

ТЕХНИКИ SERVICE DESIGN & MANAGEMENT

ВИОЛЕТТА
ГВОЗДОВСКАЯ

КАК ПОЛЮБИТЬ ГОСТЕЙ РЕСТОРАНА

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
СЕРВИС

УДК 658.5:640.432
ББК 65.431.14-80

Г25

*Охраняется законом РФ об авторском праве.
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается
без письменного разрешения издателя.
Любые попытки нарушения закона
будут преследоваться в судебном порядке.*

Гвоздовская, Виолетта Анатольевна

Г25 Как полюбить гостей ресторана: эмоциональный сервис /
Виолетта Гвоздовская — М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. — 248 с.

ISBN 978-5-6040953-6-2

Как сделать крепкий и яркий сервис в ресторане – больше не вопрос из ряда сложных. Гостеприимство и эмоциональный сервис тоже перестали быть шаманством или знанием избранных. В книге представлен системный взгляд на полный цикл сервиса, раскрыты секреты успешных авторских технологий Service Design и Service Management.

Полный цикл техник постановки и управления сервисом в ресторане. Схемы работы с гостеприимством, правила формирования клиентоориентированных и счастливых команд. Детальный разбор подходов к продажам, ведь сервис – это не просто про любовь. Правильная работа в зале увеличивает и выручку, и доход ресторанов.

Описана схема постановки эмоционального сервиса, так как именно эмоция станет вашей отличительной чертой и выделит ваш ресторан из череды похожих.

Здесь вы увидите правила работы менеджера и управляющего с сервисом, современные подходы в обучении сотрудников фронта, большое количество чек-листов, шаблонов и схем.

Книга собрана как пособие для освоения современных подходов в управлении сервисом. В ней даны полный список сервисных методик и программа их внедрения.

Бери, читай и делай.

ISBN 978-5-6040953-6-2

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020

© Гвоздовская Виолетта Анатольевна, 2020

Глава 1. Управление сервисом по технологиям Service Design и Service Management	5
Глава 2. Постановка сервиса по системе Service Design.	
Как сотруднику жить в сервисе	11
2.1. Управление физической атмосферой	12
2.2. Клиентоориентированность и уровень гостеприимства команды ресторана	24
2.3. Управление удовлетворенностью персонала	42
2.4. Управление продажами через сервис	50
2.5. Вкусовая лояльность как возможность влиять на лояльность гостей	68
2.6. Управление эмоциональной атмосферой. Эмоциональный сервис	78
2.7. Из недосказанного по теме Service Design	94
Глава 3. Управление и улучшение сервиса через технологию Service Management.	
Как руководителям управлять сервисом	99
3.1. Методики контроля сервиса в смену	104
3.2. Системы оценки сервиса	124
3.3. Постановка сервиса в ресторане	140
3.4. Обучение сотрудников сервису	160
3.5. Улучшение сервиса ресторана	184
3.6. Еще шире взгляд на Service Management	194
Полный план работ по сервису	199
Мы закончили?	203
Приложения	204
Сокращенные пояснения некоторых терминов, используемых в книге	247

глава

1

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ
ПО ТЕХНОЛОГИЯМ
SERVICE DESIGN
И SERVICE MANAGEMENT

Управление сервисом — это набор конкретных технологий. Предлагаю рассмотреть техники управления сервисом в логике Service Design и Service Management.

Рис. 1.



Service Design – системы сервиса, технологии, методики, стандарты. Все, что в сервисе должны делать все ваши сотрудники. Создавая системы сервиса, вы создаете лицо вашего ресторана. (См. рис. 2.)

По моей экспертной оценке, в компаниях очень много пустот на уровне систем сервиса. Даже если у вас есть Service Book (книга стандартов) и система обучения сотрудников сервису, то у вас, например, может не быть ответа на вопрос, как вы управляете сервисом прямо сейчас, в смену. Сервис в вашем ресторане происходит каждую минуту, каждую секунду. Руководитель отвечает за то, чтобы эти системы работали, и были техники управления ими. Таким образом, важны не только стандарты работы официантов в сервисе, важны системы работы менеджера и управляющего с сервисом. У вас, например, могут отсутствовать системы сервиса пространства или техники обучения красочному описанию блюд.

