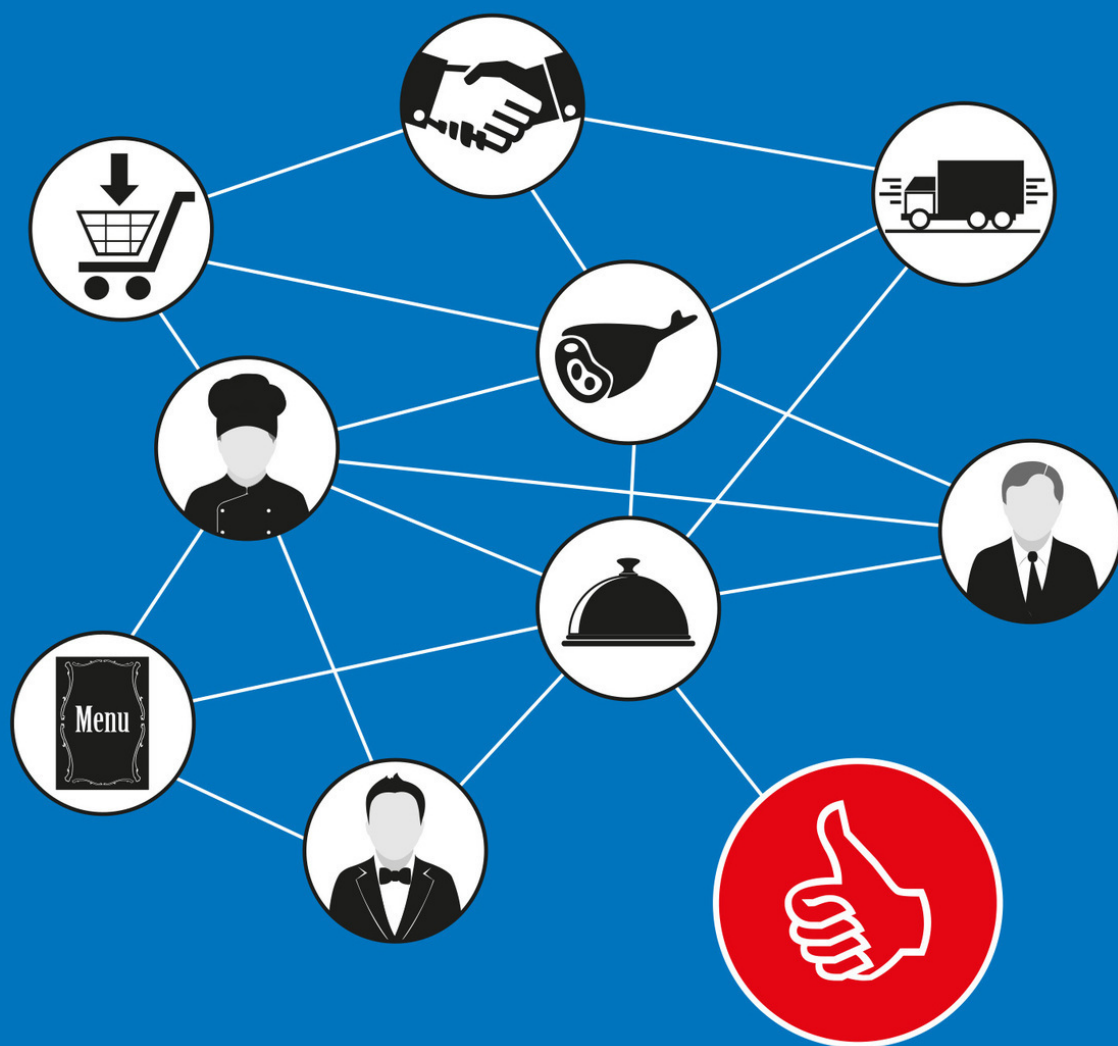


Виолетта ГВОЗДОВСКАЯ

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ, который любит гостей



Информационная
группа
Ресторанные
ВЕДОМОСТИ



Виолетта Гвоздовская

**Управление рестораном,
который любит гостей**

«Ресторанные ведомости»

2015

УДК 005:640.432
ББК 65.431.14-21

Гвоздовская В. А.

Управление рестораном, который любит гостей /
В. А. Гвоздовская — «Ресторанные ведомости», 2015

Первая часть книги, которую вы держите в руках, посвящена организации труда персонала ресторана. В ней подробно описано, как выстроить систему производственного учета, проводить эффективную инвентаризацию, закупать и хранить товар, организовать работу каждой из зон ресторана, научить своих сотрудников правильно вести себя с гостями, создать сильную команду и многое другое. Основная мысль данной работы заключается в том, что сердце любого заведения – его руководитель, который должен иметь большой опыт, огромный запас знаний в различных сферах деятельности, а также четко представлять себе, куда он ведет свою компанию. Автор хорошо разбирается в том, о чем пишет: предложенные правила и схемы подкреплены примерами из реальной практики, таблицами и графиками.

УДК 005:640.432

ББК 65.431.14-21

© Гвоздовская В. А., 2015
© Ресторанные ведомости, 2015

Содержание

Введение	7
Глава 1	10
1.1. Техники организации работы ресторана.	10
1.2. Правила управления сменой в зале.	16
1.3. Система «Довольный гость»: как сориентировать работу всего ресторана на гостя	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Виолетта Анатольевна Гвоздовская

Управление рестораном, который любит гостей

© ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2015

© Гвоздовская Виолетта Анатольевна, 2015

* * *



Тема эффективного управления рестораном актуальна сегодня как никогда. Как построить успешный ресторан, собрать вокруг себя надежную и результативную команду, создать неповторимую атмосферу, благодаря которой гости будут приходить к вам снова и снова? Ежедневно управляющему предприятием общественного питания приходится решать большое количество самых разнообразных задач, и во многом успех заведения зависит от того, насколько правильно он сможет организовать все бизнес-процессы.

Книга опытного ресторанный эксперта Виолетты Гвоздовской посвящена именно этой теме – управлению рестораном. Она поможет разобраться, как устроен этот сложный мир, по каким правилам он работает, как настроить процессы управления залом, производством, поставить надежный учет, как руководить персоналом. Структурный подход, технологии и правила, которыми делится автор, помогут руководителям в реальной повседневной работе.

В книге уделено внимание вопросам автоматизации учета, что, на мой взгляд, важно, ведь современная профессиональная система управления, такая как R-Keeper, позволяет надежно контролировать ресурсы, эффективно оптимизировать бизнес-процессы и увеличивать прибыль.

Григорий Гуревич,
*основатель и президент компании UCS,
соавтор систем автоматизации R-Keeper, StoreHouse и др.*

Введение

Основные правила и понятия. О книгах

*В делах людей бывает миг прилива;
Он мчит их к счастью, если не упущен,
А иначе все плавание их жизни
Проходит среди мелей и невзгод.
Так мы теперь – на гребне у волны
И плыть должны с услужливым потоком
Иль счастье упустить.*

В. Шекспир. «Юлий Цезарь»
(пер. И.Б. Манделштама)

Нет неуспешных ресторанов – есть управляющие, убедившие себя в том, что ничего сделать нельзя. Нет неудачников – есть те, кто делает из своих неудач культ. Мы придумываем себе ограничения, когда сталкиваемся со сложной задачей, и, вместо того чтобы решать ее, начинаем паниковать и искать оправдания на случай, если с ней нам не справиться. По сути, каждый руководитель работает не над задачами, а над самим собой. Нет проблем – есть задачи, требующие решения.

Для меня зонами влияния руководителя прежде всего являются процессы, технологии, системы, созданные им правила. Грош цена, по моему мнению, руководителю, не понимающему, какую систему бизнеса он строит, к какому идеалу ведет всю компанию. И, конечно, не представляет ценности работа такого лидера, если без него система не работает сама, как отлаженный механизм.

В ресторанном бизнесе достаточно процессов, которые следует организовать внутри ресторана и обеспечивать их эффективное взаимодействие друг с другом. Если жить по наитию, не будет успеха, не получится создать свою так называемую success-story; собственно, не будет даже никакой более или менее автономно существующей и дающей достойный результат в достаточно длительном периоде модели.

Другими словами, процессы должны быть. И здесь можно было бы поставить точку, но нужно обязательно добавить: процессы не просто должны быть, они должны быть действенными, полезными.

Результативность – тема отчасти философская и уж точно сугубо индивидуальная. Казалось бы, понятно, что эффективен бизнес тогда, когда он дает максимальную выгоду своим владельцам. Но в этом случае мы попадаем в категорию еще большей неконкретики – что значит выгода и как понять, когда она максимальная; более того – именно для этого бизнеса и в данный момент.

Кто-то скажет: эффективный бизнес – это когда он работает лучше, чем у других: прибыль выше, гостей больше. Другими словами, речь идет о конкуренции. Возникает новый вопрос: а кто сказал, что конкуренты хорошо работают и показывают достойный результат? Может оказаться, что в этом варианте вы сравниваете себя со слабым оппонентом.

Найдите свой ответ на вопрос, что для вас является эффективным бизнесом. Да, это могут быть финансовые результаты, размеры роста вашей капитализации, спонтанная узнаваемость вашего бренда среди гостей. Ответ очень важен.

Мне знакомы ситуации, когда команда проделывала большую работу, а по факту оказывалось, что владельцу нужно совсем другое, и в результате все были разочарованы друг в друге.

Я всегда считал, что за все свои удачи и поражения человек отвечает сам.

Рей КРОК, основатель корпорации McDonald's

Еще один важный момент. Бойтесь псевдовыгод. Иногда я встречаю команды, все внимание и усилия которых сосредоточены на деньгах и только на деньгах. И какой они получают результат? В таких случаях за хорошие прибыли отвечает их же гость. И результат у них соответствующий. Мыслей о гостях в головах таких руководителей нет и не будет, там только деньги и экономика.

Другой момент заключается в том, что именно под понятием «максимальная выгода» формируются системы и процессы, которые должны быть в любом бизнесе, а в ресторанном тем более. В этом случае они будут эффективны для отдельно взятой команды и собственников. Другими словами, если вы считаете, что основная задача – максимально довольный гость из вашей целевой аудитории, вы настраиваете все процессы на то, чтобы так оно и было. Например, для начала четко объясните всем сотрудникам вашей компании, кто такой целевой гость для вашего ресторана, какие у него предпочтения и модели поведения.

Конечно, чтобы системы и технологии работали, они должны быть понятными, ясными, четкими, рабочими и запоминающимися. Здесь уместен афоризм, который известен многим, но используется на практике единицами, – все гениальное просто.

Еще один важный момент: работа процессов без людей невозможна. Ни один процесс или технологию не запустить без человека. Мы, руководители, управляем не только процессами, но и людьми.

