоятельствам, возникающим при его выполнении. А реклама, PR и способы продвижения – это функции маркетинга, и их направление регулируется планом.

Маркетинговый план можно сравнить с маршрутом, по которому вам предстоит двигаться до пункта назначения, в нем должны быть отмечены все ориентиры и повороты. В вашем маркетинговом плане должны быть отражены график-календарь, бюджет, планирование во времени – тайминг, должны быть расписаны применяемые вами методы и технологии и многое другое. Все должно быть описано подробно, большие цели следует разбить на менее большие, эти «менее» на еще более маленькие. Иногда записанные на бумаге планы кажутся «фантазиями», но если пути и методы их осуществления разбить на этапы и расписать методы и технологии их достижения, то все возможно.

Но, конечно же, нужно устанавливать достижимые и конкретные цели. Например, поставленная цель типа «мы увеличим число гостей за счет новых стратегических коммерческих действий, позволяющих нашему персоналу работать в новых командных критериях» – это не цель, это вообще абракадабра. А вот «ресторан «РК» к 31 декабря 2009 года увеличит доходы на 12 %» – цель, конкретная и достижимая.

Итак, наступает время, когда разработанный маркетинговый план можно внедрять. Если он был действительно хорошо подготовлен, то вы начинаете движение вперед, выполняя намеченное, делая соответствующие отметки в тайм-календаре и удерживаясь в рамках бюджета на маркетинговые расходы.

Осуществляйте мониторинг, оценивайте, как реагирует аудитория на ваши рекламные мероприятия. С момента «запуска» рекламы обязательно должен пройти определенный срок, после которого будет возможно определить ее успешность или неуспешность. Если вы пустили в ход несколько видов рекламы, оценивайте каждый из них отдельно, но даже если какая-то реклама не работает, не торопитесь от нее отказываться: проанализируйте, почему она не сработала. Без понимания этих причин вы рискуете вновь и вновь давать неэффективную рекламу. Может быть, вы неправильно определили время вещания в радиозфире или недостаточное количество повторений – ведь рекламу люди должны услышать много раз, чтобы она привлекла внимание. Повторяемость рекламы – очень важный критерий. Чтобы человек именно из вашей аудитории действительно заметил рекламную информацию, нужно, чтобы он 7–8 раз видел или слышал ее. Именно с этого момента реклама начинает действовать.

Среди специалистов ресторанной рекламы есть свой словарь понятий:

- ♦ *аудитория* – это группа людей, которых достигает рекламное сообщение;
- ♦ *область влияния рекламы* – количество людей, которое увидит или услышит вашу рекламу; в плане рассчитывается на месяц или кратно месяцу;
- ♦ *частота рекламы* – количество обращений потенциального гостя к вашей рекламе за определенный промежуток времени;
- ♦ *глубина рекламы* – процент от общего количества населения, на который распространяется влияние средства информации (кто ваш «сегмент» населения?);
- ♦ *«пустышка»* – это процент людей, на которых реклама не будет иметь воздействия; чем больше аудитория, тем больше «пустого» движения рекламы;
- ♦ *«прыгающее читиво»* – понятие относится к печатным изданиям. Означает, что даже один экземпляр газеты или журнала (с вашей рекламой) может побывать в руках всех членов семьи приобретателя или всех коллег по работе (отсюда следует, что вашу рекламу заметит больше людей);
- ♦ *флайт* – реклама ограниченного действия; например, планируя новогодние мероприятия, вы размещаете рекламу в актуальное для этого время, то есть за определенный срок до нового года, действие самих мероприятий также ограничено;

♦ *длительность рекламы* – понятие относится к постоянной рекламе; например, вы спонсируете показ прогноза погоды на телевидении – успех зависит от количества показов в течение длительного времени, при котором формируется воздействие;

♦ *«цена за тысячу»* – это сумма, потраченная на уплату средствам массовой информации для того, чтобы реклама достигла тысячи человек; цифра, помогающая сравнить эффективность различных СМИ.

Большую роль в правильной разработке маркетингового плана играет позиционирование ресторана. Это искусство формирования в сознании людей положительного имиджа заведения. В позиционировании так или иначе присутствует элемент некоего сравнения.

Один из самых интересных случаев произошел в маленьком развивающемся городке. В нем существовало хорошее прибыльное заведение, жители были довольны и часто его посещали. Но началось строительство другого ресторана, и было принято решение позиционировать его нетрадиционно. Появился рекламный плакат типа «мы – второй ресторан, но стараемся работать лучше» – в нем уважительное признание первого ресторана, но при этом предложение лучшего обслуживания. Этот метод сработал, позиция ресторана подтвердилась качеством работы, что явилось ключом к успеху.

В маркетинге нужно понимать различие понятий «выгодная особенность», «преимущество» и «подтверждение». *Выгодная особенность* – это некий факт. Например, ваш шеф-повар – иностранец, и он учился в институте кулинарии в Швейцарии. В данном контексте *преимуществом* будет то, что ваш гость думает по этому поводу – он знает и понимает, что этот шеф готовит деликатесы, которые в округе другим не под силу. *Аподтверждением* будут являться фотографии шефа, где он в медалях и с дипломами в руках, его публикации в Интернете и журналах и даже его личный сайт. Но и наблюдаемая гостями ежедневная работа шефа – то, как он готовит деликатесы, которых нигде больше в округе нет, – тоже является подтверждением.

Ресторан может иметь любое количество выгодных особенностей; их необходимо преподнести так, чтобы они стали преимуществами (именно преимущества рекламируют в СМИ, о них пишут в PR-программах и объявляют при продвижении ресторана); затем всегда демонстрируйте подтверждение.

Маркетинговые «фишки». Основой для создания всех маркетинговых «фишек» является уникальность предложения. Уникальным может быть ваш шеф-повар, ваше местоположение, необычный винный погреб с возможностью экскурсии, необычная карта вин ресторана, оформление и интерьерные детали, название заведения. Эффективный маркетинг – это когда ваше уникальное торговое предложение создает в сердцах и сознании ваших гостей желание прийти к вам и воспользоваться вашими услугами. Будьте аккуратными при выборе эксклюзивного предложения: если вдруг ваш шеф начнет производить плохую продукцию, то наготове должны быть другие предложения и денежные средства для их продвижения; не основывайте ваше предложение на ценовом уровне.

Удержание клиента. Это один самых распространенных методов в современном маркетинге ресторанного бизнеса. О том, как заставить гостя приходить к вам снова и снова, можно прочитать много книг и статей, существует множество способов сделать удержание достаточно эффективным. Итак, согласно статистическим данным, удержание постоянного посетителя в среднем обходится втрое дешевле, чем привлечение нового. Но, как всегда, есть «но»! Присмотритесь внимательнее и вы обнаружите, что гости бывают разные, а в некоторых случаях вложения в постоянство бессмысленны, так как неизбежно обернутся убытком. Примем некую условную «типологию» гостей и рассмотрим каждый тип подробно.

Одноразовый гость. Даже если такой гость останется чрезвычайно довольным после визита к вам, его первое посещение наверняка окажется и последним. Это покупатель, который может приобрести вашу услугу лишь единожды или считанное количество раз. Есть две разновидности одноразовых посетителей.

Первые – это люди, проездом оказавшиеся в вашем городе или близ вашего заведения. Например, туристы или командировочные люди. Они были бы рады воспользоваться вашими услугами еще раз, но не ехать же для этого из Краснодара в Петербург.

Вторые – это люди, для которых ваша услуга является редкой потребностью. Некоторые вообще не ходят по ресторанам. И вот, к примеру, представился случай такому человеку сходить в ресторан (зять устроил день рождения), а для него это целая проблема – найти соответствующую одежду, и манерам поведения, этикету тоже быстро не научиться.

Одноразовый гость – это не обязательно «плохой» посетитель. Некоторые виды ресторанов вообще существуют благодаря им: рестораны на вокзалах, в аэропортах, точки питания около транспортных путей сообщения или на автовокзалах. Из других видов бизнеса на память приходят фирмы по продаже недвижимости, свадебные салоны или дома бракосочетания и т. д.

Важно понимать, что этот посетитель – одноразовый, и не надо пытаться сделать его постоянным.

Эпизодический гость. Такой гость не поддается «прогнозу»: он может зайти к вам сегодня, но, даже если он остался очень довольным, когда его можно ожидать в следующий раз – завтра, через месяц, через полгода или вообще никогда – неизвестно. Можно с уверенностью говорить, что ваша услуга ему понадобится, но нельзя сказать, когда именно это произойдет.

Эпизодический гость – это посетитель, который может приобретать вашу услугу многократно, но нерегулярно, через непредсказуемые промежутки времени.

Среди людей этого типа тоже можно выделить несколько «подтипов». Первый – это гость, для которого ваша услуга не является регулярной потребностью. Второй – это гость, который приобретает услугу, но меняет предпочтения: то он находит питание в ресторане удобным и полезным, то наоборот, сегодня он является поклонником японской кухни, а завтра – китайской и т. п.

Регулярный гость. Это человек с предсказуемым для ресторана поведением. Если он остался доволен вашей услугой, то он вернется, и не один раз. Кроме того, можно даже предвидеть, как скоро это произойдет. Регулярный гость – это покупатель, который может приобретать вашу услугу многократно и регулярно в течение долгого времени.

Для такого гостя ваше предложение является предметом регулярного потребления. Причем его визиты точны, словно швейцарский хронометр, и можно предсказать, сколько денег он оставит.

Какую же пользу можно извлечь из этих знаний о категориях клиентов? Важно понимать: принадлежность гостя к эпизодическому или регулярному типу гостей сама по себе не гарантирует повторного посещения. Это лишь позволяет спрогнозировать, чего ожидать от посетителя, то есть понять – каков его потенциал для вашего ресторана.

Планируя рекламную кампанию, приходится определять, на какую целевую аудиторию направить свою рекламу. В такой ситуации важно оценить каждую аудиторию стратегически и спрогнозировать не только отдачу, но и то, сколько денег целевая группа может принести в долгосрочной перспективе. В этом может помочь оценка целевой группы по типам гостей.

Понимание типологии гостей поможет спланировать расходы на рекламную кампанию. Следует начать с установления предельной стоимости привлечения гостя. Например, если гость одноразовый, то на него можно потратить лишь небольшую часть бюджета; когда речь идет об эпизодических клиентах, уже можно позволить потратить чуть больше средств на его привлечение к повторному посещению; а вот когда речь идет о регулярном госте и есть все основания надеяться на длительную «симпатию», то можно потратить на его привлечение даже такую сумму, которая в некоторых случаях будет считаться «инвестированием в гостя».

Реклама ресторана: пути и цели

Роль и значение рекламы в малом ресторанном бизнесе

Программа рекламной деятельности – это основа маркетинга и менеджмента малого бизнеса. Реклама является функцией маркетинга, и она проводится на основании общего маркетингового плана.

Реклама организуется за счет платных или бесплатных услуг средств массовой информации. Носителями рекламной информации могут быть телевидение, радио, различного рода носители на улицах города или дорогах; реклама, присылаемая по почте разных видов, размещенная в газетах и журналах. Распространителями рекламы могут быть ваши сотрудники и даже ваши гости.

Цели рекламы. Первичная цель любой рекламной акции – привлечь внимание к компании, которая рекламирует себя и свою продукцию. Необходимо делать это аккуратно, максимально эффективно и ненавязчиво. Вторая цель состоит в том, чтобы у потенциальных гостей сложилось положительное мнение о продукции, представить ее в выгодном свете. Третья: необходимость обеспечить приток гостей, гарантирующий

финансовую прибыль. Четвертая – это поддержка при помощи рекламы имиджа ресторана. Люди склонны больше доверять тому заведению, о котором больше знают. Посещать известное заведение престижно, этого нельзя недооценивать.

Для того чтобы привлечь своего гостя, нужно его узнать. Здесь важно не только его социальное положение – необходимо знать его увлечения, хобби, семейные интересы, что любят его родные, чем увлекаются дети и жена. Узнать, от чего бьется его сердце гостя и что заставляет его идти в ресторан. Надо принимать в расчет мотивы своих гостей, поставить себя на их место и посмотреть на все услуги их глазами.

Цель любой рекламы – увеличение сбыта, но не каждое рекламное мероприятие может служить средством достижения этой цели. И для того чтобы рекламное мероприятие было наиболее эффективным, фирме необходимо перед его проведением разрабатывать программу всей рекламной деятельности.

В процессе разработки программы рекламной деятельности руководству службы маркетинга необходимо принять пять принципиально важных решений (рис. 3).

В задачи рекламы входит информирование рынка о новой продукции или новых услугах.

Информация рынка об изменениях цены + объяснение принципов деятельности + описание оказываемых услуг + формирование образа фирмы



Рис. 3. Схема формирования программы по рекламе

Для достижения наибольшего успеха требуется и стратегическое и тактическое планирование. Планирование осуществляется с использованием элементов, которые содержат в себе решения для осуществления эффективной работы.

Приведенный на рис. 4 примерный план-схема маркетингового планирования может быть эффективно применен в рекламной деятельности ресторанного бизнеса.

Анализируя маркетинговую ситуацию, нужно найти ответ на многие вопросы, которые определяют характер рынка – уровень цен на рынке, насыщенность его, качество продукции, ассортимент ее и т. д. – где предприятие реализует свой товар (услугу), определить наличие конкурентов и их влияние на деятельность предприятия.

Применяемые средства в рекламе – это методы донесения, подачи рекламы и приемы эффективного влияния на потенциальных гостей. Возможные виды средств массовой информации: телевидение, радио, различные печатные издания – газеты, журналы, каталоги, брошюры; наружная реклама – щиты, плакаты, информационные флаеры. В качестве рекламных носителей можно использовать и воздушные шары, змеи и т. д. Рекламируя свои услуги, следует обещать лишь то, что реально, и то, что гости получают в итоге – незабываемый отдых и исполнения практически всех их гастрономических желаний.



Рис. 4. Примерный план-схема маркетингового планирования

ОСОБЕННОСТИ РЕКЛАМЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Популярные виды рекламы. Самая популярная и дорогая реклама – телевидение. На что следует ориентироваться? В телевизионном ролике надо показать центральный вход, основные помещения, несколько блюд или съемку приготовления блюда, обязательно все снимается с живыми людьми. Покажите политиков или артистов, рассказывающих (отвечающих на вопрос репортера) о вашем ресторане. Покажите, как они вкушают ваши кулинарные шедевры.

Вторая по популярности и менее дорогая реклама – на радио. У нее также имеются особенности. Что же можно предложить за 15–30 секунд эфирного времени, да так, чтобы у потенциального гостя возникло желание посетить ваш ресторан? Попробуйте создать эффект присутствия человека в гуще событий. То есть у слушателя должно складываться впечатление, что он «видит» происходящее. Эта иллюзия достигается благодаря специальному приему, суть которого в том, что диктор проговаривает текст так, будто он сам только что здесь побывал и получил незабываемое удовольствие. Например: «Восхитительно! Здесь замечательное обслуживание, великолепная кухня, шеф – просто ас своего дела! Прекрасная программа, вежливый персонал! Настроение отличное!» И, конечно, резюмируя, диктор произносит: «Думаю, вам обязательно нужно сюда прийти, самим в этом убедиться!» Интрига «присутствия» является положительным стимулом возникновения желания.

Этот же прием можно использовать иначе: диктор описывает то, что «видит», передвигаясь по залу. Например: «Я вижу красиво оформленный вход, мягкий приятный свет, и вот я в сказке... Столько известных лиц! Музыка! И вот меня уже встречает метрдотель. – Добрый вечер, я тоже вам очень рад!» Еще один популярный прием: репортер «берет интервью» внутри ресторана. Очень хорошо приживаются разработанные слоганы ресторана: «Угощайся – не стесняйся!», «Стол накрыт!» и т. п.

Печатная реклама. Для начала нужно выявить вашу аудиторию и исходя из этого выбрать издание. К примеру, богатые люди вряд ли будут читать рекламу в дешевом «желтом» издании. Далее необходимо продумать расположение рекламы, конечно, это должно быть наиболее читаемое место – либо начало страницы или обложки, либо первые и последние страницы. Рекомендуемое количество размещений – 9-12 в пиковые распродажи журналов. Этого достаточно, чтобы создать ощущение постоянного рекламирования.

Следующий важный момент – оформление рекламного блока. Блок должен быть ярким, бросающимся в глаза, красочным. Текст – читаемым, должен быть набран крупным шрифтом и, конечно же, на языке, понятном конечному потенциальному гостю. Можно использовать приятный фон, даже символические рисунки, соответствующие содержанию рекламного текста.

Печатная реклама должна содержать список предлагаемых услуг, информацию о качестве обслуживания, о времени работы ресторана. Если вы проводите акцию «на предъявителя» рекламного листка или объявления, доходчиво опишите условия этой

акции. Также необходимо указать фактический адрес ресторана, адрес электронной почты и сайта. При этом следите, чтобы объем текста в вашем объявлении был необходимым и достаточным, не «перегружайте» рекламу.

Можно «завлекать» гостей с помощью, например, таких слоганов: «Зайдите в лучший ресторан», «Попробуйте гастрономический шедевр от шефа», «Получите незабываемые ощущения». При этом не предполагается полная «объективность» рекламной информации, но нужно соответствовать действительности, ведь речь идет о конкретных услугах, предлагаемых рестораном.

В печатных изданиях нельзя использовать так называемый черный юмор и двусмысленные фразы типа: «может, вы и пожалеете, что обратились к нам, но останетесь довольны».

Печатная реклама очень хорошо помогает обеспечить приток новых гостей, особенно весной и осенью.

Если вы знаете социальное положение своей аудитории, то хорошего рекламного результата, несмотря на несколько большие расходы, можно добиться через прямую почтовую рассылку (через обычную почту). Рассылая поименные приглашения по заранее составленному списку, вы в результате получите большее количество гостей, чем при обычной почтовой рассылке.

«Долгоиграющим» видом рекламы является реклама в справочниках типа «желтых страниц». Учитывая, что справочная продукция выпускается один раз в год, к рекламе надо отнестись достаточно внимательно. Ведь она будет «работать» на вас целый год. Оригинальная реклама, которая не потеряет актуальности, – необходимая основа, если вы хотите размещать свою рекламу в справочниках.

Кроме того, существует понятие рекламная заметка. Как правило, это специально составленный и оформленный текст, отпечатанный в небольших цветных буклетах. В рекламной ресторанной заметке могут описываться, к примеру, будущие события, блюда в меню, появление нового ингредиента в блюдах, напитки и т. д.

Наружная реклама. Наружная реклама – это щиты на дорогах, в метро, магазинах; рекламные вывески, находящиеся на автомагистралях и на остановках общественного транспорта; рекламные плакаты и вывески в парках, скверах, на скамейках. Это и реклама на самом транспорте. Наружная реклама носит, скорее, агитационный характер, хотя прямой агитацией не является. Особенностью наружной рекламы является то, что она должна быть создана «для быстрого восприятия», ее видят, воспринимают «на ходу». Надписи должны быть крупными, а объем информации – минимальным. Такая реклама носит общественно-публичный оттенок и предназначена для людей разных социальных положений.

Плакатная реклама гораздо меньшего, в сравнении с рекламными щитами, размера и поэтому размещается на виду у проходящих людей. Как правило, на плакатах содержится

информация о заведении, находящемся поблизости; дается информация о программах вечера и начале какого-нибудь праздника либо события.

Частым способом рекламирования ресторана являются флаеры и евробуклеты. Как правило, к такой рекламе прибегают начинающие и развивающиеся рестораны в период «раскрутки» бизнеса, что позволяет обеспечить первоначальный приток гостей. Эта реклама достаточно недорогая и не требует особых затрат на ее распространение.

Интернет является прогрессивной и развивающейся сферой рекламы, в которой существует масса различных методов продвижения. Реклама в Интернете очень эффективна. Престижность данного вида рекламы можно наблюдать в стиле и качестве оформления веб-ресурсов, наличия флэш-заставок и анимационных картинок. Интернет доступен людям с различным социальным уровнем, он интернационален и реклама работает без ограничений во времени суток.

С точки зрения владельца ресторанный бизнес, реклама в Интернете необходима, если заведение рассчитывает на популярность в других регионах, городах. По статистическим данным, около 40 % людей регулярно получают необходимую им информацию из Интернета. Но поддержание этого вида рекламы требует постоянного участия. Отличительной особенностью рекламы в Интернете является то, что адрес сайта ресторана может быть недоступен конечному пользователю, если он не знает его названия. Здесь применяются дополнительные средства рекламы для сообщения об адресе сайта. Это, по сути, раскрутка сайта, которая является рекламой для рекламы. Методов здесь несколько: регистрация в веб-каталогах сроком на год, покупка ссылок в Яндекс-директ, аккуратная покупка ссылок с известных ресурсов, съем баннеров на других сайтах. Для этого необходимы дополнительные денежные средства и специалисты.