Но даже если у вас мощные, крепкие, продуманные стандарты, то, очевидно, так же, как и все системы требуют развития, стандарты сервиса будут требовать адаптации, улучшения. Поэтому двигаемся вперед, разбираясь в том, как может быть устроена система сервиса вашего ресторана.

Рис. 2. Структура Service Design:

Service Management – все техники управления системами сервиса. Как конкретно рулить системами, чтобы сервис давал результат. Прописанные стандарты сервиса – этого совершенно недостаточно. Важно иметь системы, которые позволят тому, что положено в Service Book, реально ожить в вашем ресторане. Это технологии постановки сервиса, его внедрения, обучения, контроля, оценки и развития. По сути, это правила работы управляющего и менеджеров ресторана в теме сервиса. Что конкретно будут делать руководители в этой теме (см. рис. 3).

Рис. 3. Структура Service Management:

Чаще всего этот блок в Service Book компаний отсутствует совсем. Иногда используются некоторые техники по контролю и управлению сервисом, но мой опыт работы в разных проектах говорит о том, что именно подходы управления сервисом – это то, что должно стать ключевой зоной развития сервиса многих ресторанов.

По сути, структура вашей Service Book должна состоять из двух глав – Service Design (системы сервиса) и Service Management (техники управления системами сервиса). И в каждой главе по пять разделов.

Рис. 4.



Конечно, книга стандартов сервиса – это база для развития всех сервисных сотрудников и основа для принципов их работы, а значит и контроля над качеством их работы в сервисе. Поэтому Service Book является основой для «календаря обучения» ваших сервисных сотрудников, о котором мы поговорим позже.

Также стоит отметить, что сервисными сотрудниками мы считаем всех, кто каким-то образом в вашем ресторане вступает в контакт с гостем. Это не только официанты и хостес. У вас все может начинаться с гардеробщика или парковщика. Повара открытой кухни, бармены – это те, о ком мы часто забываем. Управляющий и менеджеры смены, безусловно, ключевая часть сервисной системы. Поэтому, продумывая схемы работы, мы пишем правила для всей сервисной команды. Составьте список всех, кто в контакте с гостем у вас в ресторане. Они будут героями нашего процесса по созданию для них правил игры в зале ресторана.

Далее мы разберем каждое направление детально и по содержанию, а также я передам вам реальные работающие технологии и подходы по принципу Click To Action – «бери и делай».

Пора работать:

- 1.** *Составьте оглавление Service Book.*
- 2.** *Возьмите свои стандарты сервиса и отметьте, что есть, а чего нет у вас по логике предложенной структуры Service Book.*
- 3.** *Составьте план наполнения своей новой книги стандартов.*



Сделали? Пора двигаться дальше...