Человек – это сложная система; ее действиями руководит накопленный опыт, полученный от семьи, культуры социума, образования... Мы не всегда понимаем себя и свои поступки, а другой человек и вовсе для нас неведом. Получается, что если процессы и технологии – это то, что мы можем создавать с нуля сами, то люди представляют собой неведомый мир. Мир Другого Человека. Он важен для руководителя и непостижим. Мы постоянно находимся в зоне конфликта между потребностью управлять Другим Человеком и незнанием о нем ничего определенного. По сути, мы можем положиться только на свои догадки. Поэтому в результате получается так называемый эффект смещения. А это значит: чем сильнее развита у руководителя эмпатия, тем лучше он будет формировать команды и тем большего результата будет достигать с их помощью.

Как часто собственники очаровываются ярким резюме топ-менеджера, перечисленными в нем громкими названиями компаний и высокими постами и не обращают внимания на то, насколько человек умеет слышать других людей, чувствовать их и вообще может размышлять о другом человеке более или менее глубоко.

Бизнес-процессы работы ресторана, экономика и ее эффективность, люди – кажется, это зоны ответственности управленцев. Но это не совсем так. Мой опыт подсказывает, что есть еще одна сфера, требующая нашего пристального внимания. Это мы сами. Непосредственно внутреннее состояние руководителя, его чувства, мысли, решения, поступки. Проводите ли вы самоанализ, понимаете ли вы причину и следствие ваших решений – вот о чем речь.

Об этих четырех сферах деятельности руководителя – процессы, экономика, люди и он сам – пойдет речь в моей книге, посвященной управлению рестораном. Она состоит из двух частей. Сейчас вы держите в руках первую. В ней мы поговорим только о ресторане, о том, как устроен его организм и как работают системы. Это описание базовых правил, фундамента ведения ресторанного бизнеса. В первой части книги я делюсь с вами информацией и личным опытом по части техник организации работы ресторана и управления сменой в зале. Рассказываю о том, что такое система «Довольный гость». Представляю основные правила постановки сервиса для гостя, даю методики для верной оценки конкурентоспособности сервиса. Отдель-

ная глава этой книги посвящена процессам на производстве. Я описываю подход к управлению кухней, представляю отношение к шеф-повару как к менеджеру кухни. Обозначаю главные задачи – кто и что должен делать для того, чтобы производство работало как слаженный механизм. Вы найдете здесь методики обращения с продуктом для получения на выходе нужного вам блюда. Несколько будет уделено внимание санитарии и системе НАССР.

Поскольку руководитель ресторана управляет не только процессами, но и людьми, еще одна глава будет посвящена этой теме. Вы узнаете, как составлять штатное расписание, отталкиваясь от производительности труда сотрудников. В книге описаны некоторые особо актуальные и эффективные системы набора людей, а также приемы, благодаря которым не будет отбоя от желающих работать у вас. Важнейшая система – это адаптация новичков: как часто мы выпускаем ребят в начале их трудового пути. В этой части рассказано, как обучать стажера и как сохранить его в компании. Нет ничего нужнее передачи знаний в ресторане. Здесь я описываю, как создать систему обучения, аттестации, тестирования, повышения профессионального уровня сотрудников.

Многими нашими решениями руководят инстинкты.

Говард ШУЛЬЦ, основатель Starbucks

Ни для кого не секрет, что производственный учет – фундамент всего учета ресторана. В данной части книги представлен комплексный взгляд на эту сферу. Постановка систем производственного учета, складоведения. Предложены основные правила списания, проведения проработок. Я расскажу, как использовать технико-технологические карты, коэффициенты отходов, рецептуры, чтобы они всегда были актуальными. Вы узнаете, что такое станционные карты, зачем и где их стоит использовать. Вы ознакомитесь с правилами инвентаризации товарно-материальных ценностей ресторана, системами работы со сличительными ведомостями и управлением основными экономическими показателями – выручкой и себестоимостью, а также с некоторыми предложениями по части экономического анализа. Мы разберемся, как понять, все ли в порядке с производственным учетом, обнаружить ошибки и сделать выводы, правильно поставить производственный учет в ресторане.

Эта состоящая из двух частей книга предложит вам правильное решение множества задач, с которыми каждый день сталкиваются управляющие ресторанов. Все описанное здесь – реальные технологии, работающие и дающие результат. Осталось только прочесть и внедрить.

Однажды после очередного тренинга ко мне подошел человек и сказал: «Спасибо. Вы запустили ежей мне в мозг – я полон вопросами к себе, своему бизнесу. И у меня масса энергии, чтобы найти на них ответы. Спасибо за ежей». Начав писать эту книгу, я всеми силами старалась не преподнести вам на блюдечке однозначные ответы, четкие, безоговорочные правила. Такое желание было бы абсурдно. Миры ваших ресторанов и команд уникальны. Только вы, как руководитель, можете решить, как в какой ситуации поступить и какую применить технологию. Я же хочу «запустить ежей» вам в мозг. Готовы? Тогда вперед.

Глава 1

Front. Управление залом

1.1. Техники организации работы ресторана. Принципы управления рестораном

Управление рестораном – сложный процесс, который требует от нас, руководителей, не просто опыта, а большого объема знаний в разных сферах. Это позволит действительно качественно им управлять, ежедневно решать множество задач, развивать и улучшать свой бизнес.

Рассмотрим ресторан как понятие с разных сторон. Прежде всего мы видим некое пространство. С него и начнем.

FRONT. Фронт. Так обычно называют ту часть ресторана, к которой относятся входная группа, зал, гостевые туалеты и бар, а также производство, находящееся в видимой гостю зоне.

Посмотрите, какое звучное название – фронт. Можно подумать, что речь пойдет о боевых действиях, когда рядом противник и нужно сражаться. Нет, это скорее передовая – первый план, главный и самый важный. Здесь все решается: либо ты выиграл (все-таки) сражение, либо проиграл. Парадокс заключается в том, что это сражение рестораторы ведут не с гостями, а сами с собой. Хотя иногда кажется, что именно с гостями ресторан ведет неравный, заведомо проигранный бой, когда отказывает гостю, не обращает на него внимания и тому подобное.

Фронт говорит с гостем. Он смотрит на него окнами, светящимися мягким или ярким светом. При входе обнимает теплом и улыбками сотрудников. Ресторан благоухает, бывает душным, громким или тихим, веселым или спокойным, ярким или приглушенным. И все это про фронт – про освещение, вентиляцию, музыку, шумы, поведение сотрудников.

На фронте происходит главное чудо – формируются эмоции у гостя. Либо в меня влюбятся и возникнет любовь, которая перерастет в серьезное чувство, либо я не смогу произвести никакого впечатления, возможно, даже вызову раздражение, ненависть, и со мной не захотят встречаться больше никогда.

Видите, как неожиданно я заговорила о ресторане – как о человеке. Нет, это не игра моего воображения и не авторский ход. Я не специально очеловечиваю ресторан. Я в это верю. Он живой. Он дышит, смеется, общается, у него есть свой цвет глаз, вес и, конечно, имя. Встречаясь с человеком, вы решаете, стоит ли продолжить общение или нет, так же и с рестораном. Между вами что-то происходит, какая-то химия, и вы привязываетесь, начинаете ходить туда чаще и чаще, становитесь его приверженцем, прощаете ошибки, даже не замечаете их, хвалите его перед друзьями, считаете своим другом...

Понятие «свой – чужой» в отношении ресторанов применяется так же, как и в отношениях людей. Это моменты совпадения. Если у меня с человеком, как сейчас говорят, схожая энергетика, то, скорее всего, мы будем друзьями или уж точно хорошими приятелями. Такая же химия происходит между рестораном и гостем. Но никакого отношения к метафизике этот процесс не имеет.

Речь идет исключительно о простом маркетинговом понятии – совпадении по **Ключевым Характеристикам Бренда**, то есть о том, что описывает ресторан как личность, фиксирует его целостность, определяет черты его психики, содержание его ментала, конкретизирует духовные ценности бренда и социальные позиции. Речь идет о целостности вашего бренда и его внешних проявлениях.

Например, если мы попробуем описать семейный итальянский ресторан «Любимый Рим» как личность, мы скажем: шумный, веселый, радостный, открытый, яркий. Описывая некий демократичный ресторан для студентов, мы отметим его простоту, молодость, современность.

Мы реорганизуем компанию изнутри, возвращаясь к истокам и делая все возможное для наших гостей. Но не обязательно то, что способствует увеличению объема продаж.

Говард ШУЛЬЦ, основатель Starbucks

В чем мы можем понять, увидеть, почувствовать эти проявления? В оформлении ресторана, дизайне мебели, архитектуре пространства. В манере общения сотрудников с гостями, в том, какой они используют язык, энергетику. В рекламе заведения, в общении в социальных сетях, в интернете, в средствах масс-медиа, во взаимодействии с гостем в ресторане. В том, какую еду мы предлагаем, – это один из наиболее ярких параметров оценки взаимодействия бренда с гостем. А также в том, как мы проявляем себя в сфере B2B, какое мнение формируем о бренде, о компании в бизнес-среде.

Итак, чтобы вам, как руководителю ресторана, быть эффективным управленцем в зале, важно четко понимать ключевые характеристики своего бренда – так каждым своим действием вы будете укреплять его, а не разрушать.

Осуществляя любое действие внутри фронта ресторана, важно помнить о том, что вы выражаете не себя лично, а ваш ресторан.

Помните об этом и действуйте всегда исходя из этого. Только в этом случае гость будет воспринимать ваш ресторан как целостную личность, вы будете понятны ему в той области мышления, где принимаются решения из разряда «мое – не мое место». Именно этот подход помогает легко и быстро найти приверженцев бренда, благодаря которым существует ресторан. Ведь в основном мы зависим не от появления новых гостей, а от постоянства старых.

Основная задача ресторатора – сделать так, чтобы гость хотел вернуться. Нам важна высокая повторяемость покупки.

Итак, **первая методика в отношении крепкого фронта:**

- 1) Знай свою целевую аудиторию. Кто твой гость? Какие у него предпочтения и модели потребительского поведения?
- 2) Понимай ключевые характеристики своего бренда. Знай, в чем конкретно они выражаются в ресторане.
- 3) Следи за тем, чтобы ресторан всегда проявлял себя как целостная личность.

Я обещала рассказать о своем опыте. Мне часто встречаются компании, где персонал ресторанов не может ответить на вопросы о ключевых характеристиках бренда, о том, кто их гость и какие у него предпочтения. Коллеги, это серьезная зона неэффективности в работе. Сотрудникам зала значительно проще удовлетворять потребности гостя, если вы объясните им все «на пальцах»:

«Ребята, наш ресторан (допустим) веселый шутник, любящий новшества, он современен, демократичен и скорее космополит. Мы ждем, что к нам придут похожие на него гости, например, те, что считают себя хипстерами. Они, вероятно, захотят (такие гипотезы было бы здорово подтвердить исследованиями), чтобы мы тоже были модными, удивляли их новинками, шутили с ними, легко могли бы поговорить о путешествиях. От вас они ждут простого, демократичного общения».

