



**Илья Исаакович Лазерсон
Федор Леонидович Сокирянский
Как привлечь гостей в ресторан**

*Издательский текст <http://www.litres.ru>
Как привлечь гостей в ресторан: Эксмо; М.; 2011
ISBN 978-5-699-45317-7*

Аннотация

О том, как привлечь гостей в ресторан, в этой книге рассказывает уникальный тандем – шеф-повар и управляющий рестораном. Авторы делятся своим опытом решения «вечных» проблем ресторана:

- мотивация контактного персонала и линейных поваров;
- увеличение объема продаж в ресторане и увеличение запланированных визитов;
- внедрение системы контроля качества блюд и обслуживания;
- управленческий учет и контроль сбалансированных финансовых показателей.

Концепция «Я – ресторан», описанная в книге, – это новый мотивационный подход к управлению контактным и линейным персоналом в заведении. В комплексе с программой тайм-менеджмента и новейшей системой пятибонусной оплаты труда, материальной и нематериальной мотивацией персонала она повышает эффективность работы всех служб заведения.

Авторы делятся своим опытом в организации активных продаж и продвижения, незатратного маркетинга и управлении себестоимостью блюд, эффективном планировании издержек, отслеживании основных экономических коэффициентов ресторана, рассказывают о новых технологиях работы с клубными картами, проведении акций и спецмероприятий, использовании интерактивных сервисов, работе со СМИ и создании новостных поводов.

Книга станет хорошим помощником рестораторам, шеф-поварам и менеджерам предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса, будет полезна студентам вузов профильных специальностей.

Содержание

Предисловие	7
Введение	8
1. Концепция «Я – ресторан» – ресторан для гостя	10
1.1. Управляющий и шеф-повар: две стороны одной медали	13
1.2. Ресторан – ваш стиль жизни, «ресторатор» – ваш диагноз	19
1.3. Творчество в нашей профессии	21
Принцип открытости	22
Принцип личной заинтересованности	22
Принцип хорошего настроения	23
Принцип профессионализма	23
Принцип наставничества	23
Принцип непрерывного движения	24
Принцип справедливости	24
Принцип честности	25
Принцип терпимости	25
Принцип гостеприимства	25
2. «Меню-консультант» и «меню-продавец»	26
2.1. Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к ап-селлингу	29
2.2. Современное меню: американский, французский и испанский подходы к ценообразованию	34
Американский подход	34
Французский подход	35
Испанский подход	37
2.3. Ценообразование – краеугольный камень	38
3. Команда ресторана: «за» и «против»	45
3.1. Общий или отдельный «чай»? Материальные и нематериальные стимулы к работе	48
Плюсы и минусы общего «чая»	48
Нематериальная мотивация в кризис	48
Карьерные предложения сотрудникам	49
Внедрение мотивационной системы «Я-ресторан»	49
«Совет» ресторана – коллегиальное управление ответственностью	51
Аттестация	52
2.3. Новые способы оплаты и нормирования труда персонала ресторана	53
Виды сдельных систем (варианты оплаты)	57
Система депремирования	59
4. Тайм-менеджмент в ресторане, или «Зачем работать больше?»	61
4.1. Предпосылки внедрения тайм-менеджмента в ресторане	62
4.2. Тайм-менеджмент – инновационный способ мотивации сотрудников ресторана	66
4.3. Тайм-менеджмент – шаг за шагом	69
Алгоритм внедрения системы тайм-менеджмента	69
5. Незатратный маркетинг и пиар против затратной рекламы	77
5.1. Портрет аудитории: в профиль и анфас	78

5.2. СМИ и мы	84
Пиар как часть маркетингового плана ресторана	85
Продвижение предприятия питания через СМИ	87
«Приманки» и «мишени» на службе у ресторатора	88
Платить или не платить за рекламу?	89
5.3. Легенды и мифы ресторанного продвижения	97
С чего начать разработку малозатратной пиар-кампании?	98
«Вирусный маркетинг» для демократичных ресторанов	99
Кто распространяет слухи?	100
Ресторан в эфире «сарафанного радио»	102
Скрытый, раскрытый и открытый методы маркетинга общения	103
Ребрендинг ресторана	104
6. Прозрачный бизнес: утопия или реальность?	106
6.1. Современный управленческий учет в ресторане	110
6.2. Основные управленческие коэффициенты контроля – на заметку	114
6.3. АСУ – ваш заместитель и личный помощник	120
Тотальная автоматизация: не только касса и склад	121
Управление персоналом: расчет зарплаты и программы мотивации	121
Видеонаблюдение, связанное с событиями в системе	121
Удобство интерфейса и высокая скорость обработки данных	121
Управление ресторанными сетями	121
7. Современные тренды: молекулярная гастрономия и авангардная кухня	125
7.1. Молекулярная гастрономия: хроника всемирной мистификации	127
7.2. Авангардные технологии на современной кухне	135
«Стефан-гриль»	135
Установка вакуумного маринования Cookvac	136
Сублимационные сушки	137
Технология Sous-vide	137
Пакоджетинг или льдомиксинг	140
Термомиксинг	140
Ароматистилляция	141
Дипфризинг	142
Хербофилтры	142
8. 150 ресторанных «табу»	144
8.1. На заметку официанту	146
50 ресторанных «табу» официанта	146
8.2. На заметку управляющему	149
50 ресторанных «табу» управляющего	149
8.3. На заметку шеф-повару	152
50 ресторанных «табу» шеф-повара	152
9. Лояльность гостей ваша философия успеха	155
9.1. Гости, которые возвращаются	157
9.2. Управление лояльностью гостей	159