Директ-мейл. Хорошим и недорогим видом рекламы является директ-мейл. Имеющиеся адреса электронной почты – как своих постоянных гостей, так и новых клиентов – необходимо использовать для прямой рассылки. Вы даете информацию о грядущих событиях и ваших планах, о новинках в меню. Однако нужно учитывать, что организаций, занимающихся рассылкой писем по базе электронных адресов, достаточно много, а рассылаемая информация большей частью сразу же уничтожается пользователями.

«Сарафанное радио». По моему субъективному мнению, реклама «из уст в уста» самая лучшая и долгая. Она не является инициативой ресторана, а рождается в процессе общения, и, по сути, она есть отзыв о качестве работы и услуг предприятия. Рестораторам следует уделять особое внимание повышению качества услуг своего заведения и стараться поощрять общение гостей между собой. Помните: «сарафанное радио» – единственная реклама, объективно отражающая порядок вещей и процессов, происходящих в ресторане, а потому может обернуться антирекламой.

Поэтому директорам и менеджерам заведения рекомендуется проявлять заботу о персонале, поскольку именно он является главным связующим звеном между предприятием и гостем. Сотрудники ресторана – в зависимости от того, насколько их

устраивают условия труда, оплаты, степень реализации их профессиональных навыков и рабочих качеств, внешней и внутренней мотивации, а также общения с руководством, – могут и целенаправленно, и без злого умысла, посредством простого общения с гостями создавать как благоприятный, так и сугубо отрицательный имидж заведения.

Менеджерам необходимо обращать внимание на трудности, переживаемые их сотрудниками, особенно на настроение, с которым люди выходят на работу, обращать внимание на свое личное общение с персоналом, избегать резкостей, не допускать ругательств и не демонстрировать неуважение.

Презентация ресторана

Подготовка и строительство ресторана позади – и вы стоите на пороге великого момента. Открытие. Это мероприятие нужно обязательно подготовить достойно. Для решения этого вопроса нужно хорошо продумать презентацию заведения. Презентация дает возможность узнать потенциальным гостям о ресторане гораздо быстрее: гости узнают о концепции ресторана, понимают, ради чего он открылся, пробуют блюда из будущего меню, видят качество обслуживания. Даже стиль проведения презентации говорит о характере владельцев ресторана, предпочтениях в развлечениях и взглядах на бизнес, о том, какие интересы у сотрудников, и о многом другом. Гости, вынесшие после презентации свои высокие оценки заведению, будут делиться своими впечатлениями и друг с другом, и со своими знакомыми. Пригласите представителей средств массовой информации, – статьи и очерки, написанные ими, должны также отражать оценку вашего заведения (конечно, с лучшей стороны). Уделите презентации должное внимание, не обходите этот вопрос стороной. Нельзя допускать, чтобы самыми запоминающимися характерными чертами вашей презентации остались «халява» и «пьянка». Уважайте себя и свое предприятие.

Далее приводится план краткосрочной рекламной кампании, разработанный для нашего ресторана одним из специализированных агентств. В этом плане вы увидите перечисление возможностей фирмы, что является своего рода справочником по рекламному бизнесу. Это позволяет определить цели, пути рекламы и одновременно выбрать методы работы, дать оценку притока гостей. Предлагаю рассмотреть план и, возможно, использовать при подготовке событий в вашем ресторане либо открывающемся заведении.

РЕСТОРАН «А»

Презентация

1. Приглашение.

Оформление на выбор. 1. Приглашение изготавливается из пластика серебряного цвета в форме трезубца: на лицевой стороне выгравирован текст, на оборотной – логотип ресторана, кончики трезубца и логотип украшены стразами. 2. Приглашение изготавливается из кожи рыбы как «открытка» оливково-коричневого цвета с отливом: на

лицевой части методом тиснения выполнен логотип или фирменный знак ресторана, внутри «открытки» серебром, классической прописью набран текст приглашения.

Распространение приглашений. Курьер (приятной внешности юноша) доставляет каждое приглашение в офис приглашенной организации (либо приглашение вручается лично в руки приглашенной персоне). Секретарь офиса (или приглашенная персона) для резервации столика на определенное количество человек должен позвонить в ресторан и подтвердить получение приглашения.

2. Программа мероприятия.

Предположительный день презентации – четверг («рыбный день»), 19:00.

На время мероприятия приглашаются музыканты, исполняющие классическую музыку, или джазовый оркестр с вокалисткой.

На входе прибывших гостей встречают два человека (девушки/юноши приятной внешности): один из них сверяет имя гостя со списком, другой вручает ему памятный подарок (коллекционное вино в коробке с фирменным знаком ресторана) и провожает за столик.

Гости рассаживаются, наслаждаются великолепной музыкой, общаются, заказывают понравившиеся блюда из предложенного меню (в случае, если угощения бесплатные, гостям предоставляется меню без цен).

Через 1,5–2 часа присутствующим предлагается принять участие в аукционе. Выставляются три лота. Варианты:

- ♦ ювелирное украшение;
- ♦ картина известного современного художника (сам художник приглашается на мероприятие);
- ♦ редкий вид декоративной рыбы в аквариуме;
- ♦ блюдо от шеф-повара ресторана, специально приготовленное для этого вечера.

После проведения аукциона гости продолжают отдыхать, общаться, наслаждаться музыкой и замечательным вечером.

Программа развития ресторана «А» (в расчет взят 1 месяц)

1. Каждый четверг («рыбный день») в меню добавляется «блюдо дня» от шеф-повара (каждую неделю разное и не фигурирующее в основном меню). Для этого специально печатается оригинальная вкладка. Цена на блюдо, в силу его уникальности, значительно выше, чем на все остальные. Гостю, который заказал «блюдо дня», в подарок преподносится бокал (или бутылка) коллекционного вина.

2. Суббота и воскресенье каждой недели объявляются днями определенного океана или моря. К основному меню добавляется меню (вкладка) с блюдами, приготовленными из рыбы выбранного океана или моря.

3. Раз в месяц (квартал) в ресторан приглашается шеф-повар лучшего рыбного ресторана другого города или страны (например, Франции – Парижа, Англии – Лондона и

т. д.). На этот день полностью меняется меню, музыка (звучит музыка того ресторана, который представляет приглашенный шеф-повар). Возможно, вывешивается флаг страны, которую представляет гость.

4. Одно из заказанных блюд (на выбор повара) готовится или оформляется перед посетителями ресторана.

Оригинальные «моменты» ресторана.

1. Меню.

В ресторане действуют три вида меню:

- ♦ для мужчин – с названиями блюд и указаниями цен;
- ♦ для женщин – с названиями блюд, но без указания цен;
- ♦ детское меню.

При обслуживании детей используются специально продуманные элементы: маленькие порции, тарелки с рисунками, специальное оформление блюд и т. д. Кроме того, ребенку дарятся книжка-раскраска и цветные карандаши, чтобы во время приготовления блюда ребенок мог себя занять. Оригинальная книжка с изображением морских животных печатается специально для ресторана.

2. Система подарков.

Персонал определяет постоянных клиентов, которым дарятся подарки от ресторана (по усмотрению администратора или после определенного количества посещений). Кроме того, подарки дарятся, если в ресторане празднуется день рождения (в качестве подарков могут использоваться спиртные напитки, сувениры, изготовленные специально для таких случаев, и т. д.).

3. Музыка.

В ресторане должна звучать специально подобранная музыка, создающая определенную атмосферу заведения и определяющая его фирменный стиль. Возможно написание эксклюзивной музыки специально для ресторана (для этого можно привлечь одного из известных музыкантов города). По вечерам возможно приглашение музыкантов, исполняющих классическую музыку (пианист, флейтист и т. д.).

Презентация фирмы [\[1\]](#)

Агентство Интегрированных Коммуникаций «RK» – это команда целеустремленных, креативных и успешных специалистов. Благодаря этим качествам мы добились больших успехов в проведении PR-акций и рекламных кампаний, а также организации маркетинговых мероприятий.

«RK» успело зарекомендовать себя как надежное, стремительно развивающееся агентство. Каждый клиент для нас ценен и уникален. Нам нравится наша работа, и мы делаем ее качественно.

Основные направления работы:

- ♦ Планирование, разработка и реализация комплексных рекламных кампаний.
- ♦ Разработка бренда и вывод продукта на рынок.
- ♦ Планирование, разработка и реализация PR-кампаний.
- ♦ Маркетинговые исследования.
- ♦ Консалтинговые услуги.
- ♦ Антикризисный PR.
- ♦ Дизайн-студия.
- ♦ BTL-акции (семплинг, промоушн-акции, дегустации и пр.).
- ♦ Маркетинговые акции (Event Management).
- ♦ Лицензирование и производство музыкальной продукции (CD, DVD) как одно из направлений продвижения товара или услуги/бренда.

Уникальное торговое предложение: Entertainment PR.

Entertainment PR – способ продвижения товара, услуги, бренда при помощи маркетинговых акций и специальных мероприятий в сфере развлечений, культуры, отдыха, шоу-бизнеса. Это новый виток в развитии PR-услуг. Рынок информационных каналов перенасыщен, поэтому реклама зачастую становится менее эффективной. Необходим постоянный поиск новых творческих и технологических идей для привлечения внимания людей. Наиболее эффективным решением продвижения товара, услуги, бренда в целом являются маркетинговые акции.

Еще в далеком 450 году до нашей эры великий Конфуций сказал: «Я слышу и забываю. Я вижу и помню. Я испытываю и понимаю».

Преимущества маркетинговых акций:

- ♦ непосредственное воздействие на аудиторию посредством прямого контакта (люди лучше запоминают то, что пережили на чувственном уровне);
- ♦ целевая группа лучше воспринимает то, что производитель коммуницирует ненавязчиво, поскольку люди посещают такие мероприятия добровольно и у них сохраняется ощущение собственного выбора;
- ♦ интерактив на площадке;
- ♦ проведение ассоциативной цепочки между качеством мероприятия и качеством бренда;
- ♦ практически любая информация, «упакованная» в развлекательную форму, переживается более эмоционально и чувственно, следовательно, лучше воспринимается и запоминается;
- ♦ маркетинговые акции являются своеобразным смешением ATL, BTL и PR, благодаря чему воздействуют сразу по нескольким коммуникационным каналам;
- ♦ раскрученное событие само становится брендом, что позволяет широко использовать его при построении дальнейшей стратегии компании;

- ♦ маркетинговые акции имеют «долгоиграющий» эффект, поскольку начинаются задолго до события в анонсах, афишах, пресс-конференциях и продолжаются в последующих сообщениях в СМИ;
- ♦ участники события могут рассматриваться как большая фокус-группа, на которой компания апробирует свои предложения. В ходе мероприятия специалисты накапливают знания о потребителе, в ряде случаев позволяющие избежать лишних расходов на исследования;
- ♦ на мероприятии можно организовать прямые продажи товара;
- ♦ высокая креативность и гибкость, заложенные в событийном маркетинге, позволяют выстраивать оригинальные программы для компаний различных сфер деятельности и с разными финансовыми возможностями;
- ♦ использование маркетинговых акций возможно там, где реклама запрещена или не действует.

Агентство интегрированных коммуникаций «RK»:

1. **Организация маркетинговых акций.** Агентство оказывает полный спектр услуг в данной области и реализует их на высшем уровне, как локально, так и на территории России, СНГ, Германии и Голландии:

- ♦ разработка концепции мероприятия;
- ♦ подбор помещения/территории и оборудования;
- ♦ составление сценарного плана;
- ♦ осуществление необходимой PR и рекламной поддержки мероприятия;
- ♦ реализация маркетинговой акции;
- ♦ оценка эффективности и дальнейшие рекомендации.

2. **Рекламная деятельность** (ATL, above the line). Комплексные рекламные кампании.

Основные услуги:

- ♦ формулировка проблемы/возможности;
- ♦ проведение маркетинговых исследований;
- ♦ постановка целей и задач;
- ♦ разработка креативной идеи рекламной кампании;
- ♦ медиапланирование;
- ♦ составление бизнес-плана и планирование бюджета;
- ♦ реализация рекламной кампании;
- ♦ текущий мониторинг рекламной кампании;
- ♦ оценка эффективности рекламной кампании, составление рекомендаций

Размещение рекламы:

- ♦ на центральных и региональных телеканалах;

♦ на радио;

♦ в Интернете;

♦ во всех печатных изданиях Санкт-Петербурга, Москвы, а также в регионах России и СНГ;

♦ на всех рекламных носителях;

♦ в метрополитене;

♦ в крупнейших кинотеатрах и на видеозэкранах;

♦ размещение рекламно-информационных сюжетов в СМИ;

♦ организация и осуществление спонсорских проектов.

3. Public Relation (TTL, through the line): взаимодействие с широкой общественностью дает возможность компании сообщить о себе и своей продукции то, что представляет информационный интерес, формирует благоприятное мнение и хорошую репутацию производителя.

Основные услуги:

♦ формулировка проблемы/возможности;

♦ постановка целей и задач;

♦ разработка креативной идеи PR-кампании;

♦ определение целевых аудиторий и приоритетных каналов информационного воздействия;

♦ разработка форм и методов реализации PR-кампании;

♦ медиапланирование;

♦ составление бизнес-плана и планирование бюджета;

♦ реализация PR-кампании;

♦ текущий мониторинг PR-кампании;

♦ планирование PR-мероприятий;

♦ оценка эффективности PR-кампании.

4. BTL (below the line): BTL-акции включают в себя рекламные мероприятия разнопланового характера, направленные на продвижение товаров и услуг (сейлс-промоушн, семплинг, мерчандайзинг, директ-мейл и др.). Таких целей, как увеличение объемов продаж, продвижение продукции на рынке и улучшение имиджа компании можно достичь при помощи BTL.

Каждое BTL-мероприятие должно содержать креативное начало. Специалисты по промо-акциям агентства «Global Point» формируют общую концепцию BTL, занимаются подбором наиболее подходящих мест реализации проекта и обслуживающего персонала в соответствии с обозначенной целевой аудиторией.

Основные методы Sales promotion:

- ♦ семплинги;
- ♦ дегустации;
- ♦ поощрение покупок (подарок за покупку);
- ♦ разработка систем скидок;
- ♦ лотереи;
- ♦ мерчандайзинг;
- ♦ директ-мейл.

5. Креатив:

- ♦ разработка бренда;
- ♦ разработка фирменного стиля;
- ♦ разработка слогана;
- ♦ сценарий и производство аудиоролика;
- ♦ сценарий и производство видеоролика;
- ♦ сценарий акции (презентации);
- ♦ подготовка информационных, рекламных и PR-текстов;
- ♦ разработка макетов для наружной рекламы;
- ♦ разработка макетов для полиграфии;
- ♦ разработка сценариев для проведения специальных мероприятий.

6. Дизайн-студия:

- ♦ воплощение фирменного стиля (логотип, товарный знак, фирменный блок);
- ♦ эскиз и изготовление полиграфической продукции (календаря, буклета, листовки, стикера, воблера, постера, плаката, каталога, афиши, билета, визитки и т. д.);
- ♦ эскиз и изготовление сувенирной продукции (футболка, ручка, зажигалка, кружка, папка, пепельница и т. д.);
- ♦ разработка упаковки, этикетки;
- ♦ эскиз наружной рекламы (мега-сайта, сити-формата, бан-нера, вывески, витрины);
- ♦ подготовка макетов в СМИ.

7. Полиграфические услуги:

- ♦ печать полиграфической продукции любой сложности;
- ♦ изготовление воблеров;
- ♦ изготовление хард-постеров;
- ♦ печать постеров;
- ♦ изготовление стикеров (наклеек);
- ♦ изготовление календарей (перекидной, квартальный, карманный, «домик»);

♦ изготовление сувенирной продукции.

Технологии:

♦ цифровая печать;

♦ офсет;

♦ шелкография;

♦ термопечать;

♦ тиснение.

8. Маркетинговые исследования.

Основные услуги:

♦ проведение опросов (анкетирование, интервьюирование);

♦ проведение фокус-групп;

♦ проведение экспертных и глубинных интервью;

♦ мониторинг СМИ;

♦ оценка эффективности рекламной деятельности (рекламных мероприятий).

9. Наружная реклама:

♦ щиты 6×3 м эффективно воздействуют на автомобилистов и пешеходов;

♦ суперсайты 15×5 м, 12×5 м – крупноформатные отдельно стоящие конструкции с внешней подсветкой. Располагаются на основных магистралях;

♦ арки – рекламные поверхности 19,4×3,7 м и 24×5 м с внешней подсветкой. Располагаются над проезжей частью крупных магистралей с двумя и более полосами движения в одну сторону;

♦ сити-формат – отдельно стоящие конструкции, павильоны ожидания, уличная мебель с рекламными поверхностями формата 1,2×1,8 м. Целевая группа – пешеходы, участники транспортных потоков;

♦ брандмауэры – крупные рекламные конструкции, расположенные на стенах зданий. Очень зрелищные и запоминающиеся сооружения;

♦ крышные установки – эксклюзивные имиджевые конструкции на крышах зданий с использованием неона, внешней и внутренней подсветки;

♦ видеопанели;

♦ перетяжки;

♦ дорожные указатели.

PR, дающий развитие

О первом пиарщике в ресторанном бизнесе еще в XIV веке поведал английский поэт Джеффри Чосер: один из персонажей его «Кентерберийских рассказов» был хозяином

харчевни «Табард-Инн» и в целях привлечения клиентов предлагал бесплатную еду тому, кто расскажет самую интересную историю.

Что представляет собой PR в ресторанном бизнесе и нужен ли он вообще? PR в ресторанном бизнесе – это прежде всего создание уникального образа заведения, создание позитивного общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия и повышения его репутации, которое осуществляется различными способами. PR в ресторанном деле – это функция управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью. PR определяет и делает особый упор на главной задаче руководства – служить интересам общественности и быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно.

Основная цель PR в ресторанном бизнесе – способствовать повышению интереса гостя к заведению, установлению положительного отношения и доверия гостя, формирование в глазах общественности положительного имиджа, хорошей репутации и уважения к ресторану.

PR за последние два десятилетия очень прочно вошел в маркетинговую жизнь и наряду с другими инструментами занял подобающее важное место. Без PR сегодня невозможно представить, как предприятие будет создавать позитивный образ. Плакатами или рекламой, размещенной в каком-либо справочнике всего на один год, этого не добьешься. В учебниках по PR выделяют десять аудиторий, от успешного взаимодействия с которыми средствами PR зависит судьба компании:

- ♦ поставщики;
- ♦ дистрибьюторы;
- ♦ конечные потребители;
- ♦ сотрудники;
- ♦ финансовые компании;
- ♦ государственные органы;
- ♦ СМИ;
- ♦ партнеры;
- ♦ конкуренты;
- ♦ общество в целом.

PR предполагает работу со всеми аудиториями. При помощи PR ресторан обращается к общественности, а еще лучше сказать – к вашему сегменту общественности, или вашей целевой аудитории. Продвижение услуг – это, как правило, внутренние мероприятия или спонсирование внешних мероприятий, направленных на привлечение дополнительных гостей. Этот механизм может быть использован для генерирования позитивных новостей и формирования в обществе устойчивого имиджа ресторана.

Инструментов для работы PR достаточно много.

ПРЕСС-РЕЛИЗ

Для выстраивания отношений с новостными отделами СМИ от лица вашего ресторана должен действовать только один человек. Обмен информацией с новостными отделами осуществляется посредством пресс-релизов. Они могут иметь различную кодировку важности и формат: к примеру, кодировку «немедленно в печать» и формат статьи с заголовком или просто новость с пометкой «пустить в печать» с указанием числа. Это зависит от принятой вами формы рекламной кампании в отделе PR. Пресс-релизы необходимо оформлять на фирменном печатном бланке. Интересным фактором при этом является заголовок: он не оказывает влияния на восприятие информации, но многие люди любят его прочитывать. Информация в пресс-релизе не должна напоминать высокопарную, пафосную прозу. Текст должен выглядеть как новость. Простая информация становится новостью, когда она отвечает следующим характеристикам (или части из них):

- ♦ информация должна быть интересна читателям тех изданий, в которые направляется пресс-релиз;
- ♦ в информации должен быть элемент чего-то нового, интересного, необычного, чтобы она могла стать новостью;
- ♦ новость должна быть актуальной; необходимо, чтобы она была «горячей» или содержало новый взгляд на старую проблему (самое скучное – это вчерашние новости);
- ♦ новость должна быть общественно значимой (хорошо бы связать новость с общественно важной проблемой);
- ♦ информацию создают люди. Новостью, как правило, становится информация, исходящая от лидера мнений.