Как вы думаете, понятнее станет сотрудникам, как следует вести себя в зале в таком ресторане? Как общаться, что говорить? Кем быть для гостя? Очевидно, что они не ограничатся заученными фразами и эмоциями, у них появится поле для творчества в процессе обслуживания, а оно так необходимо.

Что бывает, когда ресторатор не занимается идентификацией своего бренда, не знает своей целевой аудитории, не интересуется моделями поведения гостей, их потребительскими предпочтениями? Ответ очевиден: все действия ресторана в отношении гостя кажутся хаотичными, непонятными, размытыми либо безликими («как у всех»). В результате гость не выделяет ваш ресторан и приходит к вам лишь по функциональному принципу мотивации. Может даже оказаться, что он испытывает некоторое напряжение при мысли о вашем ресторане либо при упоминании о нем, поскольку вы сбили его с толку разными сигналами.

Итак, у вас есть выбор: уделять внимание своему бренду либо совсем не касаться этого процесса. В первом случае есть шанс, что вы станете асом в части управления потребительским поведением вашей целевой аудитории, что, скорее всего, приведет к росту повторяемости покупок – гости будут возвращаться к вам снова и снова. Во втором случае через какое-то время вас ждет гостевой отток.

Ресторан как пространство – это, конечно, не только FRONT, но и **BACK**. Это производство, зоны хранения, помещения для сотрудников, офис, обратный выход. Как часто бывает, что неправильно оборудованная кухня, некомфортные комнаты отдыха персонала, неудобная или вообще отсутствующая душевая, проблемный офис, отсутствие места для питания негативно влияют на наших внутренних гостей. О ком это я? О сотрудниках, конечно.

Персонал – это наш внутренний гость.

Мой опыт подсказывает, что если компания не просто декларирует людей как ценность, а подтверждает это действиями, то в этих ресторанах прекрасный климат в коллективе, высокая лояльность сотрудников. На рынке труда люди будут знать об этой компании как о замечательном месте для работы и стремиться туда попасть. Текучесть кадров в таких ресторанах минимальная, носящая органический характер.

Как часто приходится слышать: «От меня уходят сотрудники». Вопрос: а что конкретно вы делаете, чтобы ваш внутренний гость (сотрудник) был доволен? Это набор действий, а не слова о том, что нужно общаться с каждым сотрудником и спрашивать, как у него дела. Есть ли у вас вешалка в душе и полочка для банных принадлежностей? И вообще есть ли душ? А место для питания персонала? В каком оно состоянии: можно ли там передохнуть, вытянуть ноги после напряженного рабочего дня? Есть ли у вас утюг и гладильная доска, в каком они состоянии? Какова температура на кухне, в горячем цеху в летний период?

Что нужно делать, чтобы работа в отношении внутреннего бренда велась в правильном направлении? **Вот еще одна методика:**

1) Как компания набирает сотрудников. Все сотрудники должны быть адептами бренда. Они должны полностью соответствовать ключевым характеристикам бренда и разделять их. Команды в ресторанах должны быть максимально однородными (схожими). Каждый поступок каждого сотрудника должен нести в себе содержание ключевых характеристик бренда (КХБ).

2) Как и чему компания обучает сотрудников. Все системы обучения составлены в соответствии с ключевыми характеристиками бренда. Руководители компании должны уметь развивать и укреплять в сотрудниках необходимую спонтанность.

3) Как компания управляет сотрудниками. Должны применяться только те системы управления, которые соответствуют КХБ. Важен однородный стиль управления со стороны руководства на любом уровне. Набирайте сотрудников-адептов и общайтесь с ними, как общаетесь со своими гостями.

4) Как компания общается и взаимодействует со своими сотрудниками. Как подается обратная связь, как движется информация, как проводится совместное свободное время.

Также ресторатору при управлении рестораном важно помнить следующие **ключевые моменты:**

- Созвучие внутреннего и внешнего брендов дает возможность сформировать сильный единый бренд и эффективно продвинуть компанию вовне.
- Все то, что вы предлагаете гостям, должны разделять все сотрудники компании. Невозможно верить в эффективность принципов и правил и активное их выполнение, если они навязаны. Только разделенные ценности становятся частью процесса. Для этого нужно вовлекать сотрудников в процесс разработки правил.
- Ценности должны не декларироваться, а осуществляться, так как они познаются через поступки.
- Не стоит осуществлять маркетинговую активность, если она не подкреплена изнутри здоровым операционным состоянием компании.

Детали и мелочи. Точечный подход. Это также одна из важнейших техник управления ресторанами. Иногда говорят: *«Дьявол кроется в мелочах»*.

Это как раз о том, что я хочу здесь сказать. Если вы, руководя рестораном, легко проходите мимо не очень чистого пола или чего-то не до конца отремонтированного, то вряд ли в итоге в вашем ресторане будет порядок. Ведь от подхода руководства к работе зависит судьба ресторана. Этот бизнес не для поверхностных личностей, а для перфекционистов и зануд, для тех, кто не отстанет от техника, пока тот не возьмет вместо обычной синей изоляционной ленты ту, что «подходит по цвету к стенам». Он для тех, кто любит подолгу, часто и много рассказывать сотрудникам одно и то же, только разными словами, чтобы ребята наконец-то запомнили и стали делать все так, как нужно; для тех, кто обращает внимание на мелочи, детали, нюансы и не боится сделать из мухи слона.

Мой опыт говорит, что в ресторанах все мухи – слоны в прямом и переносном смысле.

Еще одна идея для организации работы ресторана: **составьте список функций и звеньев под них**. Необходимо четко понять, какими процессами наполнен ваш ресторан. Прочитав эту книгу до конца (обе части), составьте список всего функционала вашего ресторана как бизнес-процесса. После этого нужно закрепить ответственность звеньев (сотрудников) за каждую функцию. Ни одна из зон не должна остаться без ответственного за нее лица. Важный момент: каждый сотрудник должен понять, что именно он назначен ответственным за эту тему, а также что конкретно вы от него хотите, поручая ему этот процесс. Сам руководитель должен ясно понимать, чего он ждет от работы этого человека, за что тот отвечает.

Иногда я встречаю компании, где нет полного понимания, кто и что конкретно должен делать, ответственность либо не зафиксирована, либо перетекает с одного сотрудника на другого. Порядка в таких королевствах нет.

Чтобы успешно управлять рестораном, **руководителю важно быть личностью с целостным, богатым внутренним миром, профессионалом**, а именно:

- Ясно представлять свой идеальный ресторан. Иногда я встречаю руководителей, которые плохо понимают, чего они хотят достичь и как все должно быть устроено. Они чем-то недовольны, но конкретно выразить свои мысли не могут ни себе, ни людям. Начните с себя. Решите для себя, как должен работать ваш ресторан. Возможно, эта книга вам поможет.
- Толковый руководитель должен хорошо разбираться в экономических процессах работы ресторана.
- Знающий управленец обладает видением ресторатора. Он умеет видеть ситуацию широко и целиком, понимает, в чем его заведение не дотягивает до идеала.
- Ресторатор умеет делать выводы из увиденного и принимать решения. Что конкретно нужно сделать, чтобы исправить ситуацию и избежать ее повторения.

- Также он внедряет, реализовывает свои решения. Ему не составляет труда работать в системе многозадачности, держать одновременно под контролем разные процессы и проекты. Его возбуждают нагрузка, сложности, большое количество планов.

- Толковый управленец может собирать команду единомышленников, профессионалов, умеет воодушевлять людей на результат. Он знает вкус успеха.

В основе вовлеченности скрыты намерения и цель.

Брайан СОЛИС. «Макротренды в бизнесе»

Не стойте на месте, развивайтесь. Вы, как руководитель, должны быть хорошо подкованы в психологии личности, в социальной психологии, в экономике и финансах, в маркетинге. Правила санитарии и гигиены должны быть изучены вами досконально. Понятия эргономики, административный и уголовный кодексы должны быть вам совершенно ясны. Одной из ваших сильных сторон должна быть логика.

Вы управляете работой ресторана. А это предполагает постоянное движение в обе стороны (рис. 1).

Как кровь в теле человека находится в постоянном циркулировании, так и в ресторане содержание постоянно обогащает процесс жизнедеятельности и либо оздоравливает систему, либо приближает смерть.

Содержанием со стороны ресторана являются еда, эмоции, общее впечатление, коммуникация, комфорт. Есть оно и со стороны гостя: он «голосует» деньгами, своим возвращением, может высказаться напрямую или оставить информацию в социальных сетях.

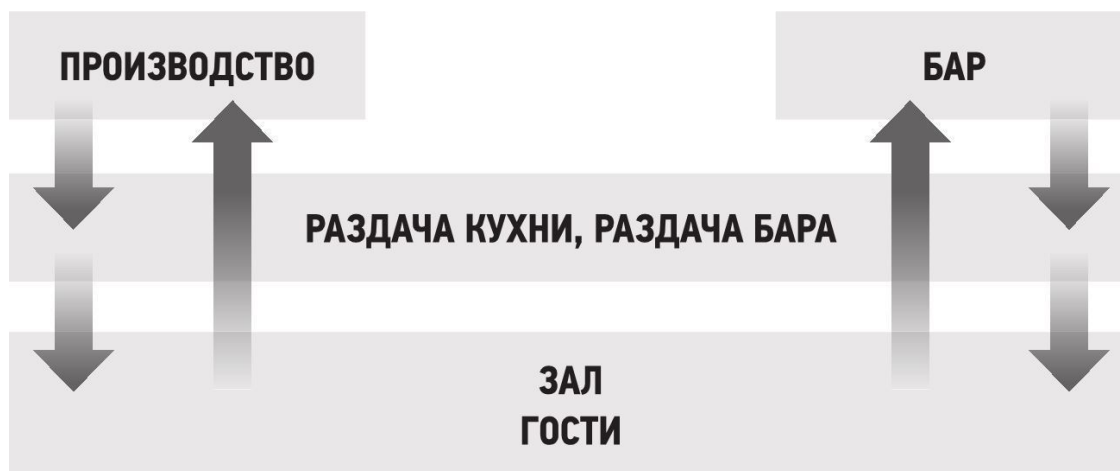


Рис. 1

Очевидными **признаками успешного ресторана являются:**

- 1) Четкие границы бренда – понятные команде и гостям характеристики. Это дает возможность без труда сделать выбор: «мое – не мое», «нравится – не нравится». Соответственно, гость будет приходить чаще, сотрудник будет с удовольствием идти на работу. А особо лояльные к бренду гости будут приходить еще чаще и простят ошибки.

- 2) Адекватная трансляция сигналов о бренде – о том, какой я снаружи и внутри, для гостей и сотрудников; внутренняя среда (сотрудники компании) высоколояльна к бренду, текущее кадров низкая или вообще отсутствует, работа в данной компании желанна для соискателей. И конечно же, команда сотрудников должна представлять собой гомогенную среду, те

люди должны иметь схожие ценности, тип поведения, увлечения, манеру общения, моральные принципы.