9.3. Тренинги в ресторане – почему без них нельзя	162
Ежедневные тренинги контактного персонала	168
Заключение	170
Об авторах	171
От авторов	173

Илья Лазерсон, Федор Сокирянский

Как привлечь гостей в ресторан

С БОЛЬШИМ УДОВОЛЬСТВИЕМ ПРОЧИТАЛ КНИГУ, НАПИСАННУЮ ДОСТАТОЧНО ТАЛАНТЛИВЫМ АВТОРСКИМ ТАНДЕМОМ, интересы кухни и сервиса находятся очень близко, и объединить их на одних страницах оказалось вполне оправданно.

Уже на второй главе я отчетливо понял, что же так притягивает в этом сочинении. Подобное ощущение я испытал, когда спустя более двадцати лет взял в руки букварь своего сына. Знакомство с алфавитом и правописанием, сопряженное с чувством ностальгии, вызвало во мне неподдельный восторг. Совершенно верно, эта книга своего рода букварь начинающего ресторатора, когда круг обязанностей руководителя становится чуть больше, чем организация сервиса. На этих страницах без труда можно отыскать все явные и скрытые вопросы, на которые следует обратить пристальное внимание при развитии и экономическом управлении рестораном.

«Как привлечь гостей в ресторан?» – это, пожалуй, самый злободневный вопрос всех шеф-поваров и управляющих, во все времена, однозначный ответ на который еще так и не придуман. Так что, дорогой читатель, не пытайтесь найти точный рецепт успеха вашего ресторана, его не существует. Зато авторы очень подробно обозначили те вопросы, над которыми придется усердно поработать и найти их решение, которое так же умышленно не раскрывается по причине того, что каждый ресторан очень индивидуален, и чтобы не разрушить ваши надежды, последнее слово – за вами, дорогие коллеги, и результат полностью зависит от правильно принятых вами решений...

Особую благодарность хочется выразить за лирическое отступление, а именно, повествование о посещении знаменитого испанского шеф-повара. В жизни каждого человека, связанного с ресторанным бизнесом, знакомство с великими кулинарами мира – событие очень значимое. Едва ли «удивление» автора поможет привлечь гостей в наши рестораны, но разве не самые безумные мечты рождают гениальные творения...

Казалось бы, книга адресована в основном управленцам, однако огромный пласт приведенной информации может и должен быть освоен шеф-поварами, потому что правила гостеприимства важны для всех сотрудников ресторана, а владение экономикой еще никому не мешало. Именно поэтому не сомневаюсь в том, что книга окажется полезной моим коллегам шеф-поварам.

Андрей Махов,
шеф-повар «Кафе Пушкин»

Предисловие

Среди множества произведений различных авторов на тему управления рестораном новая книга Федора Сокирянского и Ильи Лазерсона претендует на особое место: это первый на российском ресторанном рынке труд, посвященный системному анализу взаимоотношений управляющего и шеф-повара в ресторане, а также методике совместного построения структуры управления, ведущей к успеху бизнеса.

Являясь совладельцем и сооснователем не одного ресторана, я могу с уверенностью сказать, что это очень полезная книга. Многие изложенные в ней принципы мы переосмыслили после прочтения и стали применять еще эффективнее.

Авторы обобщили классический опыт применения маркетинговых инструментов привлечения и удержания гостей с анализом лучших мировых практик управления бизнесом, создав инновационную концепцию «Я – ресторан», которая позволяет достичь высокого уровня синергии усилий каждого сотрудника на пути к общей цели. Успешное решение этой задачи невозможно без особого внимания к личностному и профессиональному росту каждого члена команды. Каждый сотрудник контактной группы должен чувствовать себя радушным хозяином, принимающим гостей у себя дома, а самоидентификация повара должна базироваться на высоком профессионализме и перфекционистском отношении к результатам своего труда. Тогда ресторан обязательно будет успешен и непременно привлечет гостей.