Если информация отвечает некоторым из этих характеристик, то она станет новостью и будет использована в СМИ. Да, такова жизнь, – их интересуют новости, а не рекламные тексты.

Пресс-релиз надо делать по правилам. Заголовок и первый абзац пресс-релиза – основные составляющие. В первом абзаце должна быть заключена главная мысль, а заголовок должен емко передавать информацию. Пресс-релиз составляется по правилу «5W&H»:

- ♦ Who? – Кто?
- ♦ What? – Что?
- ♦ When? – Когда?
- ♦ Where? – Где?
- ♦ Why? – Почему?
- ♦ How? – Как?

Убедитесь, что в пресс-релизе речь идет о реальных фактах, и только после этого отсылайте в печать.

К сожалению, в каждом виде деятельности предостаточно своих критиков. Не исключение и ресторанный бизнес. Многие из журналистов превратили критику ресторанов в хорошо оплачиваемое занятие. При этом они отлично владеют «материалом»: сначала три-четыре раза посещают ресторан, а потом пишут статьи. Хорошая и позитивно ориентированная статья может сделать ресторану хорошее имя. Люди даже из простого любопытства приходят в заведение. Но рестораторов очень раздражает, когда журналисты отзываются о них отрицательно (и без того бизнес тяжелый, а тут еще они со своим «пером»!). Как правило, журналисты основное внимание уделяют качеству блюд. И если уж им что-то не понравилось (или понравилось), то слов они не жалеют: «Окоченевшее щупальце сиротливого осьминога, плавающее в капле какой-то жижи соуса... Вид подошедшего официанта передергивал весь организм от страха... Так и хотелось крикнуть: «Слава КПСС!!! Виват котлеты по-киевски!!!»» или еще: «Поцарапанная поверхность куска мяса. напоминала залитую бетонную площадку, которую я безуспешно пытался напилить на части. Зато картофель был ничего, как у бабушки – навален от души и полит маслом в количестве «здравствуй, фестал»». А когда журналистам нравятся блюда, то пишут красиво: «Ломоть розоватого лосося, истекающий нежным соком, лежит на подушке морских водорослей, плавающей в молочном озере с рубинами красной икры, в обрамлении кружева салата фризе» и т. д. Эх, тяжело описывать – разыгрался аппетит. Пойду сникерсну.

ПИСЬМО С ПРИГЛАШЕНИЕМ

От имени ресторана можно составить письмо и отослать непосредственно адресату. Можно составить особое письмо, с обращением по имени-отчеству. В таком письме, в частности, можно написать: «Наш ресторан работает уже (столько-то времени), у нас появилось много постоянных клиентов. Мы были бы рады видеть вас в числе наиболее любимых гостей...» Обязательно добавьте информацию о деле, например об изменениях в меню, сведения о новом шеф-поваре, можно вложить фотографию вашего блюда. Хороший способ обращения – от личного имени. Это дополнительная проверка на лояльность гостей к вашему ресторану. Личные послания еще можно отправлять гостям после телефонного разговора или в благодарность за участие в каком-либо опросе, акции или вечеринке.

ПРИГЛАШЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ ИЛИ ОБЩЕНИЕ ПОСЛЕ ВИЗИТА

Приглашения по телефону являются эффективным механизмом продвижения. Как найти телефонные номера, по которым вы будете в дальнейшем звонить? Один из самых известных способов – купить «базу» телефонов сотовых и кабельных операторов, но, конечно, надо понимать, что при этом большой процент ваших звонков может быть сделан впустую. Самый лучший способ накопления телефонных номеров – телефоны, которые оставляют гости при посещении вашего ресторана; это номера, указанные на визитках и в анкетах, заполняемых вашими гостями, кроме того, воспользуйтесь личными знакомствами. Их и нужно в первую очередь использовать для приглашения. А

«накопление» визитных карточек дает еще и возможность устроить лотерею: владельцу вытянутой визитной карточки достается ценный приз.

Как только вы определились с планируемым событием, сразу начинайте звонить. Обязательно ведите записи звонков, чтобы не звонить по третьему разу одному и тому же человеку. Полноценная анкета гостя для работы маркетингового отдела должна состоять из следующих пунктов:

1. фамилия, имя, отчество клиента;
2. его дата рождения;
3. почтовый адрес;
4. телефонные номера (факсы) и адрес электронной почты;
5. описание привычек гостя;
6. его семейное положение;
7. хобби и увлечения;
8. дата звонка;
9. комментарии контактного лица и записи впечатлений после звонка;
10. дата следующего запланированного звонка.

Очень хорошим поводом для приглашения гостей является промоушн-вечеринка, посвященная продвижению какого-либо алкогольного напитка. Нас ждет появление неизвестных и более дешевых брендов алкоголя. Старые бренды, продающиеся по сумасшедшим ценам, не вызывают у гостей желания их покупать. Удобный момент настал. Приглашение на вечеринку после рабочего дня – великолепный способ наградить верных гостей и привлечь новых. Определитесь с напитками, меню, датой и форматом проведения мероприятия, скоординируйте действия сотрудников и начните делать приглашения по телефону.

Приглашение должно быть коротким, информативным и дружелюбным. Например: «Здравствуйте, Александр Леонидович. Меня зовут Сергей, я менеджер из ресторана «А». Я звоню вам, чтобы поблагодарить за последний визит и сообщить вам, что вы приглашены на вечеринку после рабочего дня в четверг. У вас есть сейчас минутка, чтобы я мог объяснить, что за вечеринка вас ждет? Отлично! В четверг на ваше имя будет зарезервирован столик на шесть (четыре) человек для вас и ваших друзей. Кто придет, тот получит бокал дегустируемого напитка (виски), мы предлагаем специальное меню и все напитки такого рода (виски) в этот день мы продаем за полцены. На компанию более четырех человек – подарок от шеф-повара. Также в этот вечер мы организовываем выступление артистов и шоуменов. Вам подойдет четверг? Великолепно! Тогда я заносу ваше имя в списки приглашенных. Еще раз спасибо за последний визит к нам. Хотите что-нибудь спросить?»

За два-три дня до проведения события позвоните гостям еще раз, напомните о планируемом мероприятии и деликатно удостоверьтесь, что о вас не забыли.

Повторюсь, что одним из самых простых способов заслужить благорасположение гостя является телефонный звонок. Разговор должен быть недолгим, но обязательно выскажите мысль, что гость является важным человеком для ресторана. Дайте человеку возможность ответить на вопрос, что ему понравилось или не понравилось в вашем ресторане, тем самым вы установите доверительный тон вашего разговора. Кроме того, у вас появится возможность сделать выводы и получить полезную информацию, как лучше обслужить гостя.

Общение с гостями ресторана помогает эффективному формированию лояльности посетителей и способствует продвижению заведения. Довольные гости – это основа возврата средств и великолепная устная реклама.

ДРУГИЕ PR-АКЦИИ

Вариантов продвижения ресторана множество. Идеи о продвижении возникают у многих людей, связанных с этим видом бизнеса. Не ограничивайте ваше воображение. Можно использовать разные идеи. Собирайте информацию в Интернете, вырезки из журналов и газет, записывайте пришедшие вам в голову идеи и потом подумайте, что может воплотиться в жизнь для ресторанного продвижения.

Ниже я приведу идеи, которые мне удалось воплотить в жизнь.

Можно подарить гостю приглашение на ужин с угощением вином за долгое и преданное посещение вашего ресторана. Подать его любимый напиток, подарить блюдо или десерт. Затраты здесь минимальные по сравнению с тем отношением, которое вы получите взамен.

Любой гость нашего ресторана мог под присмотром шеф-повара приготовить блюдо на кухне ресторана, а потом вынести его своим приглашенным друзьям.

Мы проводили по выходным и даже по будним дням мастер-классы для людей, желающих научиться готовить. Такого рода кулинарные курсы были очень популярны. Их посещало много гостей, конечно, в основном женского пола, хотя около 25 % всегда были мужчины.

Нами использовался любой праздник для продвижения наших услуг – от Восьмого марта до праздника манго на островах Фиджи. Своевременно разосланная информация о подготовке к празднику всегда обеспечивала много гостей.

Очень хорошо продвигать продукты. Например, неделя красной рыбы, сезон грибов или дичи. Месяц курицы или ноябрь, посвященный судаку.

Проводите специальные дни – день ребенка или бабушек и дедушек. Даже если у вас проходит какой-либо сезонный праздник, то такие специальные дни можно устраивать. В результате получится семейное фото с вашими мамой, папой и подрастающими детками в день ребенка на неделе красной рыбы в месяц курицы в вашем ресторане.

Готовьте предложения по дегустационному набору блюд. Гость будет пробовать много новых видов блюд за один раз и решать, что он придет и будет заказывать то и то и еще и третье. Это полезно делать. Бывает, что даже хорошая однообразная еда надоедает,

несмотря на то, что и ресторан и кухня любимы. Но помните: дегустационное меню должно быть качественным, иначе это выйдет вам боком. На основе анкетирования по дегустационному меню вы можете понять, какие блюда больше всего понравились гостям. Ведь это говорит о том, что они готовы оставлять за него деньги и приходить к вам часто. Доказывать гостям, что они ничего не понимают в колбасных обрезках, лишено смысла. Они платят.

Раз в месяц мы устраивали заседание винного клуба в формате так называемых винных вечеров. Брли продукцию определенного производителя из любой страны, выбирали линейку видов вин, в конце добавляли оригинальный дижестив, а в начале аперитив. Придумывали меню приблизительно пять курсов под пять бокалов разного вина. Приглашали ведущего сомелье. Ему хорошо удавалось вести вечер, не превращая его в скучную лекцию, и самое главное, нам достаточно часто удавалось пригласить самого производителя на эту вечеринку. С винными компаниями мы шли нога в ногу. Случалось, даже до официальной презентации новой продукции мы представляли эти вина на нашем вечере с производителем.

Также один раз в месяц можно устраивать винные дни, предлагая гостям бокалами и по более низкой цене различные марки вин, которые обычно продаются бутылками. Такую дегустацию хорошо проводить до начала ужина, поскольку гости могут принять решение остаться у вас ужинать. Знатоки всегда приедут на такой вечер, а в следующий раз приведут с собой компанию. Ведь это отличный способ попробовать много различных марок вина за один день.

Хорошим способом мотивации для повторного посещения оказался календарь событий на месяц. Мы подготовили календарный план на год и, исходя из него, заранее печатали календари-брошюры на месяц. Иногда что-то дополнялось или менялось. Затем рассылали и распространяли в самом ресторане. Почтовые сообщения еще содержали информацию о специальных презентациях, новых блюдах в меню, особо значимых событиях в жизни ресторана.

Очень хорошо стимулируют к возвращению в ресторан специальные призы от заведения – бесплатное блюдо (или целый обед) после покупки требуемого количества блюд, подарки частым посетителям, проведение лотерей и конкурсов. Очень хорошо работает продуманная дисконтная система для постоянных гостей. Лично мне нравятся дисконтные системы магазинов «Метизы» и «Сезон»: у вас есть 15 % скидки, если вы постоянно приходите за покупками, как только вы «расслабились» и перестали ходить, ваша скидка начинает «таять», уменьшаться. В ресторане, конечно, такое приживается с трудом, хотя очень хотелось бы. Я думаю, что дисконтные карты раздавать можно, но не всем, а тем гостям, которые этого заслуживают, и увеличивать им процент скидки по мере увеличения потраченной ими суммы.

Повесьте в своем ресторане фотографии наиболее значимых гостей. Установите определенные правила и опишите, как можно попасть на «доску почета».

У постоянных гостей пивных ресторанов может быть своя фирменная кружка с выгравированным именем владельца.

Назовите в честь гостя блюдо в своем меню. Так и напишите: «По рецепту гостя Иванова А. Ю.», составьте благодарность за предоставленный рецепт и отошлите гостю. Предложите всем посетителям участие в создании меню, объясните, как ввести блюдо «своего имени» в список блюд ресторана. Это может быть фирменный рецепт гостя, либо показанное им блюдо на кулинарных курсах в ресторане, или небольшой мастер-класс от увлекающегося готовкой гурмана. Можно многое придумать.

Можно организовать «Клуб верных гостей», члены которого получают скидки или иные подарки, после того как потратят у вас значительную сумму в обмен на обязательство потратить в течение года не меньше оговоренной суммы. Такие гости получают дополнительную скидку, право первоочередного обслуживания, льготное бронирование столиков, право заказа по телефону, посещения VIP-зала без депозита и т. д.

Очень хорошую тему придумали маркетологи, продвигающие на рынке «Киндер сюрприз». Это бесконечная коллекция игрушек. Используя подобную систему, можно вручать более ценные подарки гостям, после того как у них наберется определенное количество купонов или маленьких подарков. Возможен обмен эквивалента купонов на то, что пожелает гость.

Проводите в своем ресторане семинары и тренинги для сотрудников и руководства других ресторанов – вы будете многое знать о жизни других заведений, а также пополните свою копилку новыми идеями. Устраивайте дружеские вечеринки с коллегами по ресторанному бизнесу, обменивайтесь мнениями и информацией. Не надо сидеть в одиночку, ведь не обмениваясь информацией можно отстать в развитии и потерять хватку.

Проводите внутри ресторана PR-работу со своими сотрудниками. Когда вы пишете статью о ресторане, скажите несколько слов от имени сотрудника, поместите его фотографию в рекламном блоке предприятия. Среди моих сотрудников за одной девушкой даже укрепился имидж «девушка Родео», ее узнавали все гости, даже когда она уже давно не работала официанткой.

Приобщайте сотрудников к участию в кулинарных соревнованиях. Это тоже PR-акция: если ваши сотрудники займут призовые места на соревнованиях, то конкуренты станут вашими рекламными агентами.

Проводите опросы среди сотрудников на тему улучшения работы ресторана. Имейте с ними обратную связь.

Повесьте «почтовый ящик» на дверях своего офиса, и пусть каждый желающий напишет, что он думает о самом предприятии, о том, как его продвигать.

У рядовых сотрудников могут быть родители или дети разного социального уровня. Разрешайте устраивать дни открытых дверей для членов семьи. Родителям тоже важно знать, где трудятся их дети, а детям интересно, чем занимаются родители. Родственники

ваших сотрудников будут рассказывать своим знакомым и коллегам о вашем ресторане, и таким образом вы получите дополнительных гостей. Даже знакомый официант может стать неким гарантом проведения семейного праздника или корпоративной вечеринки.

Устраивайте время от времени благотворительные акции. На них можно пригласить людей, которые уделяют благотворительности большое внимание. Когда они увидят, что вы тоже принимаете участие в благотворительности, они станут вашими преданными гостями.

Проводите карнавалы и детские праздники. Помните, что современные гости придают семейным отношениям большое значение. Наличие детской комнаты для некоторых гостей является основным мотивом выбора ресторана в определенные периоды жизни. Устройте в стенах вашего ресторана подобие детского уголка или выделите отдельную комнату. Благодарные родители станут вашими постоянными гостями. Я лично столкнулся с ситуацией, когда в ресторане не было предусмотрено место для семейного отдыха: я приехал в свое заведение с семьей, и, естественно, мы ушли в самое дальнее помещение ресторана, чтобы никому не мешать, тут пришли гости – девушка и мужчина лет сорока. Официанты предупредили гостей, что здесь дети, и если они не против, то можно выбрать другой столик из имеющихся тридцати восьми в других помещениях ресторана. Но гость пожелал остаться. В конечном итоге мне пришлось прервать семейный отдых, лишь бы гость перестал возмущаться тому, откуда в ресторане взялись дети. Меня удивляет отношение людей к детям. Наверное, повзрослев, забыли, что и сами были детьми.

Устраивайте пивные и джазовые вечера. Не забывайте, что музыка в ресторане является таким же атрибутом, как и еда.

Кроме того, помните: все ваши сотрудники должны знать ориентиры продвижения ресторана и представлять, какой набор PR-акций использует предприятие.

PR-мероприятия внутри ресторана преследуют две цели: создание позитивных отношений среди сотрудников и установление доверительных отношений между руководством ресторана и его работниками.

Далее приведу юмористичный текст о сотрудниках ресторана.

«Конечно же, специальным сотрудником № 1 будет *отважный охранник*. Его вид и задачи зависят от того, какие гости обычно являются в ресторан. В хороших ресторанах охрана вежлива и наблюдательна, камуфляж здесь редкое явление. Охрана охраняет, а не выпытывает у гостей «чего им здесь надобно». И если охрана занимается лишь разниманием драк, регулярно принимая в них участие, то это означает или отсутствие профилактики (face control), или сознательное поддержание такого лихого образа предприятия хозяевами. Охранник не обязан нравиться гостям больше, чем своему непосредственному начальнику.

Швейцар. Человек в ливрее, тот самый, который в дождь с зонтом в руке выбегает вам навстречу. И подзывает такси, провожая. Одна рука у него всегда свободна: для чаевых.

Роль его – ловкий привратник, помнящий и вас, и старые добрые времена, и общих знакомых, и...

Гардеробщик. Ему вы сбрасываете пальто, манто, шубу, трость, шляпу, перчатки, не тревожась об их сохранности. Он все хватает на лету, он знает о вас все, что известно швейцару. У него в гардеробе порядок, он не перепутает вашу шубу с курткой ребенка, он вынесет до автомобиля ваши подарки, если не управится – поможет швейцар. Гардеробщик – это «хозяин золотой горы». Люди доверили ему святое: то, в чем вышли в свет.

Туалетчик. В век мелких частных ресторанов на этой должности экономят, но это неправильно. Оперативно отреагировать на все в таком специфическом месте может только опытный и спокойный человек. Салфетки, жидкое мыло, освежители воздуха, унитазы и все, что с этим связано, средства для очистки костюмов и чистки обуви. Кстати, до середины 1980-х годов в туалетах подавали полотняные салфетки для рук. По состоянию туалета определяют, каков хозяин дома. Соответственно, туалетчик – хранитель чистоты.

Музыкант. Ресторан – это еда, выпивка и танцы. И все это стереотип, сложившийся за долгие годы. Нет смысла вести борьбу за его отмену. Музыкальный ансамбль может кого-то раздражать, а кто-то, наоборот, будет приходить, чтобы послушать музыку. Главное – знать меру. Артисты – большие дети, ими нужно тактично, но очень твердо руководить. Не позволять им выпивать с гостями и старайтесь следить, чтобы одна песня не исполнялась более 25 раз подряд.

Бармен. Человек за стойкой всегда на виду. Его дело – напитки, которые он делает перед глазами у людей, а это процесс не моментальный, вот и возникает неизбежная беседа ни о чем, перерастающая в поиск общих тем. Жонглируя шейкером, выполняя ритуал подачи коктейля, бармен преподносит себя, а беседа, которую он ведет, не отвлекает его от других дел. У стойки проводят время одиночки, которым хочется поболтать, или, наоборот, те, кому сейчас никто не нужен. Хороший бармен всегда по первым фразам разберется в человеке. Иногда чаевые после рюмки коньяка равняются стоимости выпитого. Такова цена хорошего доброго разговора во время работы.

Сомелье. Эта должность появилась в фешенебельных ресторанах, стремящихся поднять класс сервиса и свое место в рейтинге. Это официант в «законе», владеющий искусством обслуживания в полном объеме, виночерпий, специалист по винам, знаток правил рекомендации вин и ритуала их подачи. Сомелье с достоинством беседует, предлагает, может вежливо выразить несогласие или одобрить выбор гостя, воздав должное его вкусу. Само по себе явление сомелье выводит обслуживание на новый уровень: гостем занимается еще один специалист.

Хостесс. Молодая, красивая, интеллигентная хозяйка, владеющая иностранным языком. Она всегда у входа в зал. Правая рука метрдотеля, заменяющая его в такие моменты, когда тот не имеет никакой возможности отойти от гостей. Как и сомелье, хостесс – явление в наших ресторанах новое. Она показывает гостям залы, дает общие сведения

по кухне и винной карте, развлекательным программам. При проявлении интереса к чему-либо конкретному хостесс вызывает соответствующего человека: шеф-повара, сомелье, арт-менеджера и т. п. Задействование хостесс оправданно, ведь только один посетитель может занять много времени, а метрдотель должен непрерывно заниматься гостями.

Метрдотель. Сама любезность с гостями и безжалостный сержант-инструктор с официантами. Он отвечает перед гостями и перед своим начальством. Официанты могут не любить его, но признают авторитетность его слов, его компетентность. Если это не так – это не метрдотель. Он все контролирует и принимает решения, руководствуясь опытом и конкретной ситуацией. Недоразумения, конфликты, смех и слезы – все на нем. При любых обстоятельствах гость должен уходить довольным, сколько бы официантов ни пришлось бы сменить».