3) Успешные компании строят связь с сотрудниками по эмоциональным параметрам (привязывают не деньгами, а желанием быть причастными к общему делу), поскольку давно очевидно, что эмоциональная связь сильнее и эффективнее функциональной.

Есть компании, которые любят «заигрывать» с посетителями (чаще это проявляется в кризисные периоды). Помните, что, если человек пришел к вам в ресторан, это может быть вовсе не ваш гость. Вы работаете на свою целевую аудиторию. В этой последовательности и есть залог успеха.

1.2. Правила управления сменой в зале. Эффективное открытие и закрытие ресторана

Если в предыдущей подглаве я постаралась максимально передать идеи и философию работы заведения, значение личности руководителя, описать схему создания сильных ресторанов и команд, то здесь речь пойдет о нюансах.

Важнейший процесс, по моему мнению, в работе ресторана – это **управление сменой**. В течение дня к нам приходит гость, именно в этот период – в смену – происходит все самое важное.

Как часто нам, руководителям, кажется, что все и так очевидно. Мы не задаемся вопросом, что конкретно должны делать менеджер и другие сотрудники в смену. Какие у кого зоны ответственности и правила взаимодействия с другими сотрудниками? На что конкретно нужно обращать внимание?

В итоге получается, что через какое-то время менеджер превращается в высокооплачиваемого хостеса или, еще хуже, в исправного кассира, а в зале все происходит само собой, произвольно. Это неэффективно, и предприятие в итоге очень страдает.

Любая работа в смену начинается с открытия ресторана. Насколько качественно открыт объект и насколько он готов к работе, настолько будет успешна смена и доволен гость.

Во время открытия ресторана у менеджера есть следующие ключевые функции:

1) *организация процесса открытия*: максимально эффективное использование утренних, открывающих сотрудников и быстрая и качественная подготовка заведения к открытию. Менеджер должен дать указания относительно того, кто и что будет делать и какие при этом следует использовать материалы и инвентарь. Он должен убедиться в том, что ребята его поняли и готовы выполнить задачи. Здесь важно понимать, как лучше делить ресторан на зоны при подготовке к открытию, а также сколько человек могут справиться с подготовкой каждой зоны и что им для этого может понадобиться;

2) *наблюдение за процессом подготовки к открытию*: раздав указания и инвентарь, менеджер не должен удалиться восвояси. Он должен проследить за тем, чтобы все исполнялось правильно и в срок, чтобы каждый сотрудник выполнял свою работу хорошо, и при необходимости корректировать процесс. Нельзя отключаться полностью, иначе перед самым открытием может оказаться, что кто-то из персонала не справился или не успел;

3) *контроль результатов открытия*: менеджер должен все проверить и убедиться, что ресторан полностью готов к открытию.

Как подсказывает мой опыт, обычно проседает одно или сразу несколько направлений деятельности. Например, менеджер может не заниматься организацией процесса открытия, считая, что сотрудники уже сами давно знают. Либо, например, менеджер не наблюдает за подготовкой и уже перед самым открытием сталкивается с недоделками.

Чаще всего причиной большинства неудач ресторана в течение смены становится некачественное открытие.

Основная цель открытия – подготовиться к эффективной работе в смену. Другими словами, мы не приводим ресторан в порядок после предыдущей смены с утра – мы готовим его к наступающему дню. Нужно заготовить, сложить, упаковать, разобрать и так далее все, что может способствовать комфортной работе в смену. Начните с этих действий, поскольку во время смены у вас будут совсем другие задачи.

Для открытия ресторана (и закрытия) полезно использовать чек-листы. Иногда мне говорят: зачем разводить бюрократию. Основываясь на опыте, я убедилась: если руководитель не обозначит правила в своем ресторане, их обозначат подчиненные, спонтанно, часто не продумав и с учетом своих пожеланий, а не потребностей заведения, учитывая личные компетенции, которые обычно ниже, чем у руководителя. В итоге все идет вкривь и вкось, теряется эффективность. Такой вариант никому не подходит, поэтому поговорим об этой технологии.

Вот несколько правил, которые полезно учитывать при разработке и внедрении не только чек-листов, но и любого рода инструкций:

- Разрабатывайте чек-лист совместно с сотрудниками ресторана, не единолично. Соберите всех и вместе сделайте эту работу. Важно, чтобы команда самостоятельно полностью готовила документы, правила, инструкции, причем с удовольствием. Включайтесь только тогда, когда материалы готовы и их нужно обсудить и согласовать.

- Пусть первое время команда работает строго по чек-листу. «Обкатайте» не только документ, но и саму технологию. Отметьте спорные места, где могут возникнуть сложности, – возможно, понадобится что-то детализировать или изменить. Те сотрудники, которые ранее работали по-другому, с помощью чек-листов запомнят, как теперь следует действовать.

- Осуществляйте выборочный контроль по чек-листу. Если вы проверяете чью-то работу или процесс на память, «устно», может оказаться, что что-то будет забыто или пропущено. Анализ чек-листов поможет выявить повторяющиеся из раза в раз ошибки. Возможно, вы решите, что пришло время радикально откорректировать ситуацию, изменив весь процесс.

- Обучайте новых сотрудников по чек-листу. Это полезный документ, который совершенно точно пригодится в процессе обучения. Новички смогут уяснить последовательность действий, контролировать и проверять себя.

Пример чек-листа для организации процесса открытия ресторана (таблица 1).

Таблица 1

Зона ресторана	Что нужно сделать в данной зоне	Сколько сотрудников нужно	Сколько нужно времени на эту работу	Спецсредства для выполнения этой работы
1	2	3	4	5

Примеры чек-листов смотрите в Приложении 1.

Управляя сетью, я некоторое время не могла понять, почему же один из ресторанов открывается с опозданием и не очень чистым, пока не села вместе с управляющим ресторана и его менеджерами и подробно, детально не осмыслила весь процесс организации открытия.

Оказалось, что ребята не уделяли внимания всем необходимым действиям для открытия, не умели четко ставить задачи сотрудникам по приведению в порядок ресторана. Они не могли рассчитать количество сотрудников для выполнения каждой из задач. Ну и, конечно, проблема сроков. Оказалось, что в одной зоне не хватает сотрудников, а в другой их слишком много. Мы переосмыслили весь процесс, и с тех пор заведение стало открываться чистым и вовремя.

Сегодня обычный ресторан McDonald's за год работы в среднем продает на сумму \$1,3 млн, а годовой объем продаж всех ресторанов превышает \$12 млрд. Сейчас более 9400 ресторанов McDonald's ежедневно обслуживают по всему миру 19 миллионов посетителей – иными словами, 13 000 человек в минуту!

Конечно, нужно не только организовать сотрудников, поставить всем задачи и снабдить необходимым – **важно еще и наблюдать**. Управляющий должен озвучить менеджерам правила контроля процесса открытия и попросить выполнять их, не забывая проконтролировать самих менеджеров. Чаще всего я прошу менеджеров делать не менее двух промежуточных проверок каждой зоны, когда ресторан готовится к открытию.

Перед самым открытием обычно идет приемка результатов в каждой зоне. Здесь важно, чтобы менеджер понимал, как в идеале должен выглядеть ресторан: что понимается под словами «чисто» и «порядок», на какие ключевые моменты обязательно нужно обратить внимание. Все это объясняет и корректирует управляющий. Именно он передает идеи владельца заведения менеджерам, учит их замечать нюансы. Когда управляющий и менеджер по-разному представляют, каким должен быть ресторан в идеале, открытие становится неудачным. Рассказывайте своим менеджерам о том, что вы вкладываете в понятие «идеальный ресторан».

Также крайне важно, чтобы в процессе открытия ваш менеджер не забывал сделать еще несколько нужных дел!

В отношении персонала:

1) Приветствовать приходящих сотрудников, решать текущие вопросы (невыход в смену, задержки).

2) Заполнять журнал учета рабочего времени.

3) Подготовить план по продажам на день (если используется данный механизм) и донести его до сотрудников так, чтобы они были нацелены на результат (обычно это происходит на собрании смены).

4) Настроить персонал на рабочий лад, создать теплую непринужденную атмосферу взаимодействия внутри коллектива.

В отношении процессов:

1) Следить за уровнем музыки, света, температуры в зале.

2) Включить все компьютерные системы, технику.

3) Проверить техническое состояние оборудования, освещения, организовать при необходимости ремонт.

4) Проверять целостность печатей и пломб на дверях ресторана, а также совершать другие действия, направленные на контроль безопасности имущества и денежных средств.

5) Выполнять текущие и срочные задания из книги менеджеров по передаче информации.

Непосредственно перед открытием ресторана нужно собрать всех сотрудников и провести так называемое **собрание смены**.

Почему это так важно? Потому, что именно люди делают бизнес. Ни одна система не заработает сама. Работает человек. Необходимо нацелить сотрудников на результат, обсудить с ними сложности и проблемы в работе, поделиться планами компании, воодушевить на работу.

Многие компании проводят собрания отдельно для сотрудников зала и кухни, а потом еще и удивляются, почему так часто приходится разрешать конфликты внутри команды. Чтобы иметь сплоченную, нацеленную на результат команду, которая постоянно развивается и улучшается, надо каждый день проводить *общие собрания* смены. Более того, ничего нельзя пускать на самотек, нужно учить менеджеров делать свою работу качественно.

Здесь хочется отметить еще один важный аспект – это энергетика, с которой руководитель проводит собрание со своими сотрудниками. Часто такие мероприятия скучны и неинтересны, потому что их проводит скучный человек; он не хочет делиться энергией, возможно, он грустен и печален, зол или раздражен. Он обращается с этим посылом к людям, люди «подхватывают» эти эмоции и... несут их к гостям. Бизнес несет в себе энергетику личности. Именно

жизненная энергия созидает и разрушает. Поэтому крайне важно отдавать себе отчет, в каком настроении, с каким «зарядом» ты идешь на работу и общаешься с людьми. Если ты полон позитива, веры в успех, информации, проведенное собрание будет иметь качественный результат. Мы живем только сегодня. И именно этот день будет особенно удачен. Подробнее о методике проведения собраний – в главе 4.

Смена считается открытой, когда ресторан открыл двери для своих гостей. Постарайтесь сделать из этого ритуал.

Я работала в ресторане, где ежедневно за 15 минут до открытия шеф начинал каждые 3–5 минут громко возвещать о том, сколько времени осталось. Люди улыбались, возбуждались. И его последний перед открытием крик «Ресторан открыт!» все встречали громким «Ура!». Мощная, пробирающая до мурашек энергетика, улыбки. Отличная работа в течение дня.

Двери открыты, и начинается еще один увлекательный процесс – **работа в смену**.

Мой опыт показывает, что детальный подход позволяет навести порядок и в этой теме. Ключевым сотрудником является, конечно, менеджер ресторана. Он должен знать, что нужно сделать в смену для порядка в ресторане.

Главная задача работы заведения, которая ведет к успеху, – делать все так, чтобы гость был доволен. Поэтому все усилия сотрудников в смену должны быть направлены на удовлетворение потребностей ваших посетителей.