В связи с огромным количеством разнообразных событий, ежедневно происходящих в каждом ресторане, зачастую бывает трудно вычислить «автора» очередной ошибки или даже злоупотребления. Само собой разумеется, что в случае, если человек знает, что его проступок будет однозначно идентифицирован, он начнет значительно внимательнее относиться к своей работе. С другой стороны, так же очевидны будут и его достижения – и он начнет стараться улучшить собственные результаты. Поэтому ценным помощником и надежным партнером для ресторатора, серьезно относящегося к своему делу и желающего достичь успеха, становится современная информационная система, контролирующая, обучающая и мотивирующая персонал, а также снабжающая каждого сотрудника своевременной и достоверной информацией, необходимой для его работы.

Большой потенциал рынка гостеприимства России способствует постоянному появлению новых интересных ресторанных проектов, а недавний кризис обусловил смещение фокуса внимания рестораторов на повышение эффективности бизнеса и снижение издержек.

Я надеюсь, что советы авторов книги, которую вы держите в руках, принесут вам пользу и подскажут новые возможности для увеличения прибыли.

Давид Ян,

основатель и председатель совета директоров
компаний ABBYY, соавтор компьютерных программ
Lingvo, FineReader, iiko и др.,
сооснователь ресторанов ArteFAQ, FAQsafe, «Сестры Гримм»,
Squat, «Август», DeFAQto, FAQtorial и др.,
кандидат физико-математических наук,
лауреат премии Правительства России
в области науки и техники.

Введение

Идея создания совместной работы в области ресторанного менеджмента с точки зрения шеф-повара и управляющего пришла нам задолго до начала экономических потрясений, произошедших в стране. Тогда мы не ставили перед собой амбициозной задачи поиска решений актуальных проблем ресторана: увеличения объема продаж, повышения лояльности гостей, внедрения системы контроля качества блюд, стимулирования мотивации линейного персонала, отладки прозрачного и эффективного учета и т. д. Замысел книги предполагал лишь обобщение нашего многолетнего опыта управления кухней ресторана и бизнес-процессами предприятия индустрии гостеприимства. Но жизнь внесла свои коррективы. После открытия нами школы шеф-поваров и управляющих в рамках выездных лекций и семинаров лаборатории креативных кулинарных технологий мы посетили более 30 городов России, встречаясь с шеф-поварами и управляющими. Общение с коллегами дало нам понимание проблем, с которыми чаще всего сталкиваются специалисты ресторанного бизнеса, а многочисленные обсуждения этих проблем – осознание необходимости изменения концепции данной книги.

Настоящая работа посвящена современным технологиям привлечения гостей в ресторан и способам увеличения продаж в заведениях гостеприимства. Мы также постарались уделить значительное внимание вопросам материальной и нематериальной мотивации персонала кухни и зала ресторана.

В своей книге мы познакомим читателя с новой концепцией формирования профессиональной самоидентификации сотрудников ресторана и создания личностной заинтересованности в развитии и карьерном росте, именуемой «Я – ресторан». Мы также рассмотрим современные подходы к составлению меню, способствующему увеличению продаж, обсудим актуальные аспекты командообразования, внедрения программы тайм-менеджмента, позволяющей повысить эффективность работы всех служб ресторана.

Принимая во внимание необходимость рационального использования финансовых возможностей заведения, мы подробно рассмотрим незатратные механизмы продвижения ресторана, современные подходы к организации управленческого учета и финансового планирования бизнеса.

На примере программного продукта *iiko* в данной книге будут приведены критерии выбора современной автоматической системы управления рестораном, позволяющей существенно повысить прозрачность и управляемость всех бизнес-процессов предприятия гостеприимства.

Мы также рассмотрим инновационные технологии на кухне ресторана, открывающие перед шеф-поваром новые горизонты работы со вкусом, цветом и текстурой продуктов питания. Разделы, посвященные молекулярной гастрономии и авангардной кухне, познакомят читателя с самыми последними тенденциями ресторанных технологий в мире.

Книга изобилует множеством практических примеров и методик повышения прибыльности ресторана. К ним относятся: организация активных продаж по методу кросс-селлинга и ап-селлинга, проведение эффективных акций и мероприятий, внедрение программ лояльности гостей, эффектная и креативная подача блюд, способы оптимизации меню с точки зрения фудкоста (материальной себестоимости блюд), французские, испанские и американские подходы к ценообразованию в меню, экономия потерь при тепловой обработке дорогих продуктов, эффективное планирование издержек, методология отслеживания основных экономических коэффициентов в ресторане. Мы также рассмотрим новейшую систему 5-бонусной оплаты труда персонала, методологию проведения тренингов и аттестаций, новые способы нормирования труда сотрудников, плюсы и минусы «общего чая», способы «пра-

вильного» оформления сотрудников. Значительное внимание в книге уделено опыту взаимоотношений со СМИ, использованию интерактивных сервисов в работе с гостями, созданию новостных поводов, внедрению агрессивных маркетинговых программ.

Мы познакомим читателя со 150 ресторанными «табу» для шеф-повара, управляющего и официанта и покажем, как эффективно создавать портрет своего гостя и использовать современные маркетинговые инструменты в работе с аудиторией.