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ PR-АКЦИЙ ПО ТИПАМ ГОСТЕЙ

Возвращаемся к понятию «типы гостей». Мы поняли природу самих типов и предсказуемость поведения гостя. Делая определенные выводы, необходимо и строить систему PR-акций для продвижения ресторана. Некоторые виды акций здесь повторятся, но это сделано намеренно, чтобы четко определять мероприятия для типов гостей.

Итак, если мы встретились с «одноразовым» гостем, то наша задача – немедленно получить максимум денег и иных выгод, поскольку второй встречи не предвидится. Какие же приемы можно для этого использовать?

Активная продажа блюд и услуг. Например, если человек зашел выпить кофе, то можно предложить ему бутерброд, десерт, шоколад (в кофейнях дают конфеты на сдачу).

Передача «использованного» гостя другому бизнесу за комиссионные. После того как ваш гость уже собрался от вас уходить, но ему еще нужно скоротать время до самолета, можно порекомендовать ему посетить книжный магазин или видеосалон и вручить купон на скидку. Человек вам будет благодарен за заботу о нем.

Используйте гостя как рекламного агента. Надо сделать так, чтобы, раз посетив ваше заведение, гость вольно или невольно прорекламентировал вас своим друзьям или коллегам. Для этого существует раздача купонов для друзей, фирменный пакет с названием ресторана, сувенирная продукция, газета ресторана.

Эти приемы можно использовать, проводя работу с «одноразовым» гостем ресторана.

Если мы встретились с «эпизодическим» гостем, то наша основная задача состоит в том, чтобы в следующий раз он выбрал именно ваше заведение. Для этого тоже существуют приемы, стоимость которых минимальна (ведь если гость не вернется, то пропали ваши денежки – тю-тю). Суть сводится к тому, чтобы убедить гостя в выгодном повторном посещении вашего заведения, а не какого-то другого. Какие приемы могут привлечь «эпизодического» гостя?

Накопительная скидка. То есть чем больше гость приобретает у вас, тем больше будет скидка для него в следующий раз. Ресторан может выдать карточку, где будет отражаться постепенное увеличение скидки при каждом последующем посещении. Можно

использовать вариант при повторном заказе: блюдо или напиток бесплатно, при следующем заказе – десерт опять бесплатно, и так каждый раз.

«Клуб верных гостей». Члены клуба получают скидки или бонусы, после того как потратят у вас какую-то значительную сумму, в обмен на обязательство потратить в течение установленного периода не меньше оговоренной суммы. При этом член клуба получает право на первоочередное обслуживание, заказ столика по телефону и т. д.

Составление подарков. После каждого посещения гость получает купон, который сам по себе ничего не стоит, но, собрав необходимое их количество, гость сможет обменять купоны на что-то ценное для себя, можно даже и по выбору. К примеру, одному человеку я купил магнитофон в автомобиль, потому что он упорно ходил в ресторан, собирал купоны и предъявил их через год.

«Эпизодическому» гостю можно регулярно напоминать о себе (не злоупотребляя этими напоминаниями). Ему можно писать электронные письма, отправлять факсы. Однако это не должно быть назойливо, типа «нам так нужны твои деньги!» Ваши предложения вроде «у нас есть для вас что-то интересное» позволяют ему востребоваться и решиться прийти.

Для привлечения «эпизодического» гостя очень хорошо работает газета предприятия. Ее можно распространять среди гостей. Понятное дело, что это не обычная газета, а некий информационный лист с заметками, статьями, анекдотами и новостями о ресторане, о меню, о новинках, обслуживании и грядущих событиях. Там же можно разместить рекламу других видов бизнеса, интересные материалы, не касающиеся ресторанного дела.

Такие же приемы используются и при работе с постоянными гостями, но при этом они будут играть дополнительную роль, а никак не основную.

Теперь самый приятный тип гостей – регулярные. Ваша задача заключается в том, чтобы они постоянно пользовались вашей услугой и даже не делали попыток перейти к конкурентам. Для такого типа гостей используются следующие приемы.

Оплата вперед. Например, гость вносит депозит в размере приличной суммы взамен на существенную скидку со стороны заведения. При желании вернуть депозит, не используя его, оговаривается размер неустойки за возврат.

Бонус за долгое сотрудничество. Гость получает статус почетного гостя, но определенное количество времени необходимо пробыть в этом статусе. Если количество посещений прерывается, то все бонусы исчезают.

Неизвлекаемое приобретение. Некий статус или бонус, который привлекателен для гостя, но не имеет смысла вне сотрудничества с вашим рестораном. Например, именная дисконтная карта, дающая внушительный набор льгот и перспектив. Если у вас ресторанная сеть, то постоянный гость, возможно, будет ходить к вам три раза в день, но в разные заведения.

Таковы в общих чертах маркетинговые инструменты и подходы к разным типам гостей. Примените их на практике и вы увидите увеличение притока гостей и сокращение рекламного бюджета.

Что такое система продаж?

ЦЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Прежде чем начинать что-то делать, необходимо четко определить цели и задачи: какой результат мы хотим получить? Как говорил в известном фильме Форрест Гамп, «если вы не знаете, куда вы идете, вы никогда не попадете туда».

Профессиональная система продаж строится ради достижения трех вполне определенных целей.

1. Гарантированный сбыт. Вашему ресторану нужен определенный объем продаж, чтобы бизнес был рентабельным, плюс некоторый дополнительный доход для возможности маневра. Необходимый для этого объем продаж и называется уровнем гарантированного сбыта. Так вот, вне зависимости от сезона, колебания рынка и форс-мажоров ваша система продаж должна обеспечивать объем продаж. От гарантированного до среднего, высокого или исключительного. Но ниже гарантированного уровня объем продаж опускаться не должен. Ни при каких обстоятельствах. Если это так – цель гарантированного сбыта достигнута.

2. Независимость от кадров – от двух до четырех ключевых лиц. Чтобы проверить, выполняется ли эта цель, вам надо выстроить в уме всех людей, занимающихся продажами. По очереди, от самого важного для продаж человека в компании (возможно, это вы) и далее по убыванию значимости. Так вот, если самого важного для продаж человека, например вас, нельзя изъять из бизнеса, чтобы продажи не ушли «в пике», – это не система продаж, а ерунда.

В этом случае положение самого главного в бизнесе человека можно обрисовать так: плывет по морю галера; внизу гребут рабы, они цепями прикованы к скамьям; наверху, у руля, сидит капитан – весь разодет в роскошные одежды, важный, рулит, у него кандалы золотые.

Если одного, самого важного человека изъять можно, но уже второго по важности нельзя, это означает, что самые главные люди могут сходить в отпуск. По очереди. Это неплохо. Но не это является целью.

В профессиональной системе продаж от двух до четырех самых важных для продаж людей могут быть изъяты из бизнеса одновременно. При этом продажи, конечно, могут снизиться, – ведь мы изымаем самых лучших людей. Но если цель гарантированного сбыта при этом все равно будет выполняться, значит, цель независимости от кадров также выполняется.

Проверяется достижение этой цели очень просто. Когда вы считаете, что профессиональная система продаж уже построена, отправляетесь вместе с нужным количеством ключевых людей в отпуск. За рубеж. На две недели. Без мобильных.

После вашего возвращения вы сразу увидите, насколько успешно была достигнута цель независимости от кадров.

3. Планируемое увеличение сбыта. Цель гарантированного сбыта хороша, но недостаточна. Бизнес должен расти, развиваться. На это нужны деньги. И для развития бизнеса вы должны ставить цели по увеличению продаж.

Предположим, вы поставили цель: увеличение продаж на 30 % или 50 % за полгода. Профессиональная система продаж должна реализовать любую вашу цель, если она вообще достижима. Просто на основании того, что она поставлена. И если вы уверены, что так будет достигнута любая поставленная вами реалистичная цель – то цель планируемого увеличения сбыта успешно воплощена.

«Дайте мне дополнительный источник дохода»

СКРЫТЫЕ РЕСУРСЫ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Обслуживающий персонал становится ключевым критерием конкуренции с теми, кто старается получить те же деньги из тех же карманов, что и вы. Поэтому есть определенный смысл в рекомендации обращаться с вашими сотрудниками так, как если бы они были вашими клиентами.

У вас есть много активов, которые можно внести в баланс. Товарно-материальные запасы. Оборудование. Недвижимость. Некоторые активы, например идеи или имидж, трудно отразить на бумаге. Но вам трудно будет найти более существенный актив, чем те люди, которые получают у вас зарплату.

Правильное управление человеческими ресурсами часто сравнивают с командными видами спорта, где победу одерживают талантливые спортсмены под руководством профессиональных и знающих тренеров. Тренеры несут ответственность за то, чтобы результат был выше, чем сумма индивидуальных результатов. Именно это приносит победу. В вашем бизнесе игроки – это ваш персонал, а победа измеряется ростом дохода и прибыли. Исследования показывают, что обслуживающий персонал больше влияет на удовлетворенность гостей, чем еда или оформление помещения, а именно удовлетворенность гостей обеспечивает постоянство бизнеса и устные рекомендации.

Эффективная подготовка персонала с точки зрения получения прибыли может не только снизить прямые затраты (например, заработную плату), но и повлиять на получение прибыли косвенно. Наличие способного, дружелюбного и хорошо обученного персонала может облегчить вашу работу и освободить вас для решения других задач.

Ниже приводится тест на выявление скрытых ресурсов прибыльности. Пройдите его, тщательно проанализируйте как ваши ответы, так и рекомендованные. Поймите суть ответов и расхождений с вашим мнением. Начните думать о воплощении ваших новых решений в жизнь, и скоро дела пойдут на лад. Лично я, когда прошел этот тест, очень был разочарован результатом. Я думал, что многие вещи совсем не нужны в ресторанном бизнесе для обеспечения его работы. Однако потом, свыкнувшись с новыми мыслями, начал вводить некоторые вещи в жизнь. Почувствовал сразу, как дела в коллективе стали

налаживаться. Выросли отношения, доверие, забота, стремление к работе и соответственно выручка.

Вопросы для теста

1. У нас на предприятии есть отдельный директор по управлению персоналом (да/нет).
2. Наши старшие менеджеры всегда ведут карточки учета рабочего времени (да/нет).
3. Мы используем стандартизированные вопросы при интервьюировании будущих сотрудников (да/нет).
4. Мы периодически проверяем личные дела сотрудников с целью выявления соотношения поощрений и взысканий (да/нет).
5. У нас с работниками кухни обращаются точно так же, как с работниками обеденного зала (да/нет).
6. Мы используем коэффициент текучести кадров для определения успешности менеджмента (да/нет).
7. Руководители наших подразделений используют опыт прошлой работы для формирования рабочего графика (да/нет).
8. Мы поощряем непринужденные разговоры между менеджерами и сотрудниками подразделений (да/нет).
9. В графике наших «почасовых» сотрудников не указывается время окончания работы, так как мы не знаем, когда мы обслужим нашего последнего посетителя (да/нет).
10. Мы рассчитываем среднюю почасовую оплату наших сотрудников и прилагаем усилия для ее увеличения (да/нет).
11. У нас имеется система вызова официантов (да/нет).
12. Мы поручаем ветеранам работу с новыми сотрудниками с целью демонстрации функциональных обязанностей и возможностей (да/нет).
13. Оплата сверхурочных часов указывает либо на плохое руководство, либо на плохое планирование работы (да/нет).
14. Памятки для наших сотрудников с инструкциями и правилами внутреннего распорядка часто используются и выглядят истрепанными (да/нет).
15. Мы регулярно письменно общаемся с нашими сотрудниками (да/нет).
16. Нашей целью является минимальная текучесть кадров (да/нет).
17. Мы сами создаем все наши учебные пособия (да/нет).
18. У наших менеджеров в карманах находятся пятидесяти– или сторублевые купюры (да/нет).
19. Мы выплачиваем премии в первую очередь по результатам полученной прибыли, а потом уже за определенный объем продаж (да/нет).
20. Увольнение сотрудников генерирует дурные чувства со стороны сотрудников по отношению к менеджменту (да/нет).

Рекомендованные ответы

1. *Да.* Чтобы иметь директора по персоналу, не обязательно быть большой корпорацией. Даже если это совместитель или сотрудник, выполняющий данные обязанности в дополнение к основным, то он вам нужен по нескольким причинам. Во-первых, директор по персоналу может дать более объективную и глубокую ориентацию новым сотрудникам. Во-вторых, трудовое законодательство является очень сложным, и сотрудники сегодня хорошо знают свои права. Неверное ведение личных дел, ошибки при найме и увольнении сотрудников или невыполнение государственных требований по ведению документации могут привести к серьезным последствиям для предприятия. И, наконец, любой бизнес выигрывает от формального назначения уполномоченного лица.

2. *Да.* Несмотря на то что эта работа является скучной и требует больших затрат времени, сравнение карточек учета фактического рабочего времени и графиков работы сотрудников может привести к существенной экономии. Разрешая сотрудникам приходить на работу раньше времени или уходить с работы позднее окончания рабочего дня, вы не только без необходимости платите не только сотрудникам, но также и государству посредством выплат в различные фонды.

3. *Да.* Те, кто считает, что эффективное интервью – это искусство (оно и является таковым), будут сопротивляться выработке «сценария». Но проведение интервью – это также и наука. А это означает серьезную работу над специальными вопросами, которые выявят, какие знания должен получить сотрудник в минимально короткое время и в максимально объективной форме. Хороший «сценарий» состоит из 10–20 стандартизированных вопросов, которые могут модифицироваться для каждого подразделения и каждого уровня. Включите открытые вопросы: «какое событие было самым забавным на вашей последней работе?» Это пригодится для спонтанной беседы. Оптимальная продолжительность интервью 30–45 минут.

4. *Да.* Если вы делаете это, вы фактически проверяете, ведут ли ваши собственные действия к росту сотрудника или они создают атмосферу полицейского государства. Подумайте об этом: если один сотрудник работает недостаточно, либо страдает бизнес, либо за него кто-то выполняет работу. Если вы не обнаруживаете старательного сотрудника, вы лишаетесь прекрасной возможности поблагодарить, наградить и мотивировать человека, которого вы хотели бы оставить для работы на вашем предприятии в будущем. Если вы не находите примерно одинакового количества поощрений и взысканий, вам нужен либо новый персонал, либо новый менеджмент.

5. *Нет.* Ожидать, что управлять двумя подразделениями можно абсолютно одинаково, нереалистично. Официанты получают оценку и мотивацию своей работы каждую смену в виде чаевых и контактов с клиентами. Работникам кухни нужны иные побудительные мотивы для увеличения производительности, настойчивости, улучшения санитарного состояния и уровня мастерства. Дайте им описания должностных обязанностей в письменном виде и сопутствующие шкалы должностных окладов, где перечислены

умения и навыки, которыми они должны обладать в каждой сфере должностных обязанностей, чтобы получить заработную плату следующего уровня.

6. *Да.* Текучесть кадров влияет на удовлетворенность гостей и моральное состояние сотрудников. Недостаточная эффективность нового персонала означает более высокую стоимость рабочей силы и ухудшение качества работы. Размещение объявлений о вакансиях, интервью, найм и подготовка требуют времени и денег. Косвенно высокая текучесть кадров может привести также и к «сжиганию менеджмента». Определите в количественном отношении коэффициент текучести, как вы это делаете в отношении еды и напитков, и пусть ваши менеджеры отчитываются перед вами за удержание этой величины в приемлемых границах.

7. *Нет.* График должен базироваться не на расписании работы на предыдущей неделе, а на сопоставлении трудозатрат с предполагаемыми потребностями в данном виде деятельности. Посчитайте, сколько людей вам будет необходимо, чтобы открывать двери в ресторан, при каких уровнях напряженности вам их потребуется больше и сколько именно. Пусть руководители подразделений сравнивают этот «шаблон» с предполагаемым числом открываний дверей и вносят изменения каждый день. Количество открываний будет фиксироваться с определенной регулярностью – от вторника до вторника, или в течение года, но на это число также будут оказывать влияние погода, события, происходящие в данном районе, даже программы телевидения. Сегодняшний день, конечно, вносит коррективы в этот ответ, поскольку предсказуемость посещения становится скачкообразной. Иногда практически невозможно угадать перспективу количества гостей, приходящих в ресторан. Конечно, спланированный график персонала, исходящий из загрузки ресторана, – выгодный вариант при исчислении трудозатрат, но при этом всегда держите на подхвате резерв, как человеческий, так и денежный.

8. *Да.* Разговоры людей о самих себе – это техника, используемая теми, кто занимается продажами, преподавателями и хорошими менеджерами для мотивации и формирования лояльности. Если вы можете найти сферу, которая вас интересует или в которой вы разбираетесь за пределами работы (например, лыжи или пение в квартете), это дает возможность сотруднику забыть о своей подчиненной роли на минуту. И эта минута освежает его. Просто помните, что делать это необходимо, если вас действительно интересует жизнь людей, которые помогают вам выполнять вашу работу (но если вы притворяетесь, лучше не пытаться).

9. *Нет.* Во всех рабочих графиках должно указываться время окончания работы. Составление графиков – это в действительности часть процесса прогнозирования, и чем лучше ваш прогноз, тем меньше стоимость рабочей силы. Если не указано время окончания работы, сотрудники часто работают с низкой скоростью, растрачивая, таким образом, «дорогие рубли», которыми вы оплачиваете их труд. Более того, нечеткое составление рабочих графиков лишает вас возможности предварительно

проанализировать стоимость рабочей силы и внести необходимые изменения, связанные с бюджетными ограничениями.

10. Да. Это дает возможность измерять производительность. Чтобы высчитать среднюю почасовую ставку, разделите заработную плату в валовом выражении на общее количество рабочих часов за тот же самый рабочий период. Чем ближе эта цифра к минимальной заработной плате, тем ниже квалификация ваших сотрудников, что создает больше работы для менеджеров по контролю, составлению графиков и мотивации. Чем выше эта цифра, тем лучше должен быть ваш персонал. Ваши сотрудники делают меньше ошибок, требуют меньше контроля и реже увольняются с работы. Лучше, если у вас будет пять сотрудников, которые зарабатывают по двадцать рублей в час, чем десять сотрудников, которые зарабатывают по десять. Целью должно быть увеличение почасовой оплаты, несколько более быстрое, чем рост уровня инфляции.

11. Да. Существует два направления мотивации для официантов: высокие чаевые и отсутствие дополнительной работы. Если вы попросите официанта оставаться у телефона, находящегося в разумном радиусе от обслуживаемых им столиков, вы сэкономите рабочее время, если официанты в данный момент не нужны. Официанты знают, что их вызовут только тогда, когда в ресторане достаточно много народу для получения хороших чаевых, и вы можете дополнительно «подсластить пилюлю», освободив такой персонал «по вызову» от дополнительной работы. Никому не нравится наполнять бутылки маслом и уксусом за минимальную зарплату.

12. Нет. Подготовка должна осуществляться на основании хорошо составленного письменного плана с приложением в виде описания обязанностей и шкалы заработной платы (если она используется) для любой установленной должности. Назначьте специальных инструкторов для каждого подразделения и оплачивайте им дополнительные часы, которые они используют на подготовку новых сотрудников. Предоставьте возможность проводить такую тщательную подготовку в течение 5-15 часов, в зависимости от должности, плюс соответствующий адаптационный период перед началом работы.

13. Нет. Если вы тщательно составили и выполняете ваше руководство по работе с персоналом, небольшой объем переработки показывает, что доходы превысили ваш прогноз. Более того, оплату сверхурочных по ставке 1,5 можно разумно использовать для поощрения и удержания ценных сотрудников, в особенности если их производительность выше, чем производительность их коллег в той же должности. Определенный объем оплаты сверхурочных может принести больше экономии по затратам, чем выплата дополнительных компенсаций новым сотрудникам.

14. Да. Потертые и истрепанные памятки свидетельствуют о том, что они использовались, и это хорошо. Памятка сотрудника подразумевает наличие контакта между ним и работодателем, и в этом качестве ее регулярно должен анализировать поверенный по вопросам трудового законодательства или юрист. Запомните: объем комментариев в памятке менее важен, чем четкий язык, не содержащий угроз.

15. Да. Хотите уменьшить текучесть кадров? Самая распространенная причина, по которой люди уходят с работы, – недостаток общения. Время, которое будет потрачено на создание информационного бюллетеня, рассылаемого по компьютерной сети, окупится при организации серьезных видов деятельности. В то же время заметки в печатном виде относительно работы ресторана, изменений в его политике, новых меню, сообщений о новом времени прекращения работы, поздравления с днем рождения или сообщения о личных достижениях могут быть просто вложены в конверты с купюрами. Аналогично могут использоваться доски объявлений для персонала и почтовые ящики.