глава

2

ПОСТАНОВКА СЕРВИСА
ПО СИСТЕМЕ
SERVICE DESIGN

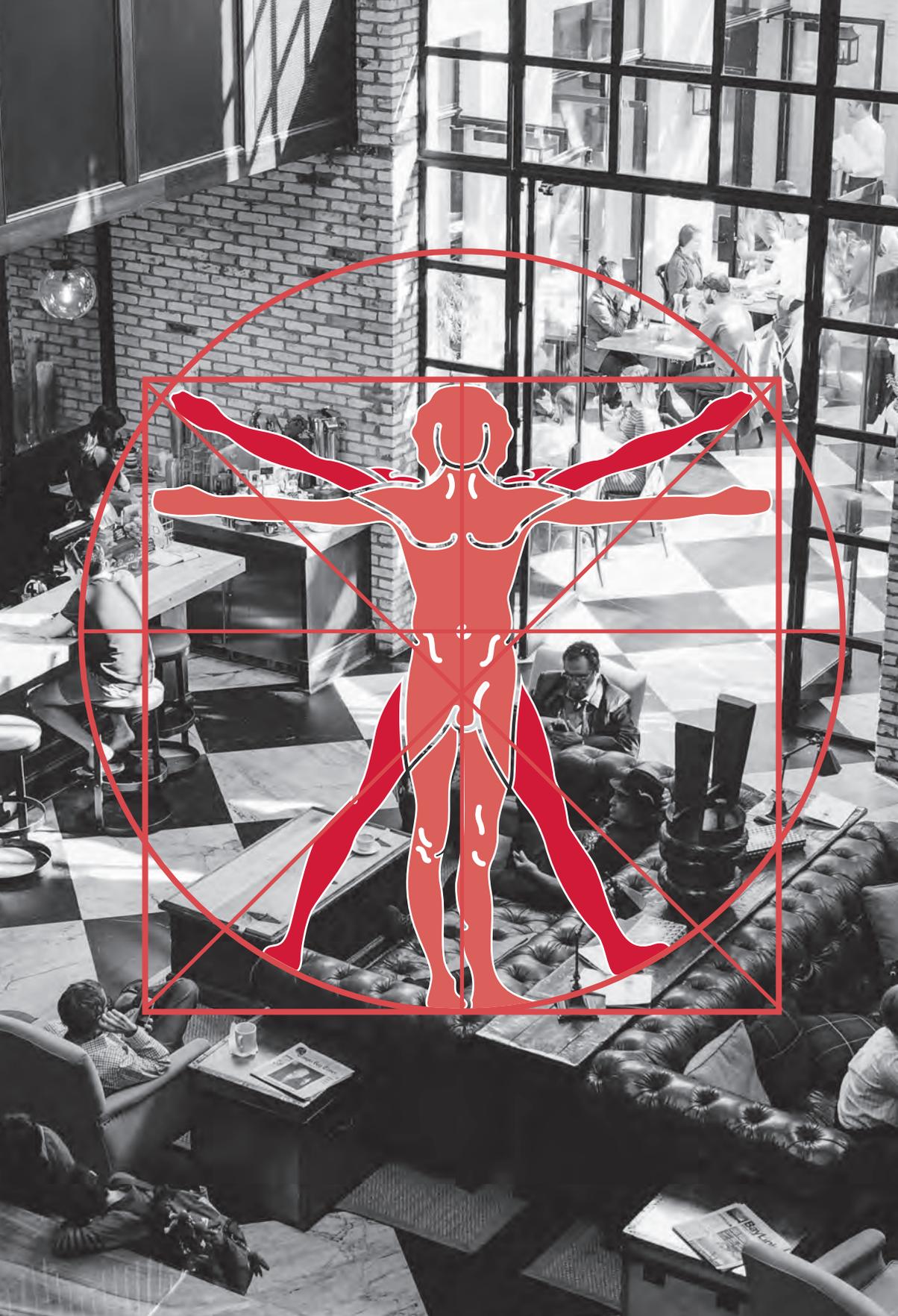
**Как сотруднику
жить в сервисе**

2.1

Управление физической атмосферой

- ШАГИ СЕРВИСА
- ТИПОЛОГИЯ ГОСТЕЙ
- СОТРУДНИК КАК ЧАСТЬ ФИЗИЧЕСКОГО СЕРВИСА
- WELCOME-ПРОСТРАНСТВО
- ТОЧКИ КОНТАКТА





2.1. УПРАВЛЕНИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРОЙ

Начнем с простого, но очень важного. Работа с физической атмосферой — это основа, фундамент сервиса, его база, базовый сервис. Невозможно заниматься клиентоориентированностью и эмоциональным сервисом, если вы не умеете показывать крепкий базовый сервис. Поэтому начнем разбор с физического сервиса. Покажется, что это простая и всем известная тема, но я предложу расширенный взгляд на физику.

Спросите себя — какие физические проявления в ресторане должны быть под нашим колпаком, под нашим управлением? И тут окажется, что физический сервис — это не только и не столько шаги сервиса. Компании останавливаются на том, чтобы прописать последовательность шагов сервиса и успокоиться. А речь должна идти еще и о сотрудниках, стандартах их внешнего вида, о пространстве ресторана и точках контакта — микроэлементах, с которыми сталкивается гость. И, в первую очередь, о типологии гостей и мотивах их посещения. Все намного интереснее, чем кажется.

Рис. 5.



ШАГИ СЕРВИСА

Последовательность сервиса по шагам — это ваши непосредственные пошаговые стандарты сервиса. От подхода к гостю, приема заказа, далее по всем этапам сервиса до расчета. Не забываем, что создаем их для всех сервисных сотрудников — у всех них есть шаги. Составьте этапность работы и зафиксируйте в ней правила. Правила должны быть логичными — что можно делать, а что нельзя.

У каждого этапа сервиса должны быть также зафиксированы временные параметры — с какой скоростью реагируем на желание гостя, с какой скоростью выносим блюдо и т.п.