Мы также поделимся самыми интересными и порой забавными ситуациями и воспоминаниями из собственной профессиональной жизни, наглядно иллюстрирующими затрагиваемые в книге проблемы.

Вся информация, практический опыт и знания, нашедшие свое отражение на страницах этого издания, уже когда-либо применялись нами на практике или активно используются сегодня. И мы искренне надеемся, что настоящая книга станет хорошим помощником для наших коллег – рестораторов и шеф-поваров в их повседневной нелегкой работе.

1. Концепция «Я – ресторан» – ресторан для гостя



Концепция «Я – ресторан» – это новый подход к системе управления предприятием гостеприимства, предполагающий вовлечение всех сотрудников заведения в процесс принятия важных решений и создание условий для формирования личностной заинтересованности персонала в достижении общих целей и задач бизнеса. Другими словами, концепция «Я – ресторан» – это новое слово в системе межличностных взаимоотношений участников процесса управления предприятием гостеприимства. Процесс психологического присвоения коллективом не только своего предприятия, но и своей профессии – официанта, повара, бармена, метрдотеля, управляющего. Система ценностей команды людей, объединенных общими целями, задачами, философией, ощущением себя в профессии, идеологией успешности.

Платформа концепции «Я – ресторан» базируется на научных работах основателя Института неформального образования (INO), известного психолога и педагога, доктора педагогических наук Вадима Зицера. В своей книге «Азбука ИО» он описывает новый и, на наш взгляд, революционный подход к командообразованию и обучению людей. Суть концепции неформального образования – формирование личной заинтересованности человека в процессе получения знаний. Личная заинтересованность – это центральная составляющая концепции «Я – ресторан» и ее главная мотивационная основа. Только личная заинтересованность вовлекает индивидуума в осознанный и добровольный процесс познаний. А познание, в свою очередь, достигается в процессе творчества.

Концепция «Я – ресторан» предполагает обучение, профессиональное и личностное развитие сотрудников через совместное или индивидуальное творчество, в форме группового ведения в командах по 5-10 человек. Другими словами, взаимодействие каждого члена команды в процессе работы в группе с окружающими и одновременное обращение внутрь себя, формулирование личной мотивации и интереса к происходящему в профессиональной жизни. Ведущий группы, обозначая проблемы и наблюдая групповую динамику коллектива, помогает его участникам ставить перед собой важные личностные и профессио-

нальные вопросы: «Почему я выбрал профессию повара (официанта, бармена)?», «Зачем я пришел в этот бизнес?», «Что значит для меня моя работа, мой коллектив, мой ресторан?».

Не секрет, что профессиональное сообщество индустрии гостеприимства в России очень разрознено. Профессия повара в нашей стране, в отличие от стран Запада, не является почетной, работа официанта воспринимается современной молодежью как занятие непрестижное – по сути, как сезонный или временный заработок. В большинстве развитых стран задача популяризации профессий индустрии гостеприимства решается государством. В нашей стране проблемы создания благоприятных условий карьерного роста и удержания молодых специалистов рестораторы вынуждены решать в одиночку.

Как приобщить современную молодежь к профессии повара, кондитера, официанта, бармена?

Как сформировать профессиональную гордость, внутреннюю мотивацию, увлеченность своим делом, повысить имидж и престиж индустрии гостеприимства в глазах молодых людей?

Ответы на эти вопросы дает концепция «Я – ресторан».

Гостеприимство – это творческая профессия. Согласитесь, на первый взгляд данный тезис кажется очень спорным. Какая связь между обслуживанием, «халдеиством» и творчеством? Мы утверждаем, что эта связь есть. Давайте попробуем разобраться.

Как известно, любая работа, нацеленная на результат, основана на четкой формализации бизнес-процессов и следовании установленным правилам. Основа слаженной работы коллектива – это дисциплина и субординация сотрудников. Дисциплина крайне важна в процессе оказания услуги гостеприимства. Невозможно представить, что во время выездного обслуживания по вине персонала гостям за разными столами подали горячее блюдо с интервалом в 30 минут. Так же неприемлемо, чтобы повар холодного цеха не сделал заготовки по заданию шеф-повара точно в срок, из-за чего сорвался банкет. Все процессы на кухне основываются на строгой дисциплине и соблюдении правил. Так каким же образом можно совместить творчество с дисциплиной, тогда как первое, казалось бы, полностью исключает второе?

Давайте зададимся вопросом: чем хороший шеф-повар отличается от блестящего шефа? Конечно – талантом, ответите вы. И это – бесспорно. Но есть еще одно важное отличие, а именно – в умении применять свои знания и опыт. Первый прекрасно владеет техникой дела, использует инновационное оборудование и инвентарь, хорошо знает рецептуры и качественно готовит. Блестящий шеф-повар владеет всем тем же, но при этом творчески подходит к процессу создания абсолютно каждого блюда. Таких поваров называют «маэстро». К ним мы отнесли бы Анатолия Комма, который, являясь шеф-поваром и владельцем ресторанов, придумывает все свои блюда сам.