Начну с важных моментов работы менеджера в смену:

1) Менеджер должен **контролировать соблюдение стандартов компании по обслуживанию, приготовлению и подаче блюд и напитков**. Другими словами, менеджер является гарантом выполнения правил компании. Для этого он должен идеально знать все системы, понимать, как должен работать ваш ресторан, быть экспертом в стандартах.

2) Он должен **принимать непосредственное участие в обслуживании гостей** (уборке со стола, выносе меню, подаче блюд и напитков). Это позволит ему не просто при необходимости помочь сотрудникам, но и получать обратную связь от гостей о том, что им понравилось, а что нет в вашем ресторане. Кроме того, так менеджер сможет сразу разобраться с возможными проблемными ситуациями с гостями.

В некоторых компаниях используется система Table visit. В одной из компаний, где мне довелось работать, я тоже работала с ней. Часто (почти всегда) этот процесс выглядит навязчиво, неумело и неестественно. Ребята, которые должны подойти к столу гостя и узнать, все ли понравилось последнему, испытывают очевидный дискомфорт. Как бы они ни старались, выполняя это задание, им приходится прерывать коммуникацию гостей между собой, врываться в их мир; даже искреннее желание узнать мнение гостя не может быть этому оправданием. Гость тоже чувствует дискомфорт от напряжения сотрудника, от того, что его прервали и что-то от него хотят, и стремится как можно скорее выйти из этой ситуации, отвечая: «Все отлично, спасибо». По моим оценкам, 90 процентов ответов гостей по системе Table visit – ложь. Вам решать, использовать данную технику или нет. Но помните: такой процесс хорош, если он естествен.

3) В течение смены менеджеру нужно **проводить индивидуальную работу с каждым сотрудником** (хвалить, благодарить, помогать исправлять ошибки). Никто не должен ускользнуть от его внимания. Такие собеседования с каждым из официантов в течение смены направлены на улучшение их профессиональной квалификации.

Также он должен оценивать работу официантов и сообщать каждому результат.

4) Менеджер обязан **проверять распределение дополнительных обязанностей** среди официантов или других сотрудников (это зависит от того, как поставлена работа по этой теме в вашем заведении), а также следить за эффективностью выполнения этих заданий.

В список дополнительных обязанностей можно добавить те задачи, которые помогут сэкономить время и ресурсы в смену. Например, это могут быть заранее «накручен-

ные» (собранные) приборы или свернутые особым образом салфетки: во время максимального гостевого потока не нужно будет этим заниматься. Следует правильно рассчитать необходимое количество этих «заготовок» и организовать места для их хранения.

5) Именно менеджер контролирует в смену **правильность работы наставника со стажерами**. Он должен знать обо всех стажерах, которые работают в ресторане, и понимать, на каком этапе обучения находится каждый, кто их наставники, а также что конкретно они должны сегодня изучить. Если никто в смене не будет контролировать эту работу, стажер может уйти, если почувствует себя брошенным наставником. Либо он может быть недостаточно обучен, и к моменту аттестации вы получите сотрудника, которому еще рано доверить самостоятельную работу.

6) Менеджер **следит за трудовой дисциплиной** в смену. Например, утром проверяет, все ли вовремя вышли на работу, а вечером пресекает случаи бесцельного общения либо перемещения персонала ресторана, регламентирует время и периодичность питания и курения.

7) В смену менеджеру важно **не забывать про бар**. Его нельзя оставлять только на барменов, у бара должен быть руководитель. Если на кухне сменой руководит су-шеф, в баре в смену главный – менеджер. Но такая схема возможна только в том случае, если все ваши менеджеры отлично знают тему и знают все тонкости. Тогда они могут вести работу бара как минимум в следующих направлениях:

- контроль качества приготовленных напитков (визуально и на вкус) и соблюдения барменами производственного процесса;
- оценка количества, исправности и чистоты рабочего инвентаря и посуды бара;
- контроль порядка, чистоты и санитарии в баре, корректной работы сотрудников с барным оборудованием;
- оценка наличия необходимого количества напитков в холодильниках и на витрине;
- правильность оформления витрины бара.

8) Конечно, менеджеру необходимо **контролировать порядок на кухне**. Хотя там есть су-шеф и шеф, именно менеджер является связующим звеном между залом и кухней, между гостями и сотрудниками производства. Он отвечает за то, чтобы атмосфера в ресторане в его смену была на должном уровне, поэтому логично, что ему важно контролировать все процессы в ресторане. Это позволяет оценить баланс и дает вовремя скорректировать ситуацию. На кухне менеджеру важно обращать внимание на следующие моменты:

- правильность приготовленного блюда (визуально или на вкус);
- отсутствие «умирающих блюд» на всех линиях раздачи ресторана;
- отсутствие громкого общения между поварами и шумов, поступающих из кухни в зал;
- отсутствие запахов, дыма, поступающих из кухни в зал;
- соблюдение персоналом кухни правил внутреннего трудового распорядка предприятия.

Наш менеджер – это Вездесущий Властелин!

Во время работы в смену команда ресторана следует **некоторым важным правилам**, которые помогают справиться с возможными сложностями. Все сотрудники ресторана должны помнить, что главная цель работы в смену – довольный гость.

Правило «Восьмерки»

Это правило основано на философии зонирования ресторана на Front и Back (рис. 2).

Front – это зона зала. Back – это зона производства. Раздачи являются пересечением обеих зон.

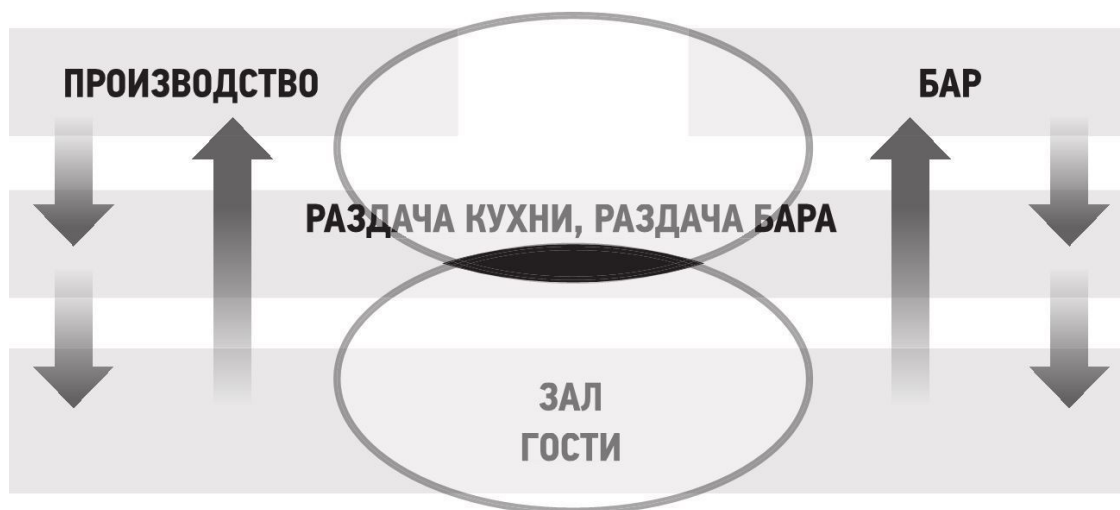


Рис. 2

Один виток «Восьмерки» – это обход и наблюдение за процессами и порядком на Front. Второй виток «Восьмерки» – это обход и наблюдение за процессами и порядком в Back. Оба витка соединяются на линии раздачи и образуют «восьмерку». (Пример «Восьмерки» смотрите в Приложении 2.)

Каждые полчаса менеджер должен полностью обходить ресторан. За это время он осуществляет следующий контроль:

В отношении персонала (всего персонала заведения) – достаточно ли людей на данный гостевой поток, все ли справляются, кто – слабое звено и почему, кому и какая помощь нужна, как ведется работа со стажерами, требует ли чья-то работа корректировки и тому подобное.

В отношении атмосферы в зале – контролирует все физические и все эмоциональные проявления атмосферы.

Для ресторанного бизнеса, на мой взгляд, тема атмосферы сейчас избита примерно так же, как тема любви в обычной жизни. Как бы я ответила на вопрос, что такое атмосфера и как ею управлять?

Хочу сразу выделить все, что касается **физических проявлений атмосферы** (рис. 3), таких как тепло/холодно, свежо/душно, ярко/приглушенно (освещение), громкая/тихая музыка, чисто/грязно, порядок/беспорядок. Все эти проявления должны быть осмыслены вами именно для вашего ресторана: определитесь, что конкретно вы имеете в виду, говоря о чистоте, о температуре в зале, об уровне звука. Ведь нужно будет донести до ваших менеджеров данные параметры как задачу, выполнение которой будет ставиться перед сотрудником. Ему не должно составить труда обеспечивать соблюдение физического параметра атмосферы, а вам – проконтролировать его.

Вырабатывая четкие параметры, помните, что, например, чтобы поддерживать в зале температуру на уровне 23°C, летом нужны одни действия, а зимой – другие. Недостаточно определить физические параметры, важно понимать, может ли ваш ресторан их выполнять.

Итак, руководитель в отношении физических проявлений атмосферы должен:

- четко фиксировать информацию о том, какие конкретно параметры нужны. Отталкивайтесь не от ваших способностей, а от того, чего бы хотели (или хотят) ваши гости;
- определить, какими конкретными действиями можно достичь и удержать данные параметры. Возможно, окажется, что придется сделать мелкий и серьезный ремонт, который позволит в дальнейшем легко и просто контролировать ситуацию;
- понять, каких действий он ожидает от менеджера смены для поддержания физической атмосферы в ресторане. Включите эти задачи в правило «Восьмерки»;

- объяснить менеджерам, что в данном ресторане подразумевается под физическими параметрами атмосферы и как конкретно их можно поддерживать;
- и, конечно, контролировать то, как менеджер обеспечивает физическую атмосферу в ресторане. Важно быть абсолютно уверенным в том, что в этом смысле в ресторане все в порядке, и при необходимости своевременно корректировать работу менеджера.

Все, что касается физических проявлений атмосферы, на первый взгляд кажется простым и требует только определенных систем и процессов. Менеджмент как он есть.

Интереснее, на мой взгляд, поговорить об **эмоциональных проявлениях атмосферы** (рис. 3). Как вы понимаете, я снова говорю о ключевых характеристиках бренда. Итак, если вы определились, что ваш ресторан (с учетом целевого гостя) должен нести эмоцию, например, уюта, заботы и радости, создавать ощущение счастья, то, соответственно, все должно работать на эту задачу: дизайн, коммуникация с гостем, подача информации в рекламе – все должно быть пронизано конкретными проявлениями. Если ваш целевой гость – молодые, активные, современные люди, то странно будет предлагать им тепло, нежность и ласку. Скорее всего, им было бы приятнее чувствовать драйв, что-то яркое, впечатляющее, бодрящее, модное.