Рис. 6. Пример базовой таблицы физических стандартов:

Сотрудник сервиса «должность»:

Шаги сервиса	Что можно делать	Что нельзя делать	Временные стандарты

Казалось бы, этого достаточно. Ан нет. В нашей работе не все так просто. Потому что гости разные. И тут пора сказать о *типологии гостей*.



ТИПОЛОГИЯ ГОСТЕЙ

В ресторанном бизнесе часто сталкиваешься с крайне слабым пониманием целевого гостя у сотрудников ресторанов и у управляющих в частности. На встречах управляющие очень расплывчато называют типы своих гостей. В ресторанах нет систем изучения психотипов гостей и природы их поведения. В обучающих материалах нет описания типов гостей и правил поведения с ними. Поэтому умение таргетироваться отсутствует. А значит, спрос и выручка случаются спонтанно. И у таких компаний высок риск потери гостевого потока в будущем.



Ваша команда должна глубоко разбираться, понимать, знать типы гостей, которые приходят к вам в ресторан. Типировать гостей для стандартизации сервиса важно не только по полу и возрасту. Важно типировать по содержанию их представлений о жизни, желаний, стиля поведения. К вам могут приходиться семьи или бизнес-компании. Вы можете обслуживать романтические парочки или девочек-подружек. К вам могут зачастили важные люди города или celebrity.

Типология гостей — это глубокий процесс изучения того, какие гости к вам приходят, и фиксации этого с командой сервиса в обсуждении и, как результат, на бумаге.

Рис. 7. Описываем все типы гостей, их стиль поведения, возраст:

ТИП ГОСТЯ	СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ	ВОЗРАСТ
Студенты	Активные, шумные, перебивают друг друга, в основном заказывают много напитков и мало блюд.	18–21
Большие компании	Молодые люди, ведущие активный образ жизни, любящие встречи с друзьями, тусовки; как правило, есть главный за столом — организатор. Обычно предпочтение к отдельным счетам.	21–35
Дружеские пары	Приходят провести время, расслабиться, покурить кальян, пообщаться. НЕ свидание.	18–25

Это пример, как можно создавать данную таблицу. Для каждого ресторана она будет отличаться. Не существует единой универсальной типологии гостей для всех ресторанов. А также важно, чтобы команда сервиса создавала таблицу по типологии гостей самостоятельно и вместе, наблюдая, собирая информацию.

Совместная с командой сервиса работа по изучению типов гостей — это хороший шанс глубже познакомиться с теми, кто каждый день приходит в ваш ресторанный мир и общается с вами.

Но и тут нельзя сказать, что работа над созданием физических стандартов сервиса закончилась. Гости в каждый момент своего посещения имеют разный мотив. Поэтому следующим этапом мы разбираем варианты мотивов посещения для разного типа гостей. Речь идет об ответе на вопросы: когда приходят гости, зачем они приходят, что они ждут от вашего ресторана, от сервиса?

Варианты мотивов посещения:

- ▶ пообедать, быстро, активно (ваши потребители бизнес-ланчей);
- ▶ пообедать спокойно, по-семейному, не спеша и с общением;
- ▶ приятный романтический вечер, свидание;
- ▶ личный праздник, банкет.

И так далее. Мотивы можно и нужно собирать под тип своего ресторана.

Если соединить типы гостя и мотивы посещения, то сформируется схематическая связь между ними. И станет очевидно, что под каждый тип гостя и каждый мотив его посещения можно простроить логику сервисного поведения (быстро-медленно, много разговоров-мало, не беспокоить и т.п.).

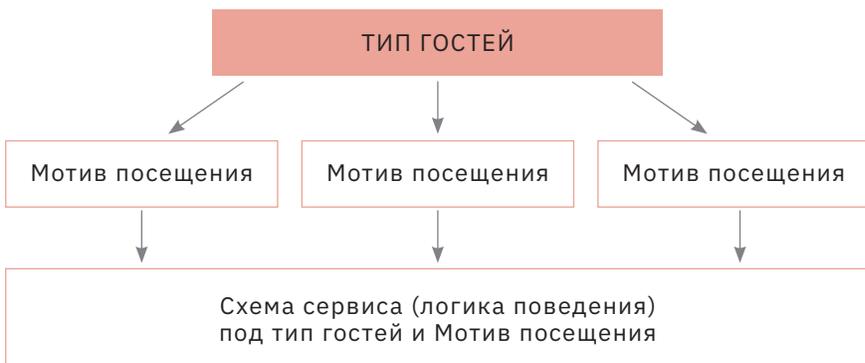
Появится логика поведения сервисного сотрудника с гостем. Она может быть собрана по следующей схеме:

Рис. 8. Схема сервиса:

Коммуникация с гостями	Ошибки в коммуникации с гостями	Что мы можем предложить гостю?	Особенности поведения с гостями	Что предложить по меню
------------------------	---------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	------------------------

Итак, схема физического стандарта сервиса выстраивается не по логике 6–8–10 шагов сервиса, а по схеме:

Рис. 9.