Блестящий шеф-повар – творческий человек, что не мешает ему быть дисциплинированным и ответственным специалистом. Такой шеф знает, что если он что-то не заказал, его блюдо потеряет важный оттенок вкуса или не удастся вовсе. Почему талантливый шеф-повар не забывает заказать базилик, требуемый для приготовления того или иного блюда? Ответ прост – потому что у него есть **внутренняя личностная заинтересованность** в процессе приготовления пищи. Для блестящего шеф-повара некачественно выполненное блюдо – это обстоятельство, несовместимое с личностной системой ценностей, профессиональное поражение, творческое фиаско. Только личностная заинтересованность является мощнейшим стимулом и главной внутренней мотивацией делать свою работу исключительно хорошо. А слаженная и профессиональная работа всего коллектива ресторана – главный фактор, влияющий на привлечение и удержание гостей.

Формирование у сотрудников предприятия гостеприимства подобной творческой и личностной заинтересованности – задача концепции «Я – ресторан». Только когда все

сотрудники предприятия примут концепцию «Я – ресторан», она произвольно трансформируется в концепцию «ресторан для гостя».

1.1. Управляющий и шеф-повар: две стороны одной медали

Среди профессионалов отечественного ресторанного бизнеса бытует стойкое убеждение: управляющий ресторана и шеф-повар практически никогда не работают в команде. К сожалению, это убеждение небезосновательно. В чем же истоки такого противостояния? Почему два топ-менеджера заведения, в равной степени влияющие на успех ресторана и отвечающие за финансовый результат, не могут научиться разговаривать на одном языке? В чем причина антагонизма работников кухни и зала? Профессиональные разногласия или, быть может, личные амбиции? Ответы на эти вопросы крайне важны для нас, ведь без разрешения идеологического конфликта между шефом и управляющим нам вряд ли удастся приблизиться к решению главной задачи, сформулированной в названии книги: «Как привлечь гостей в ресторан?».

В качестве небольшого лирического отступления отметим, что этот раздел книги дался нам весьма нелегко. Немало часов мы провели в спорах и обсуждениях, прежде чем выработали единую позицию по обсуждаемой проблеме. Неудивительно, ведь авторы книги много лет вели ожесточенные позиционные бои друг с другом на фронтах войны управляющих и шеф-поваров. Каждый из нас до последнего отстаивал право своих коллег на главенствующую роль в решении ключевых вопросов деятельности ресторана. Забегая вперед, скажем, что к нашему обоюдному удовольствию победила дружба. Мы искренне убеждены, что конфликт управляющих и шефов – проблема в большей степени надуманная, а примирение сторон может быть на удивление легким и быстрым.

Справедливости ради стоит признать, что хороший ресторан «делает» его кухня и, следовательно, – шеф-повар. В западном понимании шеф-повар – это не только кулинар, художник от гастрономии, отвечающий за вкусовые качества блюд. Это в том числе и управленец, менеджер кухни, определяющий основные финансовые показатели работы заведения, такие как материальная себестоимость блюд, коэффициенты наценок на позиции в меню, структура постоянных и переменных издержек производства, оборачиваемость денежных средств и др. За рубежом шеф-повар часто управляет работой зала, как это принято во французских классических гастрономических ресторанах. В задачи шеф-повара входят и переговоры с гостями – заказчиками банкетов, а также с поставщиками продуктов и напитков, участие в формировании плана работы заведения на год, подготовка бюджета ресторана. Российская же практика ведения ресторанного бизнеса во многом унаследовала традиции советского общепита. Традиционно основные обязанности, связанные с осуществлением хозяйственной деятельности ресторана, распределялись между директором, бухгалтером и заведующим производством. Завпроизводством советского предприятия общественного питания – это и есть прообраз современного шеф-повара. Изменились предпочтения гостей, концепции заведений, ассортимент блюд ресторана, но сама система управления предприятием, к сожалению, претерпела лишь незначительные изменения.

В России исторически сложилось так, что управляющий или директор ресторана является органом законодательной и исполнительной власти в одном лице. Управляющий определяет, какие блюда, предложенные шеф-поваром, попадут в окончательный вариант меню, кто из поставщиков продуктов будет осуществлять поставки, а также какова будет ценовая политика ресторана. Функциональные же обязанности шеф-повара сводятся к управлению персоналом кухни, управлению закупками, приготовлению блюд с последующим отпуском

в зал. Важно отметить, что такая расстановка сил, как правило, вполне устраивает стороны. Управляющий отвечает перед учредителями за финансовый результат, а шеф-повар отвечает перед управляющим за качество кухни. Между управляющим и шеф-поваром заключен негласный пакт о ненападении. В обычной и размеренной жизни ресторана никто не покушается на территориальную целостность, права и свободы соседнего государства. Два мира, разделенные перегородкой между залом и кухней ресторана, существуют как бы в разных измерениях. Ничто не нарушает спокойствия этих двух государств, но лишь до поры до времени, пока не случается ЧП.