Часто встречаются рестораны, в которых осознанно не занимаются установлением эмоциональной связи с гостем. Не заблуждайтесь: вы все равно эмоционально проявляетесь для людей, просто содержание эмоции вам не подвластно, поскольку ваши сотрудники установят его спонтанно, как у них получается, не задумываясь. Следует понимать, что в этом случае вы не используете ресурс эмоциональной привязки гостей, более того, в отдельных случаях ваш коллектив может нанести вред бизнесу через безразличную либо негативную эмоцию.

Как управлять эмоциональными проявлениями атмосферы?

Начните с того, что определитесь с ключевыми характеристиками вашего бренда. Что вы за ресторан? Отталкивайтесь от тех эмоций, которые являются близкими, активными, главными для вашей целевой аудитории, – *основной эмоциональной потребности ключевого гостя*.

Для этого, как вы понимаете, важно чувствовать своих гостей, понять, чем они живут, каких эмоций жаждут и какую эмоцию они желают «съесть» в вашем ресторане. Мы кормим людей, причем часто это не имеет прямого отношения к еде. Речь об эмоциях, которые мы им передаем, наполняем их и отпускаем. Кстати, еда – это тоже эмоция.

Затем нужно определиться, в чем конкретно будут проявляться эти эмоции.

Например, вы знаете своего гостя и понимаете, что ему хочется в ваших ресторанах чувствовать заботу и тепло. Отлично. Подумайте, в чем конкретно эта эмоция может проявляться. Например, можно использовать интерьерные решения, которые будут формировать данную эмоцию, – удобные мягкие диваны, кресла, уютные пледы. Также стремитесь достичь этих эмоций с помощью соответствующей манеры поведения сотрудников.

Как только вы четко осмыслили свои ключевые компетенции и способы их проявления, принимайтесь за обучение сотрудников: их манера держаться должна соответствовать ожиданиям гостя. Контролируйте и фокусируйтесь именно на качественном проявлении атмосферы. Также может оказаться, что вам нужно подкорректировать дизайн заведения, музыку или меню. Проведите аудит. Вы точно найдете, что можно было бы изменить.

Выражения такого рода, как «атмосферное заведение», «здесь хорошая атмосфера» и тому подобные, для меня имеют следующее содержание: сказавшему одну из этих фраз в данном заведении, скорее всего, понравилось, оно ему подошло, угодило. Более для меня это ничего не означает.

АТМОСФЕРНЫЕ ЯВЛЕНИЯ



Рис. 3

Хочется добавить, что управляющему ресторана важно понять, какую конкретно эмоциональную атмосферу этот ресторан должен нести, так как именно через стойкую эмоцию формируется длительная привязанность гостей к ресторану, растет вероятность «повторной покупки», то есть обеспечен высокий рост лояльности со всеми вытекающими экономическими предпочтениями. Это зона именно его ответственности.

Продолжим разговор о том, что должен контролировать менеджер в смену по правилу «Восьмерки».

В отношении атмосферы на производстве – есть ли слаженная, дружная работа всего коллектива производства, доволен ли всем персонал. Здесь речь идет уже о другого рода атмосфере, которая также крайне важна, поскольку, если мы, например, не занимаемся вопросами того, какое настроение у поваров, вряд ли можно рассчитывать на высокую лояльность со стороны сотрудников со всеми вытекающими из этого последствиями. Подробнее об этом – в главе 4.

В отношении соблюдения правил работы в зале – выполняются ли все стандарты обслуживания, правильно ли ведется расчет гостей.

В отношении соблюдения правил работы на производстве (в том числе в баре) – отслеживать качество блюд и напитков, порядок на производстве и в баре, соблюдение производственных процессов, санитарных норм.

В отношении инвентаря – отслеживать количество и качество инвентаря во всем ресторане.

В отношении оборудования ресторана – следить за его исправностью и правильностью эксплуатации.

Если контроль не осуществляется, пострадает скорость работы ресторана, могут возникнуть случаи воровства, нарушения в технологии приготовления блюд, некорректный сервис и так далее; все может закончиться тем, что гость будет недоволен.

Еще раз обращаю ваше внимание на то, что оборот «Восьмерки» должен осуществляться каждые 30 минут, то есть менеджер практически постоянно должен перемещаться по ресторану.

Выполняя это правило, менеджер должен давать обратную связь тем сотрудникам, которые недостаточно качественно выполняют свои обязанности. Можно использовать для этого метод «Позитивного стимулирования» (подробнее о нем в следующей части книги). Эта техника помогает связать коллектив в единую эффективную команду.

Если у сотрудника есть руководитель, менеджер обязательно должен сообщить последнему о том, что он увидел и что требует корректировки. Также во время «Восьмерки» мене-

джер может оценить работу наставника или стажера, дать обратную связь каждому. Менеджер может и должен помочь сотрудникам там, где они не справляются.

Бланк и правила «Восьмерки» для ресторана управляющему нужно составлять вместе с менеджером. Уже в процессе создания чек-листа вы сможете многое понять про свой ресторан. Затем необходимо обучить менеджеров работать с этим документом самостоятельно и убедиться, что они могут сделать это качественно. И не забывайте про постоянный контроль.

Качественная «Восьмерка» – залог отличной работы всего ресторана.

Правило «Окна раздачи»

Окно раздачи – сердце ресторана, пересечение всех четырех линий «Восьмерки». Окном раздачи являются все без исключения места выдачи еды и напитков в ресторане – раздачи баров, раздачи каждого цеха производства. Если у ресторана, например, в баре есть витрины, не нужно оставлять их без внимания. Они также являются окнами раздачи, частичками сердца ресторана. При чем тут сердце? А потому что именно сюда выставляются готовые блюда и напитки, то есть результат деятельности всей команды.

Руководитель ресторана должен разобраться:

- Какое оформление каждой раздачи считается минимальным, но достаточным. Что должно быть обязательно на раздаче и где это должно быть расположено для удобства работы. Окна раздачи нельзя захламлять – рядом с ними должно быть только все самое необходимое. Речь об инвентаре – только он может находиться на окнах раздачи, в удобном для сотрудников месте. Его присутствие не должно мешать скорости отдачи: каждая лишняя секунда – на вес золота, поскольку температура блюда падает и оно теряет в качестве.

- Кто следит за блюдами на окнах? Кто проверяет блюдо перед выносом гостю и находит официанта для подачи, прежде чем блюдо не «умерло». Обычно это сам шеф-повар или су-шеф. Проверка качества – зона их ответственности. Когда все заняты, эту задачу могут поручить одному из толковых, проверенных поваров. Главное, чтобы контроль был осуществлен – недопустимо пренебрегать вопросом качества. Часто именно из-за подобной небрежности на столах у гостей оказывается совсем не то, что они хотели бы видеть.

- Разберитесь, что для вас означает понятие «мертвое блюдо/напиток». Что это такое? Сотрудники должны четко знать сроки хранения и характеристики пригодности блюд. Конечно, нельзя доводить до того, чтобы блюдо «умерло», но все же сотрудник должен уметь быстро определить, все ли в порядке с блюдом или нет. Например, использует ли ваш шеф-повар или су-шеф термометр (шуп) для измерения температуры готовой еды?

- Что делать с блюдом, если оно уже непригодно для подачи? Процесс утилизации обязательно должно осмыслить именно руководство ресторана. Как задокументировать утилизацию, на кого оформлять потерю. Все эти моменты требуют конкретизации от руководителя.

Ответив на приведенные выше вопросы четко и обстоятельно, компания сможет стандартизировать процесс и свести к минимуму факты обнаружения «мертвых» блюд либо факты производства и подачи гостю неправильно приготовленных блюд.

Данную работу должна проделать рабочая группа, в которую входят директора ресторанов, шефы, бренд-бармены, бренд-шеф (если это сетевая компания), менеджеры ресторанов (не все, только самые толковые). В результате должны быть разработаны не только правила в части линии раздачи и витрины, но и бланки оценки как для управляющего, так и для внешних специалистов.

Помните, что работа поваров не заканчивается отдачей блюда на раздачу. Дело считается сделанным, когда гость получил блюдо, попробовал его и остался доволен.

Этому подходу руководитель предприятия должен обучить руководство кухни и всех сотрудников. Важно часто говорить об этом с людьми, следить за тем, чтобы повара действительно жили и работали с таким подходом. Если это не так, нужно корректировать их поведение, пояснять, почему именно этот подход важен для успеха ресторана.

Как понять, работает этот подход в ресторане или нет? Очень просто: повара должны искать официантов, чтобы те вынесли блюда, и спрашивать у них, понравилось ли блюдо гостю, что он сказал. Более того, повара, шеф-повар и су-шефы должны интересоваться у сотрудников мойки, возвращают ли гости какие-то блюда недоеденными и как часто. Такого отношения к работе можно добиться, изначально подбирая на производство увлеченных людей, постоянно проговаривая с ними данный подход, обсуждая его, корректируя их работу в процессе.

Правило пустых/полных рук

Ни один сотрудник ресторана никогда не должен пройти мимо увиденной им проблемы, не устранив ее.

Например, если менеджер (или директор ресторана, или кто-то еще из сотрудников) движется по залу и видит, что гость сидит перед столом с грязной посудой, то данный сотрудник убирает со стола. И неважно, что это обязанность какого-то конкретного официанта. Все процессы в ресторане и все действия сотрудников должны приносить максимум пользы и способствовать легкому, естественному обеспечению качественного сервиса. Чтобы повар, проходя по залу, не переступал через бумажку на полу, а увидел и поднял ее, а потом сообщил менеджеру об этом, чтобы тот усилил контроль за качеством работы уборщицы.

Суть данного правила в том, что в ресторане нет твоей или моей работы – мы все делаем общее дело, стремимся создать максимально комфортную для гостя атмосферу.

Чтобы достичь такого отношения сотрудников к своей работе, директор ресторана должен:

- прежде всего демонстрировать личным примером такое отношение: наравне со всеми убирать, помогать, вовлекаться в процесс сразу, а лишь затем разбираться, почему кто-то не успевает или не выполняет свою работу на 100 процентов;
- всячески поощрять тех, кто ведет себя должным образом. Хвалить их при всех. Не утрируйте, будьте искренни. Используйте для этого общие собрания, доску информации. Пусть все поймут, что это важно и вы действительно выделяете тех, кто так делает;
- объяснять сотрудникам, как и почему важна слаженная работа, говорить о последствиях невыполнения этого правила. Пусть ваши подчиненные осознают последствия – и не просто в контексте компании или ресторана, но и в контексте своей жизни. И лучше в ярких красках;
- постоянно корректировать тех, кто не включается в данный процесс работы и взаимодействия. Не пропускайте ни одного факта ошибки и невыполнения этого правила.

Я часто слышу отзывы гостей: «Представляете, я попросил официанта принести мне еще воды, а он ответил, что он не мой официант и сейчас позовет моего!».