16. Нет. В то время как высокая текучесть, без сомнения, увеличивает накладные расходы, текучесть в определенном объеме необходима и даже имеет положительное значение. Новые люди – это новые идеи, новая энергия и новые импульсы для развития старых работников. Отсутствие текучести также обозначает отказ от использования талантливых сотрудников, таких как студенты, актеры, одаренные люди, которые хотят работать на разных предприятиях, считая это частью своего постоянного образования.

17. Нет. Использование внешних ресурсов не даст вам возможности пропустить важный пункт или подсказку, которые могут уменьшить затраты или улучшить качество обслуживания. Ассоциации ресторанов и шеф-поваров, а также некоторые дистрибьюторы обладают информацией, которая поможет вам быть в курсе дела. У них часто есть материалы, которые вы можете использовать для пособия или курса подготовки. Вам также готовы помочь лучшие производители поддержкой программ или предоставлением своих собственных материалов. Составьте удобный для вас список телефонных номеров партнеров, на которых можно положиться.

18. Да. Эти купюры могут использоваться как «спонтанные премии» для поощрения некоторых «выдающихся» заслуг или выполнения должностных обязанностей сверх нормативов. Размер этой премии и время ее предоставления вы определяете сами, но в любом случае задача та же самая – вы поощряете действия, которые напрямую подкрепляют положительный опыт гостей. В зависимости от вашего личного стиля поведения вы можете передать эту премию конфиденциально или на глазах у других сотрудников. В любом случае, все будут знать о ней и также о причине ее предоставления.

19. Нет. Самые эффективные программы премирования базируются на выполнении задач по объему продаж, а уж потом на задачах по уменьшению затрат или получению прибыли. И вот почему: очень легко и соблазнительно уменьшить расходы, используя битый фарфор, не приобретая больше ложек для супа, уменьшая размеры порций и производя другие действия, которые ухудшат удовлетворенность гостей и принесут вред вашему бизнесу в длительной перспективе. Гарантия, что каждый гость покидает ресторан в радостном настроении, вернется и расскажет о вашем ресторане другим, требует больше умений и заключает в себе большую ценность для вас. Ориентируйте ваши программы премирования на более высокие объемы продаж, связанные с получением более высокой средней выручки, увеличением числа постоянных

посетителей и получением новых клиентов посредством использования существующей у вас клиентской базы.

20. Нем. Многие сотрудники узнают до вас, кто не выполняет свою часть работы, кто ворует, они не будут уважать вас, если вы не пресечете этого. Обычно они ощущают облегчение, если видят, что менеджеры действуют в соответствии с политикой, и выражают уважение, если политика проводится на рабочих местах и справедливо вводится в действие. Работа почти всегда улучшается после прекращения подобных инцидентов.

Обращайтесь с вашими сотрудниками честно и достойно, дайте им подготовку и инструменты, необходимые для работы, определите справедливую оплату труда, немного выше рыночного уровня, и предоставьте возможность участвовать в изменениях, которые связаны с их благосостоянием и рабочим местом.

Как вы работаете?

20 баллов. Ваш менеджмент организован таким образом, что он прекрасно подготовлен к будущему.

15-19 баллов. Вы работаете хорошо, но требуется некоторое совершенствование вашей базовой философии и ее технического исполнения.

10-14 баллов. Вам есть над чем поработать, хотя уже создан твердый фундамент для строительства бизнеса.

9 и менее. Вам лучше тщательно проанализировать вашу организацию и подготовиться заново создать ее.

Понятно, что не все критерии подходят под формат, объем и размер вашего предприятия. Количество штата в вашей организации тоже является определенным критерием работы с персоналом. Естественно, чем меньше народу, тем сложнее проводить подготовку. Все выходит на уровень личного общения чуть ли не тет-а-тет. Но маленькая компания тоже должна проводить подготовку своего персонала для улучшения качества работы. Направьте людей на тренинги в центры обучения, приглашайте специалистов к себе, проводите занятия сами. Маленький ресторан также должен хорошо обслужить гостей и вкусно накормить.

УВЕЛИЧИВАЕМ ЧИСЛО ПОСТОЯННЫХ ГОСТЕЙ

Формирование бизнеса в ресторане обеспечивает возврат инвестированных средств и конечный выход на прибыльный уровень. Существенным фактором успеха является формирование лояльности гостей к ресторану. Здесь основной критерий – значимость служащих. Гости ресторана покупают не просто еду или напитки, они также приобретают определенный социальный опыт. Сотрудники ресторана могут помочь гостям превратить ординарный обед или коротание времени с бокалом вина в приятное, запоминающееся событие.

Хорошо подготовленные официанты, признающие смыслом своей работы качественное обслуживание гостей, будут в значительной степени влиять на успех деятельности

заведения. Квалифицированное руководство лично должно прилагать усилия к тому, чтобы сотрудники их ресторана формировали дружественные взаимоотношения с гостями, а не занимались только обслуживанием столиков.

При найме на работу обращайтесь внимание на качества будущих сотрудников. Это искренняя заинтересованность в каждом госте и готовность преподнести гостям три особенных подарка, позволяющих сделать посещение ресторана запоминающимся и сформировать лояльность клиентов, – обращение по имени, рекомендации и подбадривание.

Обращение по имени – одно из наиболее эффективных средств, позволяющих снискать благосклонность гостей. Людям приятно, когда к ним обращаются по именам, это помогает им чувствовать себя значительнее. Обращаться к гостям по имени следует начинать сразу, как только гость переступил порог ресторана. Эта важная часть взаимоотношений с гостями может проявляться в различных формах. В некоторых ресторанах гостей приветствует лично управляющий, а если это не представляется возможным, то помочь гостю почувствовать дружеское расположение и представить им официанта может хостесс. Обучите официантов запоминать имена своих гостей, и во время обслуживания надо обращаться к гостю по имени как можно чаще, а не когда представится удобный случай.

Рекомендации. Рекомендации являются важной частью работы официанта и тоже помогают ресторану формировать прибыльный бизнес. Хорошие рекомендации определяются знанием блюд, а также методом обслуживания. Официанты должны быть полностью информированы о каждом блюде, содержащемся в меню, и с готовностью отвечать, когда гости обращаются за советом. Полностью проверьте их знания о блюде, они должны наизусть знать все ингредиенты каждого блюда, методы приготовления, а также время, необходимое для приготовления. Дайте им лично попробовать все ресторанные блюда и напитки, которые вы продаете. У каждого официанта должна быть возможность ответить на вопросы об ароматах, вкусе, остроте, консистенции и т. д. К примеру, я лично штрафую официантов на 1500 рублей, если после заданных вопросов о подаваемых блюдах, они отвечают: «Не знаю, как это готовится». Для полного понимания этого вопроса сотрудники ресторана должны время от времени бывать в ресторанах конкурентов, чтобы иметь возможность лично убедиться, чем отличается «уха по-марсельски» от нашей «тройной ухи» или аналогичных блюд своего ресторана.

Если официанты хорошо подготовлены и обладают обширным знанием кухни, то для них не составит труда помочь гостям ресторана выбрать блюда и сделать заказ, это в свою очередь поможет сформировать доверие гостей.

Научите официантов проводить рекомендации с учетом того, какого пола посетитель и какого пола сам официант. Когда даму обслуживает девушка или молодой человек, то дама слушает рекомендации охотно и вероятнее всего последует данному совету. Это самый лучший гость, позволяющий нам регулировать сбыт продукции. Гораздо тяжелее обстоит дело, когда перед официантом сидит мужчина. Как правило, мужчины неохотно

слушают рекомендации, особенно от девушек. Рекомендации от молодых людей они тоже воспринимают неохотно, но в большинстве случаев соглашаются попробовать рекомендованное блюдо. Девушки очень переживают, что их рекомендации чаще всего не доходят до ушей заказчика. Научите их относиться к этому спокойно. Мужчина получил главное – внимание, он увидел готовность ему подчиняться и обслужить. Поэтому он дальше сам принимает решение и делает заказ блюд. Если этим методом умело пользоваться, то средний чек мужского стола резко возрастает, и именно при помощи девушек. От молодых людей ждут подвоха, и мужчины держат руку на пульсе, чтобы их не начали разводить на расходы.

К сожалению, многие официанты слабо подготовлены для работы в ресторанном деле. На вопрос, что порекомендуете, чаще всего отвечают – всё. А если гость продолжает настойчиво спрашивать о личных предпочтениях, то говорят фразы типа «да все блюда хороши, мне нравится все».

Подобные ответы не помогают гостю и не способствуют увеличению среднего чека.

Подбадривание. Подбадрить гостя означает дать ему возможность почувствовать себя как дома. Во время разговора с гостями необходимо делать выводы, и к ним «прикладывать» выводы, сделанные на основе наблюдения, а затем уже персонифицировать обслуживание в соответствии с потребностями каждого гостя. У людей на отдыхе, например, есть возможность поговорить с официантом, попробовать различные блюда, засидеться за едой, подождать блюдо, требующее большого времени для приготовления, и насладиться десертом. Деловой человек, напротив, хочет сделать заказ немедленно и наверняка предпочтет блюда, которые можно приготовить быстро. Гости, увлеченные беседой между собой, предпочтут, чтобы их не беспокоили, в таком случае официанту следует просто принять заказ и появляться перед гостями как можно реже. Нужно уметь чувствовать специфические потребности отдельных гостей.

Бывает, что люди, обедающие в одиночестве, могут почувствовать себя не очень уютно, а семьи с маленькими детьми будут испытывать неудобство, если дети начнут вести себя беспокойно или капризничать. В этих случаях официант становится «агентом по связям с общественностью», в задачу которого входит разрешение возникших сложностей. Если одинокий посетитель извиняющимся тоном произносит: «Я сегодня совсем один», необходимо выразить дружеское расположение, посадить гостя не за отдаленный стол и постоянно удостоверяться, все ли в порядке. Таким посетителям предложите ежедневные газеты.

Гость, получивший хорошее обслуживание, может стать постоянным посетителем ресторана, а также привести в ресторан своих друзей. В случае с семейным обедом официанту нужно заверить взрослых, что дети – желанные гости ресторана, быть внимательным к маленьким членам семьи и проявить дружелюбие. Заказ нужно принять моментально и предложить для детей быстрое приготовление какой-нибудь еды. Почти всем детям нравится печенье, картофель фри, сосиски, котлеты, фрукты. Если дети и родители готовы заказать для ребенка что-то более серьезное и дополнительно, то

размещайте заказ на производстве. Чуть повышенная доля внимания со стороны официанта поможет и детям и родителям остаться довольными.

Официанты могут обеспечить гостям домашнюю атмосферу, вовлекая их в беседу, правдиво отвечая на вопросы и делясь некоторыми профессиональными секретами. Научите официантов спрашивать мнение гостей о блюдах, обслуживании и о ресторане в целом. Таким образом можно улучшить впечатление гостя от посещения заведения и дать повод вернуться уже в «свой» ресторан еще раз.

5. Управление день за днем

Официантка посетителю:

– *Рагу не заказывайте, у нас сегодня на кухне пропала кошка.*

«Ресторанное КАСКО»

Насколько мне известно, человек в отношении вещей испытывает стресс дважды: сперва он усиленно старается приобрести предмет, зарабатывает и тратит на него деньги, а потом испытывает тяжелый стресс, когда предмет начинает использоваться и, естественно, от этого «стареть». Прямо замкнутый круг какой-то. Но если хорошо поразмыслить, выход всегда найдется из любой ситуации. Само помещение ресторана, его ремонт, инвентарь постоянно используются. И нагрузка от использования различна. Наиболее сильную нагрузку заведение испытывает от посетителей. Что только наши любимые посетители не творят – отколупывают краску на стенах, пишут на столах или стульях, воруют вилки и ложки, крадут музыкальные колонки в туалетах, моющие средства и туалетную бумагу, ломают стекла и двери, теряют номерки из гардероба, бьют посуду и бокалы.

Для выхода из этой ситуации существует несколько путей. Первый – страхование недвижимости и ремонта помещения, второй – постоянные внутренние отчисления в компании, так называемая сумма реновации. Наличие страховки и суммы реновации – необходимость, поскольку в любой момент в работе ресторана может произойти самый непредвиденный случай – от поломки какого-нибудь серьезного агрегата до заливки водой с верхних этажей. И в этот момент сумма требуется незамедлительно для быстрого восстановления текущей работы ресторана. В таких случаях наличие денег очень здорово помогает выйти из сложившейся ситуации. Моя рекомендация управляющим: всегда держите постоянный процент отчислений с выручки в реновационный фонд и заключайте договор страхования на недвижимость и ремонт помещения. Такой подход убережет вас от стресса.

Деньги в компании. Пойми финансовую документацию

Управленцу современной формации необходимо научиться разбираться в финансовых документах, она отражает картину вашей деятельности. Существуют несколько видов

финансовой документации. Наиболее распространенный – это *отчет о прибылях и убытках*, или его можно назвать *отчетом о хозяйственной деятельности*.

Отчет о хозяйственной деятельности считается самым важным документом. Составляет его непосредственно руководитель предприятия. Здесь в деталях отражаются ваши доходы и расходы. Это позволяет видеть, получаете ли вы прибыль, стоите на одном месте или несете убытки. В этом документе необходимо использовать программу Excel для выведения процентов. Процентные показатели позволяют регулировать расходы и переменные показатели оплат труда. Отчет о прибылях и убытках состоит из следующих разделов.

Доход. В этом разделе отчета требуется оценить выручку. Здесь определяется цифра, выведенная в вашем бизнес-плане, – понятие «среднестатистический день». Тут же могут находиться данные среднего чека и среднего количества людей в сутки. Эти цифры необходимы, чтобы стимулировать себя на повышение выручки. В этом разделе видно, над чем лучше поработать – увеличением стоимости или понижением себестоимости блюда или увеличением количества посетителей.

Затраты на покупку продуктов и напитков. Этот раздел называется «себестоимость реализованных товаров». У каждого блюда или напитка имеется себестоимость, она определяется исходя из выплаченных сумм поставщикам. Этот термин называется «фудкост» (от англ. *food* – продукты и *cost* – ценовая себестоимость). Разумная цифра фуд-коста не превышает 28 % от выручки предприятия, а еще лучше 20–22 %. Такая картина более приятна. Для расчета себестоимости блюда или напитка существуют калькуляционные карточки, они дают полное представление об ингредиентах, о расходной величине на блюдо, виден процент наценки на блюдо или напиток и его продажная цена. На основе этих карточек программное обеспечение ресторана списывает продукты, выводит цену в чек посетителя и дает данные по инвентаризации.

Затраты на оплату труда. Расходы на оплату человеческого труда включают и постоянную величину, и переменную. Как получается постоянная заработная плата, я объяснять не буду. Переменная составляющая, само собой, не имеет постоянной величины, она складывается из непредвиденных ситуаций. Кто-то заболел, кто-то уволился, был заказ на большое мероприятие, выездное обслуживание, пришел праздник и вам потребовалось усиление рабочей смены персонала. Помните, что при расчете заработной платы нужно учитывать федеральные налоги государства, отчисления в Пенсионный фонд и подоходный налог на физические лица. При расчете заработной платы необходимо учитывать специфику и концепцию вашего ресторана – число столиков, характер обслуживания, система накрытия столов, пропускная способность предприятия. В нашей стране нужно учесть еще опыт персонала и «русскую лень».

Постоянные затраты по определению фиксированные. Как говорится, хочешь не хочешь, а плати. Эти расходы проще всего рассчитать. Они включают в себя:

- ♦ налоги на имущество;
- ♦ арендную плату;

- ♦ выплаты по кредитам (если есть);
- ♦ городские отчисления (вывоз мусора, уборка территории, дератизация);
- ♦ амортизацию имущества;
- ♦ арендные выплаты по оборудованию;
- ♦ сигнализацию и охрану;
- ♦ телефонию и Интернет;
- ♦ банковское, бухгалтерское и программное обслуживание;
- ♦ обслуживание кассового аппарата;
- ♦ коммунальные платежи (свет, тепло, вода и т. д.).

Налоги и прочие расходы. Необходимо научиться вычислять свои будущие или реальные налоги. Многие при расчете ресторана совершенно забывают о присутствии государства. Я тоже раньше не уделял этому вопросу большого внимания, но... теперь уже придаю. Случилось однажды, что открыли заведение, запустили процесс. Главный бухгалтер – очень грамотный, оптимизирует расходы предприятия; пока ресторан убыточный, но мы плавно и хорошо уходим вверх по выручкам; закрываем год, и после нового года бухгалтер подходит ко мне и говорит, что надо платить налог – один процент от выручки – несмотря даже на то, что предприятие убыточное, надо платить налог! Я был удивлен и в очередной раз убедился, что у нас «все делается» для поддержки малого и среднего бизнеса – лишь бы процветали вы, ребята, только заплатите со своих убытков и процветайте! Хотя официально наша система налогообложения декларирует: прибыль – это доходы минус расходы. И парадокс в том, что если расходы превышают доходы, все равно платишь налог. Как хочешь, но плати. Процветания вам!

Прибыль. Прибыль – это доходы минус расходы. Самый простой способ вычислить прибыль – воспользоваться программой Excel. Не умеете – учитесь. Помните о процентах. Все исчисления делаются в процентах: на себестоимость, на расходы оплаты труда, на постоянные и переменные расходы – все рассчитывается в процентах.

Расскажу забавный случай, отражающий внутреннюю суть российского человека на государственной службе. Прошел первый год нашей работы и на кассовой ленте при распечатке Z-отчета пошла грозная надпись: «ЭКЛЗ близка к заполнению, количество оставшихся операций 6348». Думаю, а зачем менять ЭКЛЗ ровно через год, если количества операций хватит еще минимум месяцев на пять-шесть. Но меня быстро охладили до состояния ледяной глыбки. А завод, что, стоять без дела будет? Сказано – через год, значит – через год, и быстро менять.

Козыряем и кидаемся в бой. Прошли все процедуры, остался последний штрих – взять подпись у налогового инспектора, что процесс завершен и зафиксирован. Входит наш главный бухгалтер в комнату инспекторов и оказывается в состоянии шока: кто чем занят, особо отличившаяся дама делает педикюр прямо за рабочим столом, воняет лаком для ногтей. Обратившись за помощью, получает хамский ответ: «Че надо?» Услышав, что

дело в ЭКЛЗ, последовал такой комментарий: «Ааааааааа, как вы достали со своими ЭКЛЗ – все ходят и ходят».

А ведь мы с вами платим им зарплату. Деньги налогоплательщиков как раз и идут им в кошельки в виде честно заработанных. Такое унижение!

Прибыль – волшебное слово. Именно прибыль интересует больше всего. Высчитывая все затраты, включая налоги из суммы вашей выручки, вы увидите цифру. Она либо убедительная, либо не очень. Если нравится, то двигаемся дальше по жизни. Если же нет, то садитесь за новые расчеты. Скопируйте куда-нибудь ваш месяц расчетов и поэкспериментируйте. Не затрагивая основную идею вашего ресторана, Excel позволит поиграть по принципу «а что, если я урежу расходы здесь?». Как поведет себя кривая прибыли?

Создание управленческого учета

Создание управленческого учета очень интересное занятие. Но нужно понимать, что картина бухгалтерского отчета несколько отличается от понятия «управленческий учет». Получив определенный жизненный опыт, я понял, что для создания управленческого учета нужен всего один лист формата А4, и то заполненный с одной стороны. В свое время я прочитал хорошую книгу Джеффри Лайкера «Дао Тойота»,^[2] где приводится пример введения практически любого предложения. Анализ, возможности, системы проведения и внедрения, показатели улучшения или ухудшения – все показатели, всю идею представители компании уместили на четырех страницах формата А4 в табличной форме. Самое интересное, что в этом предложении могла быть идея открытия нового завода или система введения подотчетных карточек на канцелярские расходы. Всегда на четырех страницах. Идеально. Перегружать мозг нельзя, он даст сбой, информация не уложится. Значит, работа проделана впустую.

Плотно сжатая на одном листе информация имеет свои безусловные плюсы. Вы, как генерал армии, видите картину поля боя целиком: где можно сократить расходы, а где, наоборот, их увеличить для дальнейшего роста дохода предприятия. Составленная при помощи формул таблица дает возможность видеть, как протекает каждый день или неделя в отдельности. Заполняется легко, легко считать, сразу виден результат. Красота. Составление финансовых документов, дающих хорошее понимание и чтение финансовых потоков в предприятии, – важное дело. Без этих документов предприятие никогда не узнает, на каком оно свете в своей работе. В начале составления финансовых документов необходимо построить таблицу, в которой вы будете вести учет – считать и выводить проценты от общих сумм. Такой документ позволит понимать общую картину деятельности.