Ни для кого не секрет, что в открытых или в скрытых конфликтах стороны всегда винят друг друга. Шеф-повар часто «повинен» в падении покупательского спроса на те или иные блюда, а управляющий почти всегда «несостоятелен» в привлечении дополнительных гостей. Из-за отсутствия должной загрузки заведения на кухне портятся продукты, а из-за некачественной работы поваров уходят постоянные гости. Конфликт начинает расти как снежный ком и часто приводит к тому, что кто-то из участников вынужден сложить оружие, т. е. покинуть заведение.

К сожалению, собственники бизнеса неохотно вмешиваются в подобные конфликты, предпочитая сохранять нейтралитет и наблюдать со стороны за тем, кто кого «съест». Как правило, жертвами этого конфликта становятся шеф-повара. Они чаще меняют работу, что не лучшим образом сказывается на перспективах их дальнейшей карьеры и внутренней профессиональной самооценке. В таблице 1 мы решили привести список наиболее часто встречающихся претензий шеф-поваров и управляющих друг к другу. Уверены, что многие читатели невольно улыбнутся, просматривая его.

Таблица 1. Список взаимных претензий управляющих и шеф-поваров ресторанов

Претензии шеф-поваров к управляющим	Претензии управляющих к шеф-поварам
Управляющий не понимает, что из продуктов «за две копейки» не сделать качественное блюдо	Шеф-повар всегда и во всем покрывает своих подчиненных
Управляющему наплевать на то, что сырье приходит нестабильного качества, он выбирает поставщика по собственному усмотрению	Повара во время цейтнота намеренно подставляют официантов, задерживая блюда

Продолжение

Официанты не забирают блюда вовремя; гости остаются недовольны тем, что блюда приносят холодными, что их приходится ждать	Повара отпускают блюда ненадлежащей температуры и качества, не соблюдают установленную шефом форму подачи
Официанты не знают меню и не учат технологию приготовления блюд. Поэтому блюда плохо продаются	Повара работают только во время производства заготовок и отпуска блюд в зал, а все остальное время бездельничают
Официанты кричат на поваров, требуют быстрее отдать блюдо в зал, создавая нервную обстановку	Повара скрывают списания продуктов и делают недовложения ингредиентов в блюда, чтобы скрыть недостатки
Управляющие не до конца доносят до поваров пожелания гостей, заказавших банкет. В результате либо чего-то не хватает на столе, либо блюда подаются ненадлежащим образом	Шеф-повар не хочет заниматься административными вопросами производства и сваливает эту работу на управляющего
Управляющие экономят на всем и не покупают оборудование, инвентарь или расходные материалы, требующиеся на кухне	Шеф-повар постоянно просит что-то приобрести на кухню, не задумываясь, что у ресторана нет на это денег
Управляющие требуют минимизировать списания, но не могут спланировать проходимость заведения	Шеф-повар хочет готовить только то, что нравится ему. Он не готов проявлять инициативу, импровизировать и внедрять новые позиции в меню
Управляющий отдает распоряжение линейным поварам в отсутствие шеф-повара, вмешивается в работу кухни	Шеф-повар настраивает коллектив поваров против управляющего, и те его ни во что не ставят
Управляющий публично отчитывает шеф-повара, роняя его авторитет в глазах подчиненных	Шеф-повар не хочет заниматься учетом и контролем материальной себестоимости блюд. Шеф-повар не умеет или не хочет экономить
Управляющий возлагает ответственность за снижение выручки заведения на шеф-повара и линейных поваров	Шеф-повар не хочет обучать официантов презентации блюд, объясняя это тем, что последние все равно ничего не запоминают и не используют в работе

Окончание табл.

Управляющий требует введения новых блюд в меню, а потом обвиняет шефа, если новые блюда не пошли	Шеф-повар не хочет выходить в зал и решать конфликтные ситуации с гостями, недовольными качеством еды
Управляющий неправильно ведет учет, поэтому во время инвентаризации «не бьются» остатки	Шеф-повар не хочет признавать свои промахи в работе и перекладывает вину на поставщиков продуктов питания
Управляющий обвиняет шеф-повара в том, что его подчиненные воруют	Шеф-повар лоббирует интересы конкретных поставщиков и предположительно берет за это мзду
Управляющий постоянно просит сократить еще одного повара, объясняя это необходимостью экономить	Шеф-повар пытается решать вопросы напрямую с учредителями через голову управляющего
Управляющий не согласовывает шеф-повару стажировки, обучение и посещения мастер-классов	Шеф-повар отказывается работать оперативно, требуя заблаговременно сообщать о новых резервациях. Из-за этого ресторан отказывается от банкетов, заказанных день в день, и теряет прибыль
Управляющий вмешивается в процесс разработки технико-технологических карт, просит шеф-повара заниматься калькуляцией, т.е. выполнять его работу	Шеф-повар отказывается работать в команде и помогать управляющему в его работе. Он все время пытается сузить круг своих обязанностей и уйти от ответственности
Управляющий сравнивает кухню своего ресторана с кухнями других заведений, перечисляя преимущества конкурентов	Повара неуправляемы в отсутствие шеф-повара и во всем ссылаются на него, уклоняясь от лишней работы
Управляющий, не советуясь, принимает заказ на срочный банкет или берет на себя обязательства, которые шеф не может выполнить в короткие сроки	Шеф-повар постоянно пытается раздуть штат повара и приводит массу надуманных аргументов
Управляющий принимает решения, входящие в компетенцию шеф-повара, не поставив его в известность	Шеф-повар встречает любую инициативу управляющего в штыки, ссылаясь на то, что последний ни дня не проработал на кухне