Это раздражает, вызывает вопросы, непонимание, иногда даже злость. Зачем раздражать гостей? Стремитесь удовлетворять их желания, научитесь реагировать на каждую просьбу сразу. Ваши сотрудники зала должны быть обучены принять заказ, убрать с любого стола или в любой зоне ресторана, отреагировать на просьбу любого гостя. Вот тогда будет понятно, что данное правило работает и приносит пользу, которая будет выражаться в росте лояльности со стороны гостей, а значит, в увеличении повторяемости возврата гостя к вам – и в увеличении выручки.

Правило свободных рук

Здесь все просто. Речь идет о сотрудниках зала (официанты, менеджеры, хостес, бармены) и об их руках, как вы понимаете. Плохо, если ваш официант что-то крутит, держит, мнет в руках. Они должны быть свободны, так как могут неожиданно понадобиться. Кроме того, здесь речь идет вообще о том, как должны держать руки сотрудники зала. Недопустимы скрещенные руки, собранные на груди, за спиной или в карманах. Обращайте на это пристальное внимание.

Правило организации работы зала по зонам

Весь ресторан представляет собой отдельные зоны. В каждой из них поведение персонала требует разного подхода: где-то ребята могут вести себя более свободно и расслабленно, а в другой части ресторана что-то будет уже недопустимо. Например, в зоне для питания персонала сотрудники могут делать все, что им заблагорассудится (в рамках разумного, конечно): отдыхать, общаться. Но зал является «красной зоной», то есть зоной повышенной активности, внимания и ответственности. Здесь уже нельзя делать все, что в голову придет, тут ваши сотрудники словно на сцене.

Вы, как руководитель, должны продумать и формализовать **правила поведения в «красной зоне»**. Они состоят из следующих блоков:

1) Где в вашем ресторане персонал может передвигаться, а где это запрещено. Обычно это те проходы, где очень активно перемещаются гости.

Особенно важно найти ответ на этот вопрос для технического персонала, поскольку часто именно эти сотрудники передвигаются где и как им заблагорассудится.

Для официантов, планируя маршруты их перемещения по залу, важно учесть развод потоков грязного и чистого, а также нужно проложить минимальный путь до мест, где заказ вносится в программу производственного учета либо стоят станции официантов.

2) Как должен выглядеть персонал, выходящий в зал к гостям. Это касается всех сотрудников зала, а также тех работников кухни, которым разрешено выходить в зал. Мы уже говорили о том, что зал – это сцена, поэтому мы как актеры должны иметь сценический образ для выхода к публике. Продумайте этот образ для всего персонала, в том числе и технического.

Именно по внешнему виду уборщиц можно сразу оценить уровень ресторана, в который вы пришли.

3) Закрепление за официантами определенных зон для работы и их позиций в этих зонах.

Под *зоной* работы официанта мы подразумеваем столы, которые сегодня он будет обслуживать и за которые будет отвечать. Желательно, чтобы они располагались максимально близко друг к другу. Разделение зала ресторана на зоны обычно делается один раз (и навсегда). Впоследствии каждое утро перед открытием ресторана официанты прикрепляются к конкретным зонам. Это дает массу преимуществ при обслуживании гостей. *Позиции* – это точки, места, где должен находиться официант, чтобы гости видели его и могли обратиться к нему с просьбой. Позиции располагаются в зонах работы официантов. Они должны по указанию менеджера находиться на позициях максимальное количество времени и наблюдать за гостями в своих зонах, своевременно приступая к выполнению своих обязанностей.

«Красная зона» (зал) – это важнейшее место ресторана, сцена, кульминация, апогей всего, к чему вы так долго шли, создавая ресторан, разрабатывая концепцию, набирая и обучая ребят и подготавливая заведение к открытию утром. Помните, что работа в зале по правилам и схемам позволяет приблизиться к идеальному обслуживанию гостей.

Кроме того, менеджер должен четко знать **правила закрытия ресторана**.

Главная идея качественного закрытия – закрыться сегодня так, чтобы завтра можно было открыть двери и сразу начать работать.

Именно менеджер организует правильную работу по закрытию ресторана, вечернюю проверку готовности ресторана к закрытию и к работе на следующее утро.

Основные задачи эффективного закрытия ресторана:

- убрать все последствия работы в текущую смену;
- привести в порядок весь ресторан, не оставляя ничего на утро;
- организовать подготовку ресторана к следующему рабочему дню, например, по части заготовок, разморозки, готовности инвентаря и так далее.

Как уже отмечалось выше, эффективное закрытие обеспечивают чек-листы закрытия. Пропишите с сотрудниками все детали данного процесса, отработайте на практике – и этот процесс отныне будет проходить намного лучше: чем качественнее мы закроем ресторан накануне, тем легче осуществим открытие на следующее утро.

Наполняя смыслом работу менеджера ресторана в смену, вы «вдыхаете жизнь» в зал своего заведения. Отныне все процессы будут осмысленны и полезны. И замечательный результат не заставит себя ждать.

1.3. Система «Довольный гость»: как сориентировать работу всего ресторана на гостя

В этой главе я хочу поговорить о мотивах потребительского поведения.

Меня часто спрашивают, что сделать, чтобы гости нас любили и ходили только к нам. Или наоборот: гости уходят (или не приходят) – почему? Все просто: гостям у вас не нравится. Глупо сидеть и сетовать на неудачное месторасположение, конкурентов, рынок, тенденции... и снова на конкурентов. Все дело в вас. И когда вы это поймете, появится надежда, что ситуацию можно будет изменить.

Есть в психологии так называемый **принцип удовольствия**. Считается, что все наши мотивы подчинены одному – нравится или нет, хорошо нам или плохо. Эти сигналы срабатывают глубоко внутри, в бессознательном человека. То, что нравится, доставляет удовольствие, закрепляется как приносящее радость, оно мое, родное, я это выбираю, хочу. Когда у человека возникло это чувство, а вслед за ним появилась мысль, человек готов действовать и всегда действует. Так формируется глубинная неосознанная привязанность к этому источнику счастья (рис. 4). Все, я влюбился, привязался и готов многое простить.

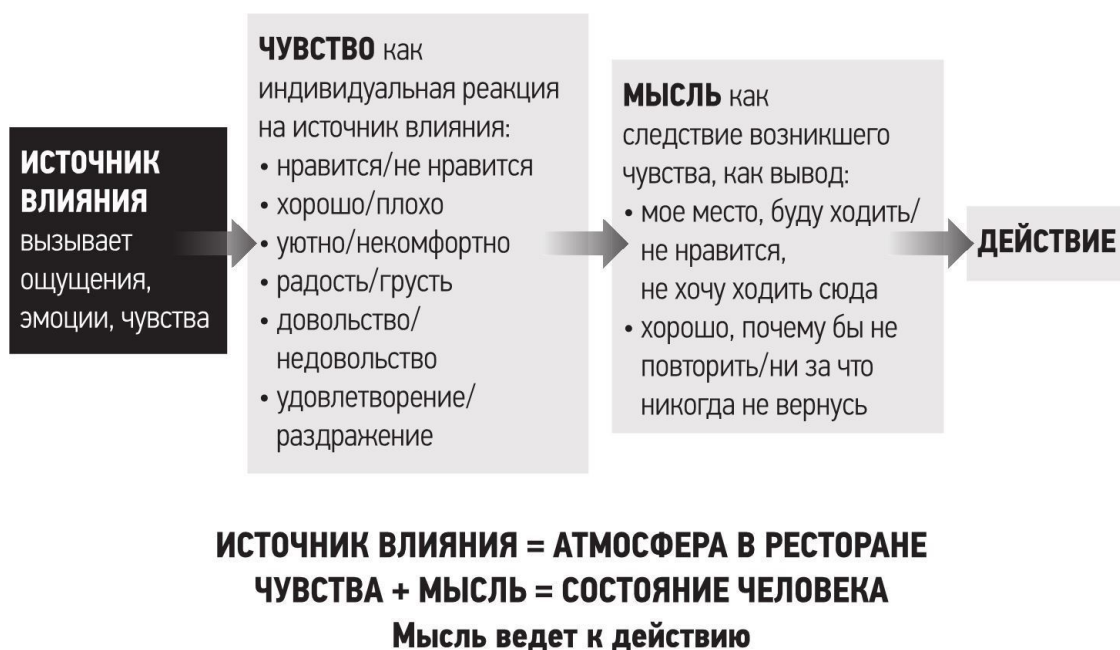


Рис. 4. Схема формирования привязанности

Рассмотрим процесс формирования неудовольствия. По мнению Зигмунда Фрейда, психика человека бессознательно стремится избавиться, избежать того, что может привести к неудовольствию. Все начнется с того, что моменты неудовольствия будут вытесняться в бессознательное незаметным для сознания образом. Чаще всего гость даже не сможет сформулировать, почему он не хочет идти к вам – просто не хочет и все. А проблема ведь в том, что едва уловимые неудовольствия вытеснились и накопились, образовав в бессознательном гостя некую массу отрицательных представлений о вашем ресторане. Именно они влияют на выбор нашего гостя, то есть идти к вам или нет.

Все люди разные. Важны детали, нюансы и мелочи в ресторане, причем в целом и по отдельности. Постарайтесь учесть это, чтобы минимизировать объем возможных отрицательных представлений о вашем ресторане в бессознательном своего гостя.

Обычно для этого я вдумчиво, медленно двигаюсь по своему ресторану, постоянно задавая себе вопрос, что конкретно может не понравиться гостю, присаживаюсь за стол и задумываюсь, иногда иду, закрыв глаза, и пытаюсь почувствовать, уловить неуловимое. Поверьте, список неоднозначных, требующих корректировки моментов будет всегда, стоит только копнуть глубже.

Руководителю ресторана важно понимать **мотивы потребительского поведения гостей именно его ресторана**, нужно быть психологами и исследователями.

Вы должны уметь ответить на вопросы:

- Почему гости к нам ходят? Что им нравится? Что их привязывает и не отпускает?
- Почему они не хотят ходить? Что им у меня не нравится, что раздражает?
- Что для них важно, а что не очень в предложенном мною сервисе? Что бы им хотелось изменить? Какого они ждут от меня обслуживания?

Чтобы иметь ответы на эти вопросы, только вашего мнения мало. Важно изучать гостя, наблюдать, проводить исследования, собирать информацию у сотрудников. В общем, серьезно изучать эту тему.

Я тоже часто размышляю о тех, кто к нам приходит, и мне кажется, что все чаще я вижу вот такой образ гостя:

- *Он считает, что всегда прав.* И это не шутка. Это внутреннее сильное ощущение.

Наш гость верит, что в любой ситуации правда на его стороне. Поэтому его удивляет, когда персонал начинает доказывать обратное: нет, вы не правы, вы ошиблись, правы мы. Поверьте, гость вас не слышит, а даже если и услышит, то не поймет, ведь, по его мнению, он всегда прав!

- *Он уверен в себе и стремится получать удовольствие.* От жизни, от процессов, от общения, от еды, от нашего ресторана. Поэтому, если ресторан не доставляет хоть в чем-то гостю удовольствие, значит, ресторан не прав.