В логике последовательности сервиса по шагам

Причем, конечно, данная схема должна учитывать небезызвестную последовательность сервиса по шагам (приветствие — первый подход — прием заказа — вынос напитков — вынос блюд — дополнительные продажи — расчет — прощание).

В «Приложениях» в конце книги (стр. 204) вы найдете пример по этой теме.

Если вы сможете провести работу по созданию типологии ваших гостей, мотивам их посещения, разработаете модели сервисного поведения сотрудников по каждому шагу, то значительно расширите возможности для ваших официантов сориентироваться в той или иной ситуации и проявить себя как профессионалов. Конечно, есть еще вариант ничего не делать, пусть научатся сами, на гостях. Каждый выбирает свое.

СОТРУДНИК КАК ЧАСТЬ ФИЗИЧЕСКОГО СЕРВИСА

Физический сервис, как отмечалось выше, это не только стандарты работы в сервисе. Это, в том числе, еще и *физические проявления сотрудника*. Как он выглядит, ведет себя, двигается. Что он представляет собой как физический объект. Чаще всего здесь забывают про осанку, стиль походки, правила движения по залу. Часто можно наблюдать неумение управлять своим телом — сутулость, непонимание, куда девать руки, хаотичные движения. Вывод один — управленцы не определились в правилах физического проявления или не научили этому сотрудников. Физический стандарт сотрудника разрабатывайте вместе с командой. В процессе смены корректируйте походку сервисников и иные внешние проявления. Расширяйте стандарты внешнего вида сотрудников, не подходите к этому вопросу лишь с точки зрения формы и опрятности. Смотрите на тему шире.

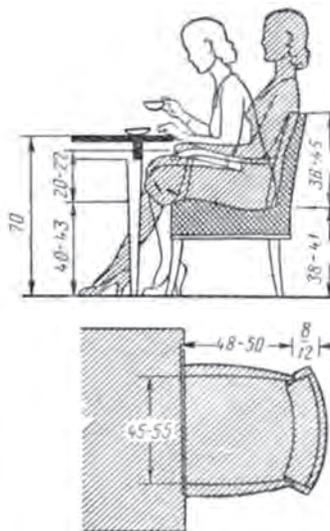
WELCOME-ПРОСТРАНСТВО

Физический сервис — это также вопросы пространства. Пространство ресторана должно быть гостеприимно так же, как и ваша команда. Существует термин — welcome-пространство. Что под ним подразумевается? Удобство мебели, освещенности, музыки, температуры, свежести воздуха, эргономики, расположения всего того, что важно для работы персонала и для гостя.

Часто наши рестораны некомфортны как для гостей, так и для сотрудников. Многие управленцы ресторанов не улавливают важность элементов пространства как ключевого фактора влияния на гостевую лояльность.

Здесь работают старые добрые чеклисты, в которых мы прописываем идеальное состояние пространства, а также рекомендации из практики. Если вы развиваетесь, строите рестораны, то проаудируйте существующие пространства. Опишите, что и как вам удобно, а что — нет. Пусть в будущем ваши ресторанные пространства станут максимально комфортны и для гостей, и для сотрудников.

Рис. 10.



Не забывайте про удобство станций официантов и их расположение. Ширина проходов, подходов к столам, удобство зон раздачи и кухни, и бара — это важные элементы для осмысления и формализации. И вся эта работа — тоже сервис.