Как видно из табл. 1, причины возникновения этой профессиональной «пропасти» связаны с практически полным непониманием сторонами содержания работы друг друга.

Заметки шеф-повара

...У слова «кухня», как известно, несколько значений, одно из которых – жизнь, проходящая не на виду у общественности. Такого рода «кухня» есть и в ресторане. Почему же «за кулисами» заведений так часто возникают конфликты между ресторатором и шеф-поваром? В большинстве случаев камнем преткновения в отношениях управляющего и шеф-повара становится меню ресторана.

Думаю, дорогие коллеги, вы согласитесь с тем, что чаще всего шеф-повар ресторана, создавая меню, руководствуется своими личными пристрастиями, знаниями и умениями; своим собственным вкусом, привитым семейными кулинарными традициями и лишь немного трансформировавшимся под влиянием современных ресторанных тенденций. Иногда меню ресторана построено на личных пристрастиях ресторатора – хозяина или управляющего предприятия гостеприимства. Субъективные пристрастия влияют не только на качественный, но и на количественный состав меню. Например, многие рестораторы стремятся к тому, чтобы сделать перечень блюд в карте по-настоящему огромным, оправдывая это стремлением с большей вероятностью «попасть» в пожелания гостя. Такой подход оправдан, например, в китайских ресторанах,

где еда готовится быстро по принципу конструктора, заготовки там несложные и не скоропортящиеся. В ресторанах европейского толка подобный подход неприемлем; важно понимать, что карта блюд – это не роман, а перечень возможностей. Гостей же обширная карта довольно часто даже раздражает ввиду усложнения выбора. Вполне понятно, что на практике трудно избежать конфликта подходов управляющего и шеф-повара к качественному и количественному составу меню. Часто такие конфликты имеют затяжной характер, что не может положительно сказываться на результатах работы ресторана. Если в вашем заведении есть предпосылки к этому, стоит принять во внимание следующее...

Ресторатору

Дорогой ресторатор, помни, что принципы приготовления домашней еды сильно отличаются от приемов приготовления еды в ресторане. Помни, что вся ресторанный еда основана на заготовках, и чем их больше, тем сложнее шеф-повару их контролировать, обеспечивая стабильность качества. Не требуй вывести из меню борщ, если он сварен не так, как варила (и, дай Бог, все еще варит!) твоя бабушка. Борщ твоего шеф-повара просто другой! Не обижай шеф-повара, он самолюбив.

Шеф-повару

Тебе, коллега, стоит понимать, что твой директор или управляющий много путешествует, ходит по разным ресторанам в вашем родном городе. Ему есть с чем сравнивать твою еду, он смотрит на блюдо глазами гостя, а мы с тобой порой не можем отвлечься от рутины и взглянуть на собственную стряпню в декорациях зала. Если у управляющего есть замечания к твоему блюду или желание вывести его из меню, то вряд ли это придирки. Помни, что ты готовишь не для специалистов, а для обычных людей, к которым, надеюсь, ты относишь и хозяина, и управляющего. Твои амбиции реализуются тогда, когда ты откроешь собственное заведение, и это время, возможно, не за горами...

В своем комментарии Илья Лазерсон призывает двух самых главных фигурантов «дела» (профессиональной команды предприятия питания) попытаться понять и принять позиции друг друга. Школа шеф-поваров и управляющих Sokirianskiy & Lazerson School (www.s-l-s.ru) была создана авторами этой книги не случайно. Одна из основных задач нашего образовательного проекта – сблизить позиции управляющего и шеф-повара ресторана, донести до каждого из участников процесса управления заведением важность и значимость работы друг друга.

С нашей точки зрения, главная причина конфликтов сторон – отсутствие четкой, конкретной, формализованной (переложенной на бумагу), легитимной системы разграничения полномочий и функциональных обязанностей управляющего и шеф-повара ресторана.

Задайтесь вопросом: «Существуют ли в вашем ресторане должностные инструкции для шеф-повара и управляющего? Участвовали ли ваши специалисты в разработке этих документов?»