Мне кажется, что пришло время нарциссов, пожалуй, даже массового нарциссизма. И нам, рестораторам, не избежать того, что все больше самовлюбленных гостей будут приходить к нам в рестораны и требовать от нас соответствующих обстановки и поведения.

Гости требуют внимания и повышенной заботы в отношении лично себя. Уходит поколение запуганных, напряженных клиентов, которые срываются на сотрудников, все меньше тех, кто не удовлетворен своим статусом и самоутверждается перед официантом посредством грубости и надменности. Эти психологические драмы оставляют наше общество. Теперь мы имеем дело с более зрелыми людьми, уважающими себя и, естественно, ожидающими такого же уважения со стороны сотрудников ресторана.

- *Он очень ценит свои деньги.* Другими словами, ему уже мало необходимого минимума услуги. Пусть это будет что-то большее, осмысленное, а также имело бы индивидуальный подход. Он требователен, более резко и открыто, чем раньше, реагирует на наши ошибки, связанные с участием его денег.

- *Он ведет здоровый образ жизни.* Он любит себя как личность, любит свое тело, заботится о себе. Поэтому количество ресторанов, работающих с самыми качественными продуктами и предлагающих максимально здоровые и полезные блюда, растет с каждым днем. Такой клиент живо интересуется, из чего и по какой технологии приготовлено блюдо.

- *Он образован.* Он путешествует, получает несколько образований, легко изъясняется на иностранных языках, готов менять свою жизнь, получая навыки, осваивая новую сферу деятельности и реализуясь в ней. Мы живем в эру хобби, когда его значимость для личности и реализация исключительно высоки. Наш гость серьезно относится к волонтерству, может быть меценатом или просто помогает нуждающимся в помощи.

- Последние десять лет очевидно показали, что наш потенциальный *гость готов находить себе товарищей по интересам*. Ему нравится быть причастным к какой-то группе, идентифицировать себя с ней. Я люблю вязать – наверняка я подписан на группы по этой теме в социальных сетях. Люблю балет – аналогично. Познать себя можно через другого, поэтому человек стремится обозначить свой интерес, выделив себя как другого, особенного, присоединившись к группе аналогичных и как бы усилив за счет этого свое присутствие в мире.

Стоит сказать несколько слов и о подрастающем поколении «Y». Вот несколько интересных фактов:

- к 2025 году поколение «Y» будет составлять 75 процентов рабочей силы, принимать активное участие в формировании корпоративных культур компаний-работодателей;
- всего 11 процентов представителей этого поколения расценивают деньги как показатель успеха;
- они могут смотреть телевизор, параллельно используя два или более электронных прибора;
- они в три раза чаще выбирают тот или иной бренд, прислушиваясь к мнению близких им пользователей, выложенному в социальных сетях. 66 процентов посетят магазин/ресторан, если метку о пребывании там (чекин) оставят их друзья;
- они имеют большее количество контактов в социальных сетях, чем среднестатистический пользователь, и легко общаются с 670 друзьями против 140, присутствующих в списке представителей предыдущих поколений.

Основываясь на своих наблюдениях, предположу, что мотивация посещения ресторанов будет трансформироваться:

- **От событийного посещения к образу жизни:** ресторан станет одним из тех привычных мест, где я провожу часть своей жизни. Для похода в ресторан больше не нужен будет повод. Этот тренд будет только крепнуть и постепенно разойдется по регионам. Не зря появились заведения, где оплачивается время, проведенное там, а не еда. Бизнес на стыке.

- **От стиля жизни к понятию «мое место»:** важен не поход в ресторан, а поход туда, где есть признаки «моего места», где все созвучно моему мироощущению. Например, любитель спорта, громкой музыки и шумных посиделок охотнее отправится в спорт-бар.

- **От понятия «мое место» к понятию «моя компания»:** гости привыкают к ресторанам конкретной группы и свободно рассуждают о преимуществах не конкретных заведений, а тех или иных компаний.

Часто гости говорят: «Ресторан такой-то компании». Рестораторам важно понимать, что если какое-то одно из их заведений успешно или, наоборот, вызывает у гостей недовольство, то эти мнения распространятся и окажут влияние на репутацию всех ресторанов группы.

Мне кажется, что мы живем в эпоху изменения каналов потребления. Стив Джобс научил нас общаться через интернет. До него люди переживали период «сидения дома за компьютером». Рестораторы иногда боялись, что из-за этого люди закроются каждый в своем мире и в лучшем случае будут заказывать еду на дом. Сейчас очевидно, что интернет, который можно «держать в руках», оставил гостей в ресторанах: теперь нередко можно увидеть компании гостей, сидящих за одним столом и полностью погруженных в свои смартфоны. Джобс спас рестораторов и заслуживает памятника.

В России продолжится рост активности интернет-покупателей, мы еще не научились полностью использовать возможности глобальной сети. Услуга доставки на дом пока несовершенна: хромают качество еды, ее сохранность, упаковка, скорость курьера и его навыки общения с заказчиком. Нам есть чему поучиться.

Есть одно личное наблюдение: если у ресторана начинает расти спрос на услуги доставки (take away), возможно, это сигнал, что есть проблемы с атмосферой в самом ресторане. Задумайтесь: может быть, вы зря радуетесь и скоро начнется отток гостей? Все ли в порядке у вас в ресторане?

Возможно, в будущем гость сфокусируется на ценностной составляющей при выборе канала потребления и станет еще активнее ассоциировать себя с определенным рестораном.

Динамический путь клиента представляет собой некие моменты истины, которые либо приближают к вам гостя, либо удаляют его (рис. 5).

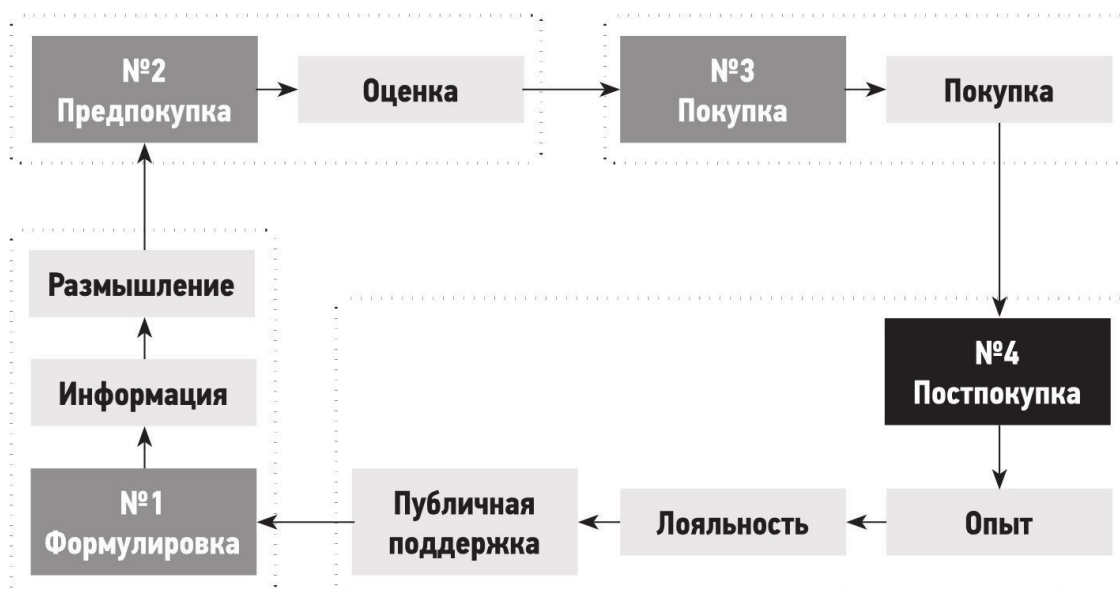


Рис. 5. Потребительская петля

Этап № 1. Формулировка (стимул). Вы сообщаете гостю о себе – это является толчком для него к движению по петле к потреблению.

Этап № 2. Предпокупка (нулевой момент истины). Сила бренда, результаты, получаемые в ответ на запросы гостей о вас в поисковых системах, характеристики, которые дают вам другие клиенты, делясь опытом, – все это определяет следующий шаг потенциального гостя и судьбу вашего ресторана в замкнутом круге принятия решений.

Этап № 3. Покупка (первый момент истины). По мере того как будущие гости собирают информацию из источников, которым доверяют, они переходят к первому моменту истины. Они проводят последние исследования и задают последние вопросы перед тем, как посетить вас. И снова вспомните, что на следующий шаг гостя влияют результаты его «расследования».

Этап № 4. Постпокупка (конечный момент истины). Здесь потребительский опыт гостя, который он пережил в вашем ресторане, распространяется на других людей по тем каналам связи, которые изначально воздействовали на его решение покупки. 41 процент людей рассказывают друзьям или членам семьи о своем опыте, 21 процент – коллегам, 23 процента напишут о вас в социальных сетях.

Главная идея нового общества – жить с удовольствием.

Постепенно мы с вами становимся частью мира уверенных, любящих себя индивидуальностей (почти нарциссов!), уважающих других и ожидающих такого же отношения к себе.

Поэтому нам, рестораторам, крайне необходимо:

- Удовлетворять любую потребность вашего целевого гостя.

Создайте список потребностей. Причем спросите об этом самих гостей, не додумывайте за них. Возможно, вы удивитесь, когда узнаете, что важно для вашего потребителя, чего он

ждет. Я работала в демократичных ресторанах. Скорость обслуживания гостей составляла в среднем 45 минут: это время от принятия заказа у гостя до расчета. Казалось, что это замечательно, мы молодцы. Наши мысли подтверждала статистика, согласно которой в подобных ресторанах гости обычно готовы находиться час-полтора. Все было хорошо, пока не был проведен опрос гостей. Оказалось, что первое, что им не нравится у нас, – «низкая скорость обслуживания». Наши гости хотели еще быстрее. Вот так. Пришлось поставить себе задачу откорректировать сервис и систему работы производства. Через год по результатам очередного опроса стало ясно, что эта проблема более наших гостей не тревожит. Мы справились.

- *Научить сотрудников никогда не говорить гостю «нет».*

Ваши подчиненные должны быть готовы искать решения. Это важно, потому что любой отказ вызывает у нарцисса сильнейшее недовольство. Бессознательная часть психики человека запоминает эти отрицательные импульсы. В другой раз на вопрос друга, куда пойти пообедать, ваш нарцисс ответит: «Только не в этот ресторан». Причем он даже толком не сможет объяснить, почему, просто скажет, что там ему не нравится.

Чтобы отучиться говорить «нет»:

- проведите опрос среди гостей, дайте им возможность поговорить с вами;
- проанализируйте, как часто и в каких ситуациях ваш ресторан отказывает гостю;
- заранее продумайте решения для всех возможных запросов гостей;
- научите персонал всем способам избегания отрицательного ответа.

Это удивительный опыт – не говорить миру «нет».

- *Научить сотрудников «исчезать».*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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