Анализ безубыточности. Заниматься анализом безубыточности – дело неблагодарное и рискованное. В этих расчетах задействовано много переменных значений. Однако это важная часть управленческой работы, и она даст возможность понять, сможете ли вы заработать достаточно для покрытия своих расходов и получения прибыли. В таком

анализе задействованы оба типа расходов – и фиксированные величины, и переменные значения. Необходимо учитывать, что эти расчеты все равно будут приблизительными из-за нескольких факторов.

Во-первых, допускается, что бизнес стабилен. Но этот фактор не исключает общей экономической ситуации. Например, когда начиналась работа над этой книгой, кризиса не наблюдалось, а сейчас он в полном разгаре, и наши предприятия, естественно, находятся в более невыгодном экономическом показателе. Эпоха раздутых цен и аренд должна кануть в небытие.

Во-вторых, в расчете допускается, что некоторые фиксированные расходы не будут фиксированными. Растут цены на продукты, правительство поднимает налоги и придумывает различные необходимые отчисления. Рост экономических показателей может повлечь увеличение заработной платы. И вы пойдете на это в разумных пределах, чтобы удержать ценных сотрудников. Может произойти все что угодно. Недавно, например, мой знакомый попал в прямом смысле этого слова в ситуацию: купил помещение, отремонтировал и вдруг – распоряжение города о капитальном ремонте здания. Так и не открылся бедняга. Даже успех предприятия и увеличение числа посетителей означают увеличение расходов на закупку продуктов и напитков и других хозяйственных затрат.

Над анализом безубыточности постарайтесь поработать со специалистом, имеющим опыт в такого рода делах.

Итак, начинаем. Подсчитываем объем продаж: возьмем все наши расходы, затем добавляем процент себестоимости реализованных товаров (СРТ), далее процент расходов на оплату труда (ОТ), прибавляем процент переменных расходы (ПР).

Пример формулы: $ФР: 100 - (СРТ\% + ОТ\% + ПР\%)$.

Фиксированные расходы = 100 рублей.

Переменные расходы ПР = 10 %.

Оплата труда ОТ = 22 %.

Себестоимость реализованных товаров СРТ = 24 %.

$100: (100\% - 56\%) = 100: 44 = 227,28$.

Это точка самоокупаемости: продажи 227,28.

Итого продажи: 227,28.

Минус СРТ = 54,54.

ОТ = 50,01.

ПР = 22,73.

ФР = 100.

Прибыль = 0.

Балансовый отчет. Балансовый отчет дает картину финансового положения дел в каждый конкретный отрезок времени. По сути, он является хорошим финансовым инструментом. Процесс прост: отчет включает в себя перечисление статей и использование простых арифметических операций – сложения и вычитания. По нему сравнить активы – то, что принадлежит вам, с пассивами – то, что вы должны другим. Разница между ними и есть финансовые накопления.

Анализ движения денег. В ресторанном предприятии денежный оборот может быть как наличный, так и безналичный. Для понимания движения денег в ресторане необходимо иметь документы, в которые вы ежедневно вносите суммы расходов и доходов. Таблица, сделанная в формате Excel, поможет вам не пользоваться калькулятором и видеть картину в целом на одном листе. Анализируя данные на листе, вы можете сделать разные выводы, используя статистику продаж и закупок, применяя формулы оборота для приблизительного вычисления материального остатка. Документ необходимый и нужный.

Бюджет рекламы. Определяя объем отчислений на рекламу, можно воспользоваться разными способами.

1. Ориентируйтесь на суммы средств, которые вам удастся «выкроить», если вообще средств маловато.
2. Составьте рекламный бюджет, исходя из плановых объемов продаж.
3. Примите аргументированные расчеты рекламного агентства, которое разработает вам рекламную кампанию.
4. Проанализируйте прошлогодние рекламные расходы и в зависимости от актуальной ситуации запланируйте либо такой же, либо больший или меньший объем затрат.
5. Воспользуйтесь рекламным бюджетом коллег-предпринимателей либо конкурентов как образцом (очень удобный способ, когда занимаешься рекламой впервые и своими силами).
6. Установите определенный процент отчислений на рекламу, исходя из оборота заведения, величины прибылей и специфики деятельности компании.

В планируемом рекламном бюджете всегда закладывайте резерв не менее 15 % на непредвиденные расходы. В бизнес-среде может произойти всякое, и потребуются средства для выхода из кризисной ситуации.

Сокращение расходов

Управленец ежедневно думает о сокращении расходной части своего бизнеса. Важная часть работы. Конечно, проще думать о повышении выручки и о том, как привлечь большее количество гостей, таким образом повышая дивиденды предприятия. На самом деле думать о сокращении расходов тяжело, но и упускать этот процесс нельзя. Я предлагаю рассмотреть несколько критериев по сокращению расходов в предприятиях питания. Приведа в норму те, которые я вам предложу, уже можно добиться значительного сокращения расходов ресторана.

Фонд оплаты труда. Самая животрепещущая тема в ресторане, особенно когда приходит день зарплаты, а последняя неделя была не ах! Когда все хорошо – народ гуляет, когда что-то нестабильно – народ переходит на бутерброды с докторской колбасой у себя дома на кухне. Интересно, когда человек ест бутерброд с колбасой, он диву дается, как он вообще не ел этого раньше! И так дешево! Я считаю, что самый лучший фонд оплаты труда – постоянный процент отчислений от личной кассовой выручки. При таком подходе существует постоянная заинтересованность для проведения продаж. Вы как управленец можете поднимать планку выплат. Например, если в этом месяце вы, товарищ, наторгуете меньше ста тысяч рублей, то увидите только дым от процентов выплат, они сгорят; а если выше ста тысяч, то получите полностью и, может быть, премию. Торговый персонал начинает очень плодотворно работать, и выручки действительно идут вверх. При процентных исчислениях общей картины финансовой работы вашего предприятия учитывайте, что выплаты в фонд оплаты труда не должны превышать 26–28 % от общего дохода предприятия.

Взаимозаменяемость продуктов. Святая обитель амбициозного шефа. У него почему-то вообще не болит голова о том, как продавать блюда, которые он сотворил. Он, видите ли, совместил на своей тарелке кучу дорогущих продуктов, хотя их надо продавать отдельно каждое, и считает, что все должны есть его творение за 1500 рублей. Но гость – человек, который тоже любит считать деньги. Его желание – сходить в ресторан покушать вкусно, чтобы обслужили, расслабиться и выпить, при этом, конечно, он хочет уложиться в определенную сумму. Большинство из нас не работает в «мишленовских» ресторанах, где совершенно не заботятся о кошельках людей. И то там очень четкая иерархия цен в зависимости от количества звездочек, висящих на дверях заведения. Это туда гости идут и не думают о деньгах – там априори об этом не думают. Мы с вами трудимся в бизнесе более прозаичном, и наша задача – на золотой середине сделать все правильно. Поэтому встает вопрос о взаимозаменяемости продуктов. Конечно, на жульен с грибами можно потереть и «эменталлер», но я думаю, что «га-уда» или «эдам» тоже для этого сойдут. Поверьте, ваши пон-ты никто не оценит, пока вы строите заведение с золотыми куполами и не в состоянии своим именем удержать ценовую политику. Мобильность шефа и управленца здесь очень важный вопрос. Продукты имеют большую ценовую градацию – от низких цен до высоких. Выберите то, что наиболее подходит для вашего заведения, и покупайте только их. Поставьте своему шефу задачу: себестоимость – не выше вот такого уровня, если получилось больше – иди, думай и твори дальше. Не разрешайте себе и ему упиваться полетом фантазии и дорогим творчеством. Всему свое место и время.

Обучение персонала – деловитость людей. Научить людей чувствовать себя хозяевами своих рабочих мест – это важный управленческий момент в ресторане. Народу много, и разного. Различаются интересы и возрастные категории, существует граница «кухня – зал», очерченная жирной линией и в отношениях: первые бьются за качество приготовления и матом «отстаивают» свои требования, а вторые балансируют на грани сервиса и жесткой необходимости соблюсти качество подачи. Первые не любят вторых за

то, что они чувствуют себя временными работниками, и первым обидно, что их профессиональные качества в руках студенток, не особенно отягощенных пониманием чести повара, а кивания головой вторых могут означать: «Давай заканчивай быстрее и пошел ты... Там гость реальный сидит, чаевых отвалит». Грустная картина.

Отсутствие института ресторанного бизнеса, нежелание инвесторов вкладываться в обучение людей, отсутствие заботы со стороны государства для поддержания учебных заведений – результат такого положения дел. А требования у всех очень высокие. Я уже писал о том, что все рестораторы хотят получить уже подготовленный персонал, ни копейки и ни минуты не вкладывая в подготовку. Тогда мы сами на месте будем это делать, и уж не обессудьте за длительность и результаты. Не все умеют преподавать и не все хотят обучаться. Но такая местная программа обучения дает результаты для внутреннего роста личности сотрудника.

Если среди персонала проводить линию воспитания «хозяина рабочего места» и показывать, как лучше делать и почему это необходимо, то у людей повышается уровень деловитости, предприятие меньше теряет на порче продуктов или заготовок, становится меньше залежалого товара на складах. Например, когда я работал в гостинице, там на складе хранилось огромное количество товара, уже не употребляемого в работе ресторанами гостиницы. Меню менялись по приказу генерального менеджера и шефа, а остатки товара никого не интересовали, даже кладовщиков. А мы, молодая команда, не боящаяся любого дела, взялись распродать и употребить все товары, скопившиеся на складах гостиницы. Через три месяца все остатки были распроданы или внедрены в блюда для всех ресторанов. Освободилась куча стеллажей на складе. Нужно оперативно принимать решения. На остатках ресторана не должны «висеть» продукты и товары. Это плохие показатели для расчета наценки ресторана за текущий месяц работы, что также плохо отражается на финансовом результате предприятия. Так что рекомендую: устройте инвентаризацию своих складов. Лозунг: «Чистые полки складов ресторана – показатель уровня качества приготовления и продаж».

Оптимизация бухгалтерского отдела. Мы живем в удивительной стране, в которой понятия малого и среднего бизнеса властями и представителями самого этого бизнеса воспринимаются по-разному. Налоговая система страны настолько несовершенна, что вести дела и строить свой бизнес невыгодно вообще. Удивительно. Возможности у страны большие, а народ живет плохо. Давление со стороны проверяющих органов совершенно неадекватное: «Я, понимаете ли, все равно должен вас оштрафовать. у нас план.» И ты хоть бейся об стенку головой, все равно к чему-нибудь придерутся – то подпись не там, то число неправильно указано, а правила у всех проверяющих органов на одно и то же дело разные. Все эти ситуации напоминают одну наиболее известную, когда вас останавливает сотрудник ДПС, и вы слышите те же слова: «Поймите, мне надо, хоть тресни, пятьдесят актов сделать, а то начальство голову снимет. Ну, вы не переживайте, это мелочи жизни. Подумаешь, тысяча рублей». А на дороге знак сняли три недели назад, поставили только «уступить»... Хочется спросить – кому?

Вспомнилось объявление февраля 2009 года: «Предприятия, имеющие упрощенную систему, переводятся на пониженную ставку налогообложения». И в конце, тихим голосом (или мелким шрифтом): «С первого января 2010 года». Да людям сейчас нужно, сегодня! Сколько можно кормить завтраками? Им сегодня тяжело, они не могут головы поднять – так тяжело бизнес продвигается. Трудность за трудностью. Скажите красиво: «С сегодняшнего дня, без подтверждения от администрации юридических организаций всем налоговым инспекциям автоматически перевести все фирмы на пониженную ставку». Это было бы жестом и спасением для многих. А то у нас спасают фондовиков, банки и олигархов. Во всем мире показателем стабильности страны является развитый средний и малый бизнес, не зависящий от кредитов и фондовых показателей. Про «автоматический перевод» я знаю из горького опыта: придешь в инспекцию с вопросом, а тебе велят: «Соберите сто тридцать два документа, вот список. Потом сдайте в окошко номер 45», а там вы 4679-й по списку, который ведет баба Маня. Ну, хорошо, сдали. Вам говорят: «Позвоним через три дня», на самом деле через три недели вы звоните сами, а на том конце провода: «О, вы знаете, надо принести еще три документа, и вот эта форма заполнена неправильно». Ситуация повторится раза два или три. И где-то к середине года вы, может быть, получите вожденное понижение ставки. Но может получиться так, что и понижение не спасет, а пора открывать новый вид юридической организации или что-нибудь другое. Контрастная страна.

Поставщики – разбор по ценовой политике. О поставщиках вообще отдельный разговор. Это как самостоятельный вид присосавшихся пиявок к российскому ресторанному бизнесу. Началась эра неприятели с загадочных слов «он-трейд» и «офф-трейд». Зря я смеялся, глядя на визитку молодежого «менеджера» какой-то продуктовой компании. Нам запретили покупать продукты на рынках, в магазинах и еще много где. Рестораны вынуждены покупать только у официальных поставщиков и рассчитываться с ними по безналичному расчету. Какое лоббирование банковских услуг! Но что стало с ценами в такой ситуации? Гости удивляются жадности рестораторов, слыша про какие-то космические наценки и глядя на стоимость блюд в меню. Но в пору всем нам удивляться жадности определенных людей в нашей стране, которые под видом цивилизованного бизнеса душат малый и средний. Я захожу в магазин и вижу, что мясо, которое я покупаю в ресторан от этой фирмы, продается дешевле населению, чем ресторанам, которые должны его еще обработать и продать. Н-да. И я не могу купить там, где дешевле, потому что мне не дадут счета-фактуры и сертификата на товар. Вы понимаете, что стало с ценниками в меню? Удержать наценку тяжело, купить товар надлежащего качества и цены становится трудностью.

Особенно я смеюсь, когда приезжаю за продуктами в «Мэтро Кэш энд Керри». На дверях и на форме персонала эмблема с двумя протянутыми навстречу друг другу руками и надпись: «В поддержку малого бизнеса». Смех и слезы! А цены выше, чем в магазине и фирмах-поставщиках продуктов. Я своим умом такое понять не могу. Для меня логично повышение цены другим образом. Не должен ресторан покупать продукты дороже, чем в магазине. Не могут стоять в «Метро» продукты дороже, чем в магазине. Я за свои

наличные деньги должен иметь право купить там, где желаю. Необходимо упростить систему сертификации товаров и выдавать их желающим. Почему такая дискриминация?

Откуда берется такой вид торговли: «Ты нам дай, а сам поступай как знаешь». У меня разговор с поставщиками короткий: беру за столько-то и столько. Вот только с алкогольными компаниями тяжело. Незаконный оборот этилового спирта – жесткий закон.

Надо искать, просматривая ассортимент поставщиков. Иногда устраиваются распродажи очень хороших марок. Можно запастись. Так что крутитесь как знаете, это общее положение дел. И ресторанный бизнес, опять-таки, очень интересный.

Для кухни – четкие правила. Производство – это место, где создается тот самый перечень продуктов, который и привлекает наших гостей. Необходимо отладить систему учета. Шеф-повар должен осознавать, что он человек, являющийся ответственным за покупку, расход и хранение продуктов. Эта деятельность является важной частью его работы. Надо ему об этом чаще напоминать, чтобы не наступало расслабление. На то мы и покупаем программное обеспечение ресторана, чтобы каждое блюдо и напиток имели свою марку списания. Даже если шеф попил кофе в баре, то на его имя должна поступить марка в бар и компьютер менеджера. Будет он платить за кофе или нет, это дело второе. Самое главное, чтобы производилось списание товара. Необходимо следить за покупками продуктов на кухню. Используя формулу, которую я приводил в части про шеф-повара, можно в максимальном приближении отследить, имеет ли право кухня покупать сегодня продукты на такую сумму. Соблюдение жестких норм деятельности производства даст возможность следить за уровнем расходов ресторана. Тем более, что сумма расходов, связанных с производством, это вам не мыло для рук купить.

Инвентаризация

Практически все управленцы в ресторанном бизнесе – креативные и творческие люди. И, пожалуй, одной из самых тяжелых задач, стоящих перед ними, является необходимость день за днем разбираться во всех процессах ведения ресторанного бизнеса. Готовясь к открытию ресторана, управляющие будут долго и с воодушевлением говорить о приобретении соответствующего программного обеспечения для нормальной работы. Но, между прочим, мало кто говорит, что всем этим готов заниматься лично. Это, может, и правильно – каждый должен быть специалистом на своем месте.

Теперь о главном: на предприятиях общественного питания обязательно раз в три месяца должна производиться полная инвентаризация. Это снятие остатков:

- ♦ продуктов на производстве;
- ♦ готовых полуфабрикатов на производстве;
- ♦ на складе;
- ♦ в барах;
- ♦ инвентаря и оборудования на производстве и в баре, в торговом зале;
- ♦ фарфора стекла и приборов, скатертей и салфеток.

Также в инвентаризацию входит проверка наличия всех столов и стульев, компьютеров и офисной техники, музыкальной аппаратуры, СБ и всего, что касается музыки, проверяется наличие всех интерьерных деталей (картины, панно, люстры и т. д.), проверяется форма всего персонала.

А вот раз в месяц нужно проводить снятие остатков продуктов на производстве, готовых полуфабрикатов на производстве, снятие остатков на складе, в барах.

Когда ваше предприятие станет работать в спокойном режиме, и вы будете твердо уверены в своем коллективе, то полную инвентаризацию можно осуществлять раз в полугодие.

Инвентаризационные мероприятия необходимы. В первую очередь, необходимо заботиться о сохранности имущества и вверенных вам оборотных продуктов реализации. И это видят как ваши сотрудники, так и инвесторы. Соответственно, вы даете понять персоналу, что каждому на своем месте нужно беречь имущество (и отбивает желание взять то, что «плохо лежит»). Это повышает общий уровень ответственности. Такой подход к делу дает чувство уверенности и вам – ведь вы точно знаете, чего и сколько у вас есть, знаете, где что лежит и как лежит.

По окончании инвентаризации проводятся проверка данных и их сверка с данными программного обеспечения, а также с данными, имеющими фиксированную величину (таких, как «стол письменный» и т. д.). После этого составляется заключение, и управляющий получает определенную картину текучести финансовых потоков.

Полученные данные складываются в анализе с данными выручки и расходов – и картина финансового благополучия готова.

Личные продажи

Рассмотрим такое интересное явление в жизни человека, как статус. Это неотъемлемая часть существования, и многие люди вообще не мыслят жизни без этой «статусно-сти». Хотя, как писал Кастанеда, не надо быть предсказуемым и понятным для других людей. Этим правом многие рестораторы, директора, владельцы и шеф-повара пользуются в полной мере. Статус человека зависит и от его уверенности в себе, от отсутствия сомнений в своих действиях, от отсутствия «кусания губ» и «грызения ногтей» во время глубокого раздумья. Но самое главное – уметь высказывать свое мнение так, чтобы у других не возникало желание вступать в полемику. Каждый имеет право на собственное мнение, и когда вы его высказываете, вам неважно, согласится другой человек с вами или нет. Пусть он, выслушав, примет его как нечто ценное, и пускай он даже останется при своем мнении. Отсутствие глупого спора – вот что важно. В данном случае известное изречение «в споре рождается истина» – это полный бред. Никогда истина не может родиться там, где сидят два упертых «барана» и каждый доказывает, что его точка зрения самая правильная.

Думаю, что при должной уверенности в себе и чувстве достоинства можно выступать в роли «менеджера продаж» в собственном заведении. Искусство продавать – это особое

умение, тема многочисленных дискуссий бизнес-тренеров. Единой, универсальной, общей для всех схемы продаж нет и не будет, как нет одинаковых людей на Земле. Существуют лишь теории, имеющие право на существование. Дело в том, что продавец – это психолог, вооруженный различными теориями, примерными схемами и механизмами продаж. Используя различные техники, продавец «пиарит» свою продукцию и мотивирует человека на покупку. Естественно, в большинстве случаев это работает, и это великолепно. Только не надо опускать руки, когда придет все-таки гость, с которым может не получиться продажа. Есть еще один инструмент: нужно откровенно расстроиться, войти в роль покупателя и сказать: «Давайте я хоть чаем вас угощу». Самые стойкие есть и в рядах таких клиентов, и чай им не нужен – они уйдут. Оставшихся, «своих», больше – и вам надо о них подумать.