Рис. 11. Схема работы по осмыслению удобства пространства будет выглядеть так:

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОСТРАНСТВА <i>Ориентировочный список, вы можете креативить больше</i>	ВАЖНОЕ <i>Все через логику: удобно для гостя и удобно для процесса, то есть для работы сотрудника</i>
Мебель для гостей	Комфортная, размеры и высоты.
Мебель для сервисных сотрудников	Станция официанта и т.п.
Освещение зала	Расположение осветительных приборов, направленность света, его яркость.
Музыка	Громко-тихо, музыкальный ряд.
Температура	Комфортная температура для гостя.
Свежесть воздуха	В любых обстоятельствах гость не должен выходить из ресторана, унося на себе запах еды.
Расположение важных элементов в зале	Здесь две стороны — важные элементы и для гостя (чаще всего мы их глубоко продумываем), и для сервисного процесса (это мы чаще всего упускаем, а в итоге страдает гость).
Основные широты, проходы	В ключевых зонах, которые влияют и на процесс обслуживания, и на комфорт гостей.

Есть интересные кейсы, когда команды осмыслиют свой ресторан с точки зрения разных типов гостей — куда стоит садить и какого типа гостя. Очень жизненная и живая история. Как часто мы сталкиваемся с тем, что сотрудники со стеклянными глазами блуждают с гостем по залу в поисках, куда его посадить. А почему бы не осмыслить с ребятами зал как пространство для разных типов гостей — тут уголок для парочек, здесь будет удобно семьям, а там лучше размещать большие компании студентов. Ваши хостес, конечно, должны именно так понимать пространство ресторана — как пространство для разных типов гостей. Кстати, и строиться ресторан должен также с учетом такой логики. Плох тот дизайнер пространства, который не спросит вас — а кого вы ждете в этом ресторане? Оказывается, что типология гостей — это основа для построения правильного пространства, «пространства мечты».

ТОЧКИ КОНТАКТА



В теме физического сервиса нельзя не сказать про *точки контакта* — это все, с чем взаимодействует гость как с «мелкими элементами». Меню, сервировочные боксы, посуда, приборы, гардеробные номерки, наклейки и вывески на дверях и т.п. Если составить полный список точек контакта, то их около 150! На сайте нашей компании Welcomepro.ru есть пример списка точек контакта.



Ресторанам требуется постоянная работа с точками контакта (ТК). Она должна вестись в двух направлениях:

1. *Работа на актуализацию* — ТК должны быть всегда актуальны и в части времени, и в части логики вашей концепции (бренда).
2. *Достаточное количество* — ТК в хорошем состоянии, и их всегда хватает для работы.

Для того чтобы проводить работу по обеим задачам, необходимо начать с инвентаризации всех точек контакта. Описать их, провести фотофиксацию.

Далее, *для актуализации* важно обсудить каждую ТК и решить, что вы планируете с ними делать в перспективе. Здесь стоит помнить про важность насмотренности управленцев ресторана, то есть изучать разные варианты решений, составлять базу удачных и подходящих, на ваш взгляд. Это

позволит вашей команде легко развиваться в данной теме, а вашим ТК – быть всегда соблазнительными и притягательными для гостей.

Рис. 12.

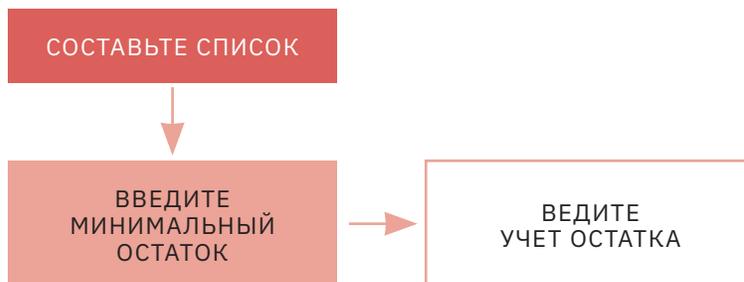
ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ТОЧЕК КОНТАКТА



Для работы по *достаточному количеству* важно определиться по каждой позиции с минимальным запасом и скоростью производства-закупки. Эта информация позволит не ошибаться в выборе момента следующего заказа ТК. Систематический контроль остатков ТК, сравнение с минимальным запасом и скоростью производства позволят обеспечивать ресторан достаточным количеством всего необходимого. А значит, у вас появится шанс не выглядеть глупо перед гостем.

Рис. 13.

ЛОГИКА РАБОТЫ С ТОЧКАМИ КОНТАКТА ПО КОЛИЧЕСТВУ



А если вы хотите взглянуть на сервис со стороны гостя, можете использовать *методику «довольный гость»*. Она помогает определить, как в ресторане поставлена физическая атмосфера, и насколько она ориентирована на гостя, насколько ваше пространство welcome.