Следует отметить, что люди любят, когда им что-либо рекомендуют. Приятно ведь – кто-то позаботился, подумал о твоих делах. Да еще если мысли и желания совпали – приятно вдвойне. Интересно, что хорошо от такого результата и продавцу, и покупателю. Поэтому предлагайте, рассказывайте о своих возможностях и умениях. Рекламируйте ваши шедевры. Найдите свою «фишку» и говорите о ней так, будто это само собой разумеется. Такая реклама будет спокойно восприниматься клиентом. Говорите без нервов (как можно в нервном состоянии говорить гостям, что у вас все вкусно?). Как правило, люди рекомендуют с удовольствием то, что нравится им самим. Поэтому важно дать понять гостю, что вы говорите ему о своих собственных предпочтениях. Реклама в ресторане не может быть в стиле «вы у нас еще не ели – тогда мы идем к вам!» Гости придут, когда захотят. А делаем так, чтобы это желание у них возникало три раза каждый день. Приятно отмечать про себя, что гости начинают с вами здороваться. Для многих директор ресторана – фигура загадочная и очень ответственная. Подавляющее большинство гостей вообще не представляют, что такое технологический процесс ресторана. Перестаньте обращать внимание даже на «понимающие» кивки и улыбки «знающих» посетителей и расстраиваться из-за них.

В связи с этим расскажу небольшую личную историю. Двигаюсь по залу ресторана – улыбаюсь, здороваюсь, рекомендую, вообще все хорошо. И вдруг один именитый гость сообщает мне, что наше ризотто приготовлено не так, как его готовят на Мальте (хотя для меня лично ризотто и Мальта не связаны друг с другом). И что же делать? Но мне повезло: я как раз готовился к поездке на Мальту и выяснял, куда лучше всего направиться в поисках кулинарных изысков. Отвечаю: «Да что вы? Этим рецептом делился со мной шеф-повар такого-то городка на Мальте. И более того – я стажировался у него и готовил ризотто под его началом». Как вы понимаете, большинство туристов ходят по экскурсионным маршрутам, и только ресторатор будет искать какую-то изюминку, место, где бы чего вкусного поесть. И я попал в точку. В мальтийском городке, о котором я говорил, наш именитый гость не был. Вернее, он хотел туда поехать, но отчего-то не получилось.

У личных директорских и шефских продаж и рекомендаций есть ряд очень важных особенностей. Во-первых, они знают про ресторанный бизнес гораздо больше персонала. Во-вторых, заработки у этих лиц гораздо выше (хотя и не факт), что влияет и на «стоимость» предложения, сделанного ими. Соответственно, средний чек выше (уж директор селедочку под шубой точно рекомендовать не будет, он ведь знает кухню и может позволить себе кое-что интереснее и вкуснее). И наконец, так, как сумеют рассказать директор или шеф-повар про свои блюда и напитки, их вкусовые качества, никто не расскажет. Слюнки потекут до колен.

Вот еще вспомнился случай из собственной жизни.

Далекий 1994 год. Я работал шеф-поваром в одном из известных по тем временам ресторанов «ЯА». Время для творчества было тяжелое: продуктов нет, лосось считался за диковинку. Персонал найти нелегко, но у нас коллектив был дружный и веселый. Посещаемость была хорошая, много иностранцев. Слава Богу, еду готовили вкусно. Пришел день, когда у нас сменился директор. Вроде все бы ничего, но у персонала пошла какая-то неприязнь, начались конфликты. Директор была дамой. На третий день после ее назначения иду по производственному коридору и вижу ее, сидящую около стола в проходе, нервно курящую и пьющую кофе. Я поздоровался и спросил, что случилось. Оказывается, весь состав персонала увольняется без объяснения причин и сегодня отказывается работать. Ситуация, мягко говоря, неприятная. Но у меня было веселое настроение, я сказал: «Да и шут с ними. Мы, Жанночка, сами обслужим в лучшем виде. Ты же это умеешь?» И пошел дальше на кухню. Через пятнадцать минут она попросила меня переодеться в белую рубашку и черные брюки. Я, конечно, опешил, но раз уж назвался груздем – полезай в кузовок. Итак, скоренький «кликбез», и через десять минут нужно в зал. Стою, не могу «надышаться перед смертью», настраиваюсь на успешную работу. И вот я в зале – с ручником, причесанный и надушенный, вообще красавец. Началось: первая посадка, гости начинают заказывать, и я, помня правило, что тупой карандаш лучше острой памяти, все записывал, рисовал схемы посадок. Конечно, я кое-что напутал, но зато как я рассказывал! М-мм-мм... Вкусно и сочно, румяно и поджаристо,пряно и с перчиком, душисто и ароматно, полезно и содержательно. Это были стихи повара. Гости широко открывали глаза, когда я во вкусных подробностях и со знанием дела объяснял, что такое медальоны из телятины с соусом из сморчков или паровой лосось с соусом беарнес, чем отличается жульен из шампиньонов от кокиля из крабов. Этот день я не забуду никогда. За хорошее общение дают много чаевых – это точно. Я был первым из «официантов» ресторана, кому дали 100 долларов чаевых – одной красивой зеленой бумажкой (и еще много других валютных купюр). Наконец в пять часов вечера я смог передохнуть. Сложил свои чаевые веером (стодолларовая купюра на самом видном месте) и, обмахиваясь этим импровизированным «инструментом», направился к выходу из ресторана подышать свежим воздухом. Мне было известно, что бойкотирующие официанты никуда не ушли, а наблюдали за происходящим на другой стороне улицы. Они были удивлены, что двери ресторана открылись вовремя, опешили, когда пошли гости и никто не выбежал обратно с криками, а к пяти вечера накал страстей

дошел до предела, и они послали парламентаря. И тут навстречу я, да еще и с таким веером в руках! Глаза идущего навстречу парламентаря с каждым моим шагом становились все шире, а рот открылся. Когда мы вплотную подошли друг к другу, он мотнул головой, как бы отказываясь верить собственным глазам, и выдохнул: «Вот это да!»

Такие чудеса возможны, когда шеф лично выходит в зал обслужить гостей. Самая большая сумма шефских чаевых, оставленных мне гостем, составляла три с половиной тысячи долларов за банкет в честь его супруги. Я готовил блюда банкетной подачи, разделывал рыбу и птицу прямо у них на глазах, готовил на огне соусы к ростбифу, жарил королевские креветки и делал блинчики «Сюзетт». У заказчика была еще одна просьба, и она заключалась в том, чтобы я обслуживал банкет лично как официант. Я находился рядом в течение всего банкета, а метрдотель обслуживал их за столом. Вот такой день. Этот день я тоже не забуду. Сейчас я, конечно, чаевых не получаю, другие дела, другие заботы!

6. Советы лидеру

Старый еврей, вздыхая:

– Что нужно бедному еврею? Кусочек белого хлебушка, а икра, да уж бог с ней, пусть будет черной.

Главное – не открыться, главное – удержаться

Всё, подготовка проекта полностью завершилась, завтра открытие – ресторан должен наполниться реальными людьми, а не теми, которых рисовало воображение. Бывает, некоторые оттягивают этот момент, но все равно настанет день, когда придется, сдерживая дрожь, перерезать ленточку, произносить торжественную речь и уверять гостей, что здесь будет самый успешный ресторан в городе.

Конечно, не нужно обольщаться, впереди много и неприятных событий, например, в самый неподходящий момент откажет кассовая машина, программный сервер, не выйдут на работу мойщицы посуды и уборщицы, часть персонала сбежит без предупреждения, забьется унитаз (вероятнее всего, в женском туалете), из-за случайно нажатой кнопки среагирует отряд ОВО, кухня начнет задерживать заказы. Но чем скорее минуют все эти недоразумения, которые случаются практически в каждом заведении после открытия, тем быстрее вы выйдете на более спокойный уровень ежедневной работы, и нервотрепка останется в прошлом.

Может показаться, что самые тяжелые дни после запуска ресторана уже позади, но помните: очень сложно прожить первый год. Если за это время моральный дух людей, открывших заведение и управляющих им, не сломлен, если хватило стойкости придерживаться концепции заведения и оставаться на заданном уровне, то с большей вероятностью можно сказать, что ресторан удержится на плаву и выйдет на нормальные экономические показатели. Но человек живет под влиянием страхов. Да и бизнес – это

большое испытание. Идет проверка – сможешь ли ты удержать то, что задумал. Я сейчас не имею в виду объективное влияние окружающего мира, я говорю о том, что некоторые рестораторы переходят с морских гребешков на куриные котлеты в надежде заработать денег. Подумайте, как будет удивлен этим гость, он неизбежно примет решение о том, что формат вашего ресторана ему не подходит, и скажет: «Какой-то гадючник здесь начал образовываться» и уйдет. Подобное поведение рестораторов – это своего рода бизнес-проституция: и нашим, и вашим, и устрицы, и котлетки из магазинного фарша. Чего только не встретишь! Поэтому, открывая заведение, подумайте, удержите ли вы концепцию и заданный уровень обслуживания. Если вы предпочитаете хлеб с «докторской» колбасой и удивляетесь, как это люди ходят по ресторанам и оставляют там бешеные деньжищи, то, вероятнее всего, вам лучше открывать столовую, а не деликатесный ресторан. Надо любить деликатесы и уметь тратить на них деньги. Здесь важно сохранять имидж. А если у вас только жажда денег и «докторская», то уж не обессудьте – открывайте столовую. Подготовьтесь морально. Помните, в фильме «Поездка в Америку», герой Эдди Мерфи ведет себя по-царски, хотя и работает простым уборщиком помещений? Так вот, если вы готовитесь к открытию дорогого ресторана и работе в нем, нужно выработать у себя такой стиль жизни. Именно стиль жизни, а не поведения.

Обязательно удерживайте работу предприятия в рамках заданной концепции, а на куриные котлеты можно переходить, когда большинство постоянных гостей подскажет, что они соскучились по простой домашней еде. И кстати, хотя я говорю о «домашней еде», еще раз повторюсь – в ресторане не бывает домашней еды, есть блюда, которые готовят дома, но готовят их все равно профессионально. Посетители ресторанов не пойдут куда-то за котлетками, даже в столовую. Задача состоит в том, чтобы сделать эти котлетки для удовлетворения ностальгических чувств посетителей, а не для экономической выгоды. При таком подходе гость уже не смотрит на ценник.

Я вводил «домашние» блюда таким образом. Случалось, меня приглашали за стол какие-нибудь постоянные гости, мы болтали какое-то время и делали заказы. Мне приносили что-нибудь такое «домашнее», но оформленное под ресторанный подачу. Все люди смотрят друг другу в тарелки, а удивленные знакомые смотрят в мою тарелку – у них текут слюнки, и они просят заменить свои заказы на такое же блюдо, какое видят у меня. Официант им говорит: «Что мне делать с вашим прежним заказом?» Гости умоляюще смотрят на меня, и тут я поступаю как вдова Клико во время войны Наполеона с Россией. Если помните из истории, драгуны заняли Шампань и, ворвавшись в винные подвалы вдовы Клико, стали смахивать саблями горлышки бутылок с шампанским и пить его. Управляющий помещьем в ужасе прибежал к вдове и рассказал про творящийся бедлам. После недолгого молчания она ответила: «Пусть пьют, они потом мне заплатят гораздо дороже». Так оно и получилось: шампанское «Вдова Клико» первым появилось в России, но по такой цене, что мудрая коммерсантка с лихвой возместила все свои убытки. Так и я: «прощал» своим гостям прежний заказ, им подавали блюда «домашней» кухни, но наценка была солидной, а гости после этого заказывали полюбившееся блюдо при

каждом новом посещении. Кстати, друзья, посещавшие с ними ресторан, тоже зачастую оказывались в такой же ситуации. А дальше работало сарафанное радио. Такой вот метод. Помните: ваше личное участие и рекомендации как директора всегда важнее и ценнее, чем обслуживающего персонала.

Итак, главное – не открыть заведение, а удержать позиции. Ищите маркетинговые инструменты в рамках концепции, новые методы и рецепты блюд, всегда новое, но в рамках. Иначе провал.

Приложения

Приложение 1

Структура управления рестораном

Приложение 2

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

« _____ »

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
А. Б. Радужный

_____ 2010 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Управляющего ресторанным комплексом

экз. № _____

Санкт-Петербург
2010

-

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Основной задачей Управляющего ресторанным комплексом (далее Управляющий РК) является руководство производственно-хозяйственной деятельностью структурных подразделений сервисного обслуживания.

1.2. Управляющий заключает с администрацией договор об индивидуальной ответственности за вверенные товарно-материальные, денежные и технологические ценности на закрепленном участке работы.

1.3. Управляющий РК относится к категории руководителей.

1.4. Управляющий РК осуществляет свою работу на основании:

1.4.1. Законодательных и нормативно-правовых актов, регламентирующих финансовую и хозяйственно-экономическую деятельность предприятия;

1.4.2. Постановлений федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющих приоритетные направления развития экономики;

1.4.3. Приказов и распоряжений администрации предприятия;

1.4.4. Налогового законодательства;

1.4.5. Порядка составления и согласования текущего и перспективного планирования хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия;

1.4.6. Передового опыта в общественном питании;

1.4.7. Законодательства о труде;

1.4.8. Настоящей должностной инструкции.

1.5. Управляющий РК подчиняется непосредственно Генеральному директору.

1.6. Управляющему РК подчиняются непосредственно:

♦ метрдотель;

♦ менеджер;

♦ бар-менеджер;

♦ арт-директор;

♦ администратор;

♦ шеф-повар.

1.7. Управляющий РК назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора.

1.8. В случае временного отсутствия Управляющего РК его обязанности исполняет назначенное приказом Генерального директора лицо, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. На должность Управляющего РК назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы на руководящих должностях в системе общественного питания не менее пяти лет.

2.2. Управляющий РК должен знать:

2.2.1. Правила производства и реализации продукции (услуг) общественного питания;

2.2.2. Порядок ценообразования;

2.2.3. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы органов государственной и муниципальной власти, касающиеся организации общественного питания;

2.2.4. Организацию и технологию производства;

2.2.5. Санитарно-гигиенические и технологические требования;

2.2.6. Организационную структуру предприятия, сферу деятельности и зоны ответственности работников структурных подразделений;

2.2.7. Принципы подбора и расстановки персонала предприятия и принципы управления персоналом;

2.2.8. Методы стратегического и тактического планирования работы;

2.2.9. Принципы контроля и методики проведения контрольных мероприятий;

2.2.10. Организацию и осуществление документационного обеспечения предприятия;

2.2.11. Правила пользования оргтехникой, работы с программными продуктами Microsoft Office и другими офисными программами, работы с электронной почтой в сети Internet;

2.2.12. Основы организации труда и трудового законодательства;

2.2.13. Правила внутреннего трудового распорядка;

2.2.14. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, противопожарной защиты, производственной санитарии и личной гигиены.

3. ОБЯЗАННОСТИ

Управляющий РК обязан:

3.1. Организовать работу предприятия, осуществлять распределение зон ответственности и координировать работу сотрудников предприятия.

3.2. Организовать эффективное взаимодействие всех структурных подразделений РК, направить их деятельность на развитие и совершенствование процессов общественного питания с учетом целей и задач руководства.

3.3. Организовать работу, направленную на повышение эффективности предприятия, на обеспечение высокого качества приготовления пищи, высокой культуры обслуживания клиентов, рост объемов продажи и увеличение прибыли.

3.4. Проводить работу по совершенствованию организации производственного процесса, развитию РК – разрабатывать концепции торговых точек, контролировать реализацию проектов.

3.5. Проводить работу по внедрению прогрессивных технологий, эффективному использованию техники, повышению профессионального мастерства работников в целях повышения качества выпускаемой продукции (услуг питания и развлечения).

3.6. Контролировать соблюдение работниками предприятия правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, выполнение стандартов обслуживания.

3.7. Своевременно предоставлять в бухгалтерию (контролирующие органы) учетно-отчетную документацию о хозяйственной и производственной деятельности РК.

3.8. Организовать расстановку работников предприятия с учетом их квалификации, опыта работы, личностных качеств и рационального разделения торгово-обслуживающей деятельности; обучение работников прогрессивным формам обслуживания клиентов, повышающим их квалификацию.

3.9. Контролировать жизнедеятельность торговых точек, ассортимент, меню, формы обслуживания.

3.10. Выявлять потребность в обучении персонала, организовать и обеспечить проведение обучения, тренингов.

3.11. Разрабатывать и внедрять новые формы обслуживания.

3.12. Контролировать состояние и обслуживание оборудования, наличие материальных ценностей.

3.13. Обеспечивать соблюдение правил торговли и требования контролирующих органов.

3.14. Выполнять внутренние стандарты компании.

3.15. Объективно оценивать работу своих подчиненных в строгом соответствии с принятой в компании Системой стимулирования (оплаты труда) сотрудников.

4. ПРАВА

Управляющий РК имеет право:

4.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения им должностных обязанностей.

4.2. Вносить на рассмотрение Генерального директора предложения по совершенствованию работы РК и по другим направлениям, связанным с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией.

4.3. В пределах своей компетенции сообщать Генеральному директору обо всех выявленных в процессе осуществления должностных обязанностей недостатках в структурных подразделениях РК и вносить предложения по их устранению.

4.4. Вносить на рассмотрение руководства компании предложения о назначении, перемещении или увольнении сотрудников управления, о поощрении отличившихся сотрудников, о наложении взысканий на нарушителей трудовой дисциплины.

4.5. Взаимодействовать со всеми управлениями, службами, отделами и сотрудниками предприятия, обособленных подразделений и филиалов, входящих в состав ЗАО «_____», по вопросам подготовки документов, проверки исполнения документов, поручений и задач, а также для предоставления необходимой информации руководству.

4.6. Требовать от руководства компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4.7. Принимать участие в общих трудовых собраниях трудового коллектива ЗАО «_____» и вносить свои предложения для их рассмотрения.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Управляющий РК несет ответственность:

5.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.4. Разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.5. Исполнительную дисциплину в подчиненных непосредственно ему структурных звеньях.

5.6. За культуру и качество обслуживания.

5.7. Нарушение правил охраны труда.

5.8. Нарушение правил противопожарной безопасности.

5.9. Нарушение санитарно-гигиенических норм и правил.

5.10. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

Нарушение правил, предусмотренных разделом 5 настоящей инструкции, является грубым нарушением должностных обязанностей и влечет строжайшие меры ответственности в следующих пределах:

5.11. За утрату или повреждение ТМЦ и денежных средств, находящихся у Управляющего в подотчете, последний несет ответственность, установленную договором об индивидуальной материальной ответственности.

Ознакомлен:

Управляющий ресторанным комплексом

« » 201 г. Подпись ФИО

Приложение 3

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

« _____ »

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

А. Б. Радужный

_____ 2010 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Старшего повара, повара, помощника повара, кондитера,
помощника кондитера

экз. № _____

Санкт-Петербург
2010

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Основной задачей старшего повара, повара, помощника повара, кондитера, помощника кондитера (далее Повар) является производство продукции общественного питания подразделений сервисного обслуживания и обеспечение ритмичного выпуска продукции общественного питания требуемого ассортимента и качества.

1.1. Повар заключает с администрацией договор о коллективной (бригадной) ответственности за вверенные товарно+материальные и технологические ценности на закрепленном коллективом (бригадой) участке работы.

1.2. Повар осуществляет свою работу на основании:

1.2.1. Постановлений, распоряжений, приказов, руководящих и нормативных документов Российской Федерации, других органов государственной и муниципальной власти, касающихся организации общественного питания;

1.2.2. Приказов и распоряжений администрации предприятия;

1.2.3. Ассортимента и требований к качеству блюд и кулинарных изделий, рационального и диетического питания;

1.2.4. Стандартов и технических условий на продовольственные товары и полуфабрикаты;

1.2.5. Правил и норм охраны труда;

1.2.6. Указаний Управляющего РК;

1.2.7. Стандартов обслуживания;

1.2.8. Настоящей должностной инструкции.

1.3. Повар подчиняется непосредственно Шеф-повару (Су-шефу).

1.4. Шеф-повар назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора по представлению Управляющего РК.

1.5. В случае временного отсутствия Повара его обязанности исполняет назначенное приказом Генерального директора лицо, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. На должность Повара назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее одного года.

2.2. Повар должен знать:

2.2.1. Правила производства и реализации продукции (услуг) общественного питания;

2.2.2. Организацию и технологию производства;

2.2.3. Санитарно-гигиенические и технологические требования, сборники рецептур и кулинарных изделий;

2.2.4. Нормы расхода сырья и полуфабрикатов;

2.2.5. Калькуляцию и технологию приготовления блюд и кулинарных изделий;

2.2.6. Правила и сроки хранения готовых продуктов, сырья и полуфабрикатов;

2.2.7. Виды технологического оборудования, принципы работы, технические характеристики и условия его эксплуатации;

2.2.8. Требования к производственным помещениям, оборудованию, инвентарю, посуде и т. п.;

2.2.9. Зоны ответственности, определенные непосредственным руководителем;

2.2.10. Основы организации труда и трудового законодательства;

2.2.11. Правила внутреннего трудового распорядка;

2.2.12. Правил и норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной защиты, производственной санитарии и личной гигиены.

2.3. Повар в установленном порядке проходит аттестацию на соответствие должности и в качестве члена аттестационной комиссии по аттестации должностных лиц.

3. ОБЯЗАННОСТИ

Повар обязан:

3.1. Строго соблюдать установленный режим работы.

3.2. Выполнять работу производства на повышение эффективности предприятия на обеспечение высокого качества приготовления пищи, высокой культуры обслуживания клиентов, рост объемов продажи и увеличение прибыли.

3.3. Контролировать наличие на производстве продовольственных товаров, сырья и полуфабрикатов, информировать Шеф-повара о необходимом сырье. Получая продукты со склада, проверять вес, качество, количество, сроки реализации получаемых продуктов. В случае несоответствия сообщать Шеф-повару (Су-шефу).

3.4. Весь товар, сырье, полуфабрикаты и готовую продукцию размещать и хранить согласно установленным правилам, соблюдать товарное соседство, ротацию товара.

3.5. Содержать в чистоте, сохранности и полной исправности используемое оборудование, весоизмерительные приборы, инвентарь.

3.6. Не допускать использования столовой посуды, приборов, текстиля с какими-либо дефектами.

3.7. Обеспечить замену заказанного блюда, если клиент предъявил претензию.

3.8. Участвовать в приготовлении и обслуживании мероприятий.

3.9. Организовать свою работу на повышение эффективности службы, высокой культуры обслуживания клиентов, рост объемов продажи и увеличение прибыли.

3.10. Обеспечивать сохранность ТМЦ службы, участвовать в инвентаризациях, по распоряжению Управляющего вести учет вверенных ТМЦ.

3.11. Выполнять внутренние стандарты компании.

3.12. Старший повар – контролировать рабочий процесс младшего состава, при необходимости перераспределять рабочие обязанности.

3.13. Старший повар – следить за качеством поступающего сырья и готовых изделий, ставить в известность Шеф-повара (Су-шефа) о недоброкачественных продуктах.

3.14. Выполнять распоряжения Шеф-повара (Су-шефа).

3.15. Выполнять другие служебные поручения и задания Управляющего РК.

Повару запрещается:

3.16. Разбирать претензии клиентов, не поставив в известность непосредственного руководителя, если он находится на предприятии.

3.17. Курить, есть, пить, сидеть, громко разговаривать, вести разговоры по мобильному телефону на рабочем месте.

3.18. Выдавать в зал блюда, неудовлетворительные по качеству и оформлению.

3.19. Отлучаться с рабочего места более чем на 15 минут без ведома непосредственного руководителя.

3.20. В свободное от работы время (выходной день) находиться на рабочем месте или на работе без ведома администрации.

4. ПРАВА

Повар имеет право:

4.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения им должностных обязанностей.

4.2. Требовать от руководства компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4.3. Не приступать к работе при технических неисправностях оборудования, угрожающих безопасности жизни.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Повар несет ответственность:

5.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.4. За разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.5. За последствия нарушения технологии приготовления блюд, применение некачественного сырья и полуфабрикатов, повлекшие за собой причинение ущерба здоровью потребителей.

5.6. За качество обслуживания.

5.7. За нарушение правил охраны труда.

5.8. За нарушение правил противопожарной безопасности.

5.9. За нарушение санитарно-гигиенических норм и правил.

5.10. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

5.11. За нарушение стандартов обслуживания.

Нарушение правил, предусмотренных разделом 5 настоящей инструкции, является грубым нарушением должностных обязанностей и влечет строжайшие меры ответственности в следующих пределах:

5.12. За утрату или повреждение ТМЦ и денежных средств, находящихся у Повара в подотчете, последний несет ответственность, установленную договором о коллективной материальной ответственности.

Ознакомлен:

Старший повар, повар, помощник повара, кондитер, помощник кондитера (нужное подчеркнуть)

«__» _____ 201__ г. Подпись ФИО

Приложение 4

Должностная инструкция Бармена

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

« _____ »

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

А. Б. Радужный

_____ 2010 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Бармена

экз. № _____

Санкт-Петербург
2010

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Основной задачей Бармена является выполнение работ по эффективному и культурному обслуживанию посетителей.

1.2. Бармен заключает с администрацией договор о коллективной (бригадной) ответственности за вверенные товарно-материальные и технологические ценности на закрепленном коллективом (бригадой) участке работы.

1.3. Бармен осуществляет свою работу на основании:

1.3.1. Постановлений, распоряжений, приказов, руководящих и нормативных документов Российской Федерации, других органов государственной и муниципальной власти, касающихся организации общественного питания;

- 1.3.2. Приказов и распоряжений администрации;
- 1.3.3. Стандартов и технических условий на продовольственные товары, алкогольную, табачную, безалкогольную продукцию, штучный товар;
- 1.3.4. Правил и норм охраны труда;
- 1.3.5. Указаний Управляющего РК;
- 1.3.6. Стандартов обслуживания;
- 1.3.7. Настоящей должностной инструкции.
- 1.4. Бармен подчиняется непосредственно Метрдотелю (Бар-менеджеру, Администратору (Кептену) (далее Метрдотелю)) (см. структуру управления ресторанным комплексом).
- 1.5. Бармен назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора по представлению Управляющего РК.
- 1.6. В случае временного отсутствия Бармена его обязанности исполняет назначенное приказом Генерального директора лицо, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. На должность Бармена назначается лицо со средним профессиональным образованием и стажем работы не менее одного года.

2.2. Бармен должен знать:

2.2.1. Правила производства и реализации продукции (услуг) общественного питания;

2.2.2. Санитарно+гигиенические и технологические требования;

2.2.3. Правила заказа и учета продукции;

2.2.4. Формы, правила и методы организации обслуживания посетителей, виды оказываемых услуг;

2.2.5. Порядок оформления торговых залов и бара, принципы организации рекламных акций;

2.2.6. Назначение посуды, столовых приборов, текстиля;

2.2.7. Правила работы на ККМ, ведения кассовой документации и инкассации;

2.2.8. Ассортимент блюд, нормы выхода, цены на отпускаемые товары и блюда, согласно прейскуранту и меню;

2.2.9. Технологию приготовления напитков;

2.2.10. Кулинарную характеристику блюд и напитков, возможность их сочетания;

2.2.11. Способы и правила размещения и выкладки товаров на прилавках, барной стойке, холодильных шкафах;

2.2.12. Правила и сроки хранения продукции;

2.2.13. Порядок и виды обслуживания мероприятий;

2.2.14. Виды технологического оборудования, принципы работы, технические характеристики и условия его эксплуатации;

2.2.15. Требования к производственным помещениям, оборудованию, инвентарю, посуде и т. п.;

2.2.16. Принципы контроля и методики проведения контрольных мероприятий в части, его касающейся;

2.2.17. Правила внутреннего трудового распорядка;

2.2.18. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, противопожарной защиты, производственной санитарии и личной гигиены.

2.3. Бармен в установленном порядке проходит аттестацию на соответствие должности и в качестве члена аттестационной комиссии по аттестации должностных лиц.

3. ОБЯЗАННОСТИ

Бармен обязан:

3.1. Строго соблюдать установленный режим работы.

3.2. Оформлять витрины барной стойки, выкладку имеющихся товаров, выставять прейскурант с подписями ответственных лиц.

3.3. Следить за соответствием ассортимента товаров и цен на них, указанных в прейскуранте, наличием товара по остаткам и вновь поступившим товарам. При каком-либо несоответствии прейскуранта, наличия товара немедленно обращаться к Метрдотелю. Выдерживать ассортиментный минимум на торговой точке.

3.4. Отпускать гостям и обслуживающему персоналу барную и готовую кулинарную продукцию и блюда, производить с ними расчеты за отпускаемую продукцию.

3.5. При отпуске винно+водочной продукции пользоваться мерной посудой установленного образца.

3.6. Составлять и согласовывать с Метрдотелем заявки на получение необходимых товаров с продовольственного склада.

3.7. Получая товар со склада и производства, проверять ассортимент, качество, вес, количество, сроки реализации получаемого товара; наличие четкой маркировки на винно-водочных и табачных изделиях. При несоответствии товара и блюд каким-либо показателям своевременно информировать об этом Метрдотеля.

3.8. Содержать в чистоте, сохранности и полной исправности используемое оборудование, весоизмерительные приборы, инвентарь.

3.9. Не допускать использования столовой посуды, приборов, текстиля с какими-либо дефектами.

3.10. Всю отпускаемую продукцию пробивать через кассовый аппарат, выдавать посетителям кассовый чек.

3.11. Своевременно информировать Метрдотеля или Управляющего обо всех замечаниях и пожеланиях клиентов.

3.12. Соблюдать чистоту и порядок в баре и торговом зале.

3.13. Организовать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

3.14. Обеспечить замену заказанного блюда, если оно не понравилось клиенту.

3.15. Участвовать в обслуживании мероприятий.

3.16. Организовать свою работу на повышение эффективности службы, высокой культуры обслуживания клиентов, рост объемов продажи и увеличение прибыли.

3.17. Обеспечивать сохранность ТМЦ предприятия, участвовать в инвентаризациях, по распоряжению Управляющего вести учет вверенных ТМЦ.

3.18. Своевременно предоставлять информацию и учетно-отчетную документацию.

3.19. Обеспечивать соблюдение правил торговли и требования контролирующих органов.

3.20. Выполнять внутренние стандарты компании.

3.21. Выполнять распоряжения Метрдотеля.

3.22. Выполнять другие служебные поручения и задания Управляющего РК.

Бармену запрещается:

3.23. Рассаживать посетителей за неподготовленные столы.

3.24. Разбирать претензии клиентов, не поставив в известность непосредственного руководителя, если он находится на территории РК.

3.25. Курить, есть, пить, сидеть, громко разговаривать, вести разговоры по мобильному телефону за барной стойкой и в торговом зале.

3.26. Отлучаться с рабочего места более чем на 15 минут без ведома непосредственного руководителя.

3.27. В свободное от работы время (выходной день) находиться на

4. ПРАВА

Бармен имеет право:

4.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения им должностных обязанностей.

4.2. Не приступать к работе при технических неисправностях оборудования, угрожающих безопасности жизни.

4.3. При неправильном отпуске или оформлении блюда возвращать его на производство.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Бармен несет ответственность:

5.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.4. Разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.5. За несоблюдение или частичное соблюдение стандартов обслуживания.

5.6. За тактичное отношение к гостям и сотрудникам предприятия.

5.7. За сохранность ТМЦ и денежных средств, находящихся у него в подотчете.

5.8. Соблюдение правил торговли, в том числе правил применения ККМ для осуществления денежных расчетов с гостями.

5.9. Нарушение правил охраны труда.

5.10. Нарушение правил противопожарной безопасности.

5.11. Нарушение санитарно-гигиенических норм и правил.

5.12. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

5.13. Нарушение стандартов обслуживания.

Нарушение правил, предусмотренных разделом 5 настоящей инструкции, является грубым нарушением должностных обязанностей и влечет строжайшие меры ответственности в следующих пределах:

5.14. За утрату или повреждение ТМЦ и денежных средств, находящихся у бармена в подотчете, последний несет ответственность, установленную договором о коллективной материальной ответственности.

5.15. За обслуживание клиента без оформления через ККМ – дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

5.16. При выявлении недостатков сумма взыскивается с бармена по ценам реализации.

Ознакомлен:

Бармен

« » 201 г. Подпись ФИО

Приложение 5

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

« _____ »

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
А. Б. Радужный

_____ 2010 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Старшего официанта, официанта

экз. № _____

Санкт-Петербург
2010

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Основной задачей Старшего официанта, Официанта (далее Официант) является выполнение работ по эффективному и культурному обслуживанию посетителей.

1.2. Официант заключает с администрацией договор о коллективной (бригадной) ответственности за вверенные товарно-материальные и технологические ценности на закрепленном коллективом (бригадой) участке работы.

1.3. Официант осуществляет свою работу на основании:

1.3.1. Постановлений, распоряжений, приказов, руководящих и нормативных документов Российской Федерации, других органов государственной и муниципальной власти, касающихся организации общественного питания;

1.3.2. Приказов и распоряжений администрации гостиницы;

1.3.3. Стандартов и технических условий на продовольственные товары, готовые блюда, алкогольную, табачную, безалкогольную продукцию, штучный товар;

1.3.4. Правил и норм охраны труда;

1.3.5. Указаний Управляющего РК;

1.3.6. Стандартов обслуживания;

1.3.7. Настоящей должностной инструкции.

1.4. Официант подчиняется непосредственно Метрдотелю (Бар-менеджеру, Администратору (Кептену) (далее Метрдотелю)) (см. структуру управления ресторанным комплексом).

1.5. Официант назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора по представлению Управляющего РК.

1.6. В случае временного отсутствия Официанта его обязанности исполняет назначенное приказом Генерального директора лицо, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. На должность Официанта назначается лицо со средним профессиональным образованием и стажем работы не менее одного года.

2.2. Официант должен знать:

2.2.1. Правила реализации продукции (услуг) общественного питания;

2.2.2. Санитарно-гигиенические и технологические требования;

2.2.3. Формы, правила и методы организации обслуживания посетителей, виды оказываемых услуг;

2.2.4. Назначение посуды, столовых приборов, текстиля; правила сервировки столов согласно виду обслуживания;

2.2.5. Требования к оформлению и температуре подачи блюд, очередность и правила подачи блюд и напитков;

2.2.6. Правила работы на ККМ, ведения кассовой документации и инкассации;

2.2.7. Ассортимент блюд, нормы выхода, цены на отпускаемые товары и блюда, согласно прейскуранту и меню;

2.2.8. Технологию приготовления напитков и блюд;

2.2.9. Кулинарную характеристику блюд и напитков, возможность их сочетания; частичное порционирование блюд в присутствии клиента;

2.2.10. Правила и сроки хранения продукции;

2.2.11. Способы и правила размещения и выкладки товаров на прилавках, барной стойке и в холодильных шкафах;

2.2.12. Порядок и виды обслуживания мероприятий;

2.2.13. Формы и документацию расчета с клиентами;

2.2.14. Виды технологического оборудования, принципы работы, технические характеристики и условия его эксплуатации;

2.2.15. Требования к производственным помещениям, оборудованию, инвентарю, посуде и т. п.;

2.2.16. Правила внутреннего трудового распорядка;

2.2.17. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, противопожарной защиты, производственной санитарии и личной гигиены.

2.3. Официант в установленном порядке проходит аттестацию на соответствие должности и в качестве члена аттестационной комиссии по аттестации должностных лиц.
3. ОБЯЗАННОСТИ

Официант обязан:

3.1. Строго соблюдать установленный режим работы.

3.2. Соблюдать правила обслуживания посетителей, стандарты обслуживания, точно и быстро исполнять заказ с соблюдением правил техники обслуживания, рекомендовать посетителям фирменные блюда и напитки.

3.3. Следить за наличием ассортимента товаров и блюд, указанных в прейскуранте. При несоответствии товара и блюд каким-либо показателям, своевременно информировать об этом Метрдотеля.

3.4. На протяжении рабочего дня находиться в торговом зале, отлучаться только по разрешению Метрдотеля.

3.5. Отпускать гостям и обслуживающему персоналу барную и готовую кулинарную продукцию и блюда, производить с ними расчеты за отпускаемую продукцию.

3.6. Доброжелательно встречать гостей, приветствовать их, помогая разместиться за столом, предлагать меню.

3.7. Иметь все необходимое для обслуживания: ручник, бланки счетов, ключ и штопор для откупоривания бутылок, авторучку, зажигалку и т. п.

3.8. Тщательно подготавливать столы к приему посетителей и свое рабочее место, постоянно поддерживать порядок на столах в течение рабочей смены, своевременно сервировать столы, а также убирать использованную посуду и приборы.

3.9. После ухода посетителей проверять, не оставлены ли какие-либо предметы или вещи, если оставлены, немедленно передать из Метрдотелю.

- 3.10. Содержать в чистоте, сохранности и полной исправности используемое оборудование, весоизмерительные приборы, инвентарь.
- 3.11. Не допускать использования столовой посуды, приборов, текстиля с какими-либо дефектами.
- 3.12. Всю отпускаемую продукцию пробивать через кассовый аппарат, выдавать посетителям кассовый чек.
- 3.13. Своевременно информировать Метрдотеля или Управляющего РК обо всех замечаниях и пожеланиях клиентов.
- 3.14. Соблюдать чистоту и порядок в баре и торговом зале, содержать в чистоте подсобные столы и правильно их использовать, то есть до начала обслуживания заполнять их необходимым количеством столовой посуды, текстиля и приборов, не хранить в сервантах личные вещи, сумки, деньги и т. п.
- 3.15. Организовать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
- 3.16. Обеспечить замену заказанного блюда, если оно не понравилось клиенту.
- 3.17. Участвовать в обслуживании мероприятий.
- 3.18. Организовать свою работу на повышение эффективности службы, высокой культуры обслуживания клиентов, рост объемов продаж и увеличение прибыли.
- 3.19. Обеспечивать сохранность ТМЦ службы, участвовать в инвентаризациях, по распоряжению Управляющего вести учет вверенных ТМЦ.
- 3.20. Своевременно предоставлять информацию и учетно-отчетную документацию.
- 3.21. Обеспечивать соблюдение правил торговли и требования контролирующих органов.
- 3.22. Выполнять внутренние стандарты компании.
- 3.23. Выполнять распоряжения Метрдотеля.
- 3.24. Выполнять другие служебные поручения и задания Управляющего РК.
- 3.25. Старший официант – контролировать соблюдение стандартов обслуживания, выполнение служебных обязанностей официантами.
- Официанту запрещается:
- 3.26. Рассаживать посетителей за неподготовленные столы.
- 3.27. Разбирать претензии клиентов, не поставив в известность непосредственного руководителя, если он находится на предприятии.
- 3.28. Курить, есть, пить, сидеть, громко разговаривать, вести разговоры по мобильному телефону за барной стойкой и в торговом зале.
- 3.29. Находиться на кухне.
- 3.30. Получать от повара блюда, неудовлетворительные по качеству и оформлению.

3.31. Отлучаться с рабочего места более чем на 15 минут без ведома непосредственного руководителя.

3.32. В свободное от работы время (выходной день) находиться на рабочем месте или на работе без ведома администрации.

4. ПРАВА

Официант имеет право:

4.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения им должностных обязанностей.

4.2. Не приступать к работе при технических неисправностях оборудования, угрожающих безопасности жизни.

4.3. При неправильном отпуске или оформлении блюда возвращать его на производство.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Официант несет ответственность:

5.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации

5.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.4. Разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.5. За несоблюдение или частичное соблюдение стандартов обслуживания.

5.6. За тактичное отношение к клиентам и сотрудникам предприятия.

5.7. За сохранность ТМЦ и денежных средств, находящихся у него в подотчете.

5.8. Соблюдение правил торговли, в том числе правил применения ККМ для осуществления денежных расчетов с клиентами.

5.9. Нарушение правил охраны труда.

5.10. Нарушение правил противопожарной безопасности.

5.11. Нарушение санитарно-гигиенических норм и правил.

5.12. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

5.13. Нарушение стандартов обслуживания.

Нарушение правил, предусмотренных разделом 5 настоящей инструкции, является грубым нарушением должностных обязанностей и влечет строжайшие меры ответственности в следующих пределах:

5.14. За утрату или повреждение ТМЦ и денежных средств, находящихся у официанта в подотчете, последний несет ответственность, установленную договором о коллективной материальной ответственности.

5.15. За обслуживание клиента без оформления через ККМ – дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

5.16. При выявлении недостатков сумма взыскивается с официанта по ценам реализации.

Ознакомлен:

Старший официант, официант (нужное подчеркнуть)

« ____ » _____ 201 ____ г. Подпись _____ ФИО _____

Приложение 6

Банкетный бланк заказа

Банкетный бланк заказа

Заказ на « ____ » _____ 200 ____ г.

Стол № _____

Кол-во _____ персон.

Время _____

Примечания _____

Заказ принял: _____

ФИО

« ____ » _____

Подпись

Ответственный за проведение: _____

ФИО

« ____ » _____

Подпись

Контакт с заказчиком _____

Бланк заказа

№ п/п	Наименования блюд	Колич. порций	Стоим. порции	Сумма	Примечание

Примечание: _____

Управляющий _____