Методика «довольный гость» состоит из трех направлений:

- ▶ **Пространство.** Насколько пространство ресторана комфортно для гостей. Насколько оно восхищает, удивляет, располагает и соответствует духу времени. Насколько пространство элементарно по всем параметрам «дружелюбно» физически.
- ▶ **Сервисные сотрудники.** Насколько рядовые сотрудники, персонал могут эффективно управлять сервисом с точки зрения физических стандартов и процессов. Насколько крепка система физического сервиса.
- ▶ **Управленцы физического сервиса.** Насколько управленцы в ресторане могут управлять физическими проявлениями сервиса. Речь идет о системах контроля, умении видеть идеальную картинку и различать ошибки. Также речь о системах корректировки – что конкретно и когда должны делать управленцы, чтобы сервис улучшился, скорректировался, становился таким, каким бы нам хотелось. Существуют ли в команде системы SWOT-анализа сервиса и стратегия развития физического сервиса.

Это логическая схема методики. При правильной модерации данной логики команда может выйти на схему, которая способна перевернуть логику мышления всего ресторана.

Рис. 14. Методики, которые будет необходимо создать в части физического сервиса:

Типология гостей	Кто к вам ходит, какие они, чем отличаются друг от друга, в чем их ключевые пожелания.
Мотивы посещения	Каковы мотивы, поводы, логика посещения у ваших гостей. Важно помнить, что один и тот же тип гостей может в разное время и разные дни приходить с разными мотивами.
Внешний вид сотрудников	Помните, что речь не только о форме, и как она должна сидеть на сотруднике. Это вопросы осанки, походки, в принципе управления своим телом, невербаликой.
Шаговые стандарты, скоростные параметры	Здесь для вас все просто. Описываем последовательный процесс сервиса. Но помним, что это нужно сделать для каждого сервисного сотрудника. Помним, что в шагах важно указать, что можно делать, а что нельзя. И не забываем про один из ключевых показателей – скоростные параметры. Также не забываем, что шаги должны быть связаны с типами гостей и мотивами их посещения.
Стандарты сервировки и работы с посудой	Это отдельный и важный блок. Работа с сервировкой должна быть осмыслена не только на старте обслуживания. Важно продумать техники управления столом в процессе. И, конечно, как правильно перекрываются столы при завершении обслуживания.

Стандарты обслуживания сложных групп	Сложные группы (такие как банкетные, большие бизнес-группы, свадьбы и т.п.) – это отдельная логика сервис-поведения. Важно иметь для них отдельные осмысленные правила.
Чек-листы открытия-закрытия	Эти документы должны быть созданы под конкретную цель. Нужны чек-листы организации открытия – делайте документ с акцентом на вопрос, как организовать открытие. Хотите сделать документ, отвечающий на вопрос, как проверить, все ли готово, – описывайте результат. Оказывается, не бывает одного чек-листа на один процесс. Их как минимум два...
Правила работы хостес, гардеробщиков, уборщиц	Помните всегда – сервисных сотрудников много, и их процессы требуют осмысления. Чего стоит, например, только один блок из жизни хостес – прием заказа по звонку. У каждого сервисного сотрудника должны быть глубоко продуманные правила работы. Иначе система начнет сыпаться.

Если вы верите, что сотруднику достаточно дать в руки скупое описание шагов сервиса, и все сделано, вы ошибаетесь, в таком случае ваш бизнес не будет крепким и ярким.

Начните работать по физическому сервису:

1. *Проработайте типы гостей с командой.*
2. *Зафиксируйте мотивы посещения вашего ресторана каждым типом гостя.*
3. *Разработайте полную схему шагов сервиса для каждого сервисного сотрудника под тип гостя и мотив посещения.*
4. *Сделайте стандарт welcome-пространства по всем направлениям.*
5. *Оцените пространство вашего ресторана на предмет его дружелюбности.*
6. *Проведите инвентаризацию точек контакта, сделайте фото-фиксацию.*
7. *Проанализируйте ТК на предмет актуальности и разработайте программу улучшений.*
8. *Проведите расчет минимального запаса ТК и определите временные параметры заказа каждой ТК.*
9. *Разработайте полный чек-лист оценки физических стандартов сервиса.*



Сделали? Значит, у вас уже немаленький пакет документов. Но пора двигаться дальше...