Давайте попробуем разграничить круг функциональных обязанностей данных специалистов. Пример такой матрицы ответственности представлен в табл. 2.

Таблица 2. Распределение сфер ответственности между шеф-поваром и управляющим рестораном

Ответственность управляющего рестораном	Ответственность шеф-повара ресторана
Подготовка зала к работе	Лабораторные испытания нового сырья
Содержание зала, мебели, предметов интерьера и декора в хорошем состоянии	Закупки
Сухая и влажная уборка зала	Организация хранения сырья и материальных ценностей
Периодическая генеральная уборка зала	Выполнение заказов торгового зала
Состояние текстиля и контроль за его своевременной стиркой	Технологические проработки меню, составление ТТК и калькуляционных карт
Состояние посуды и столовых приборов	Эксплуатация и профилактика оборудования и инвентаря
Подготовка личных гардеробов к работе	Инвентаризация и производственный учет
Продажи в зале и телефонные продажи	Санитария и гигиена (посуда, инвентарь, персонал)
Встреча, проводы, обслуживание гостей	Производство краткосрочных и долгосрочных заготовок
Печать полиграфической продукции	Контроль качества продукции
Получение товара и учет в баре	Выполнение финансово-экономических показателей
Обслуживание оборудования и инвентаря	Рекрутинг, производственное обучение и аттестация
Корректность работы POS-терминалов и АСУ	
Инвентаризации	
Продажи и CRM-учет гостей	
Рекрутинг, обучение и аттестация	

Приведенная выше таблица и составленные на ее основе должностные инструкции помогут топ-менеджерам ресторана договориться о понятных и прозрачных «правилах игры» на их общем «поле». Концепция «Я – ресторан» может быть эффективно внедрена в вашем заведении только если и шеф-повар, и управляющий станут носителями этой новой идеологии управления предприятием гостеприимства.

Удивительно, что и шеф-повар, и управленец независимо от мотивационной политики собственников, как правило, психологически «присваивают» свое заведение, т. е. заведомо добровольно принимают концепцию «Я – ресторан». Этот кредит доверия и лояльности к собственнику ресторана и самому заведению может послужить мощным мотивационным стимулом для работы в команде. Вам (ресторатору) нужно только инициировать данный процесс диалога между всеми участниками управления.

В следующем разделе мы поразмышляем о том, почему ресторан должен стать делом вашей жизни, а профессия «ресторатор» – вашим «медицинским диагнозом».

1.2. Ресторан – ваш стиль жизни, «ресторатор» – ваш диагноз

Ресторанный бизнес, безусловно, – весьма статусный вид экономической деятельности в современной России. Ресторанное ремесло сегодня стало прерогативой нового буржуазного сословия отечественных предпринимателей, увлекаемых идеей открыть собственное заведение гостеприимства. Известные актеры, режиссеры, продюсеры, поп-дивы, художники и архитекторы, писатели и телеведущие в буквальном смысле «заразились» повальной модой на открытие ресторанов. Доказательством тому могут служить сотни и тысячи заголовков печатных изданий, информирующих нас о том, что очередной «непрофильный инвестор» открыл очередное заведение.

В среде профессиональных рестораторов шутят, что ресторанным бизнесом в России «правит» гламур. Как ни странно, этот тезис отражает содержание мотивации большинства начинающих рестораторов. Многие предприниматели, состоявшиеся в других сферах экономической деятельности, в качестве «пробы пера» открывают первое заведение гостеприимства. Некоторые начинающие рестораторы движимы идеей собственной творческой реализации, другие смотрят на новую сферу инвестирования как на диверсификацию бизнеса. И в том, и в другом случае предприниматели имеют четкую внутреннюю мотивацию, ориентированную либо на процесс, либо на результат.

Любого ресторатора можно отнести к одной из трех групп предпринимателей, классифицированных по форме внутренней мотивации, присутствующей при создании ресторана:

- «любители», стремящиеся к творческой самореализации, или «захваченные»;
- профессиональные стратегически непрофильные инвесторы;
- «профи».

Первая категория рестораторов попадает в этот бизнес случайно. Как правило, это представители творческих профессий или люди гуманитарного склада ума. Именно этой частью представителей ресторанного сообщества и движет пресловутый «гламур». Очень часто «любители» терпят фиаско через полгода-год после начала карьеры ресторатора.

Вторая категория рестораторов – люди, пришедшие в индустрию гостеприимства из других видов бизнеса и рассматривающие общепит как новую сферу приложения своих инвестиционных финансовых инструментов. Такие рестораторы, как правило, привлекают профессиональную команду консультантов-экспертов для открытия ресторана. Непрофильного инвестора интересует главный показатель успешности нового бизнеса – финансовый результат, т. е. операционная прибыль. Как правило, непрофильные инвесторы вкладывают средства в создание сетей фастфуда, предприятия корпоративного или социального питания, демократичные концепции ресторанов. Достаточно часто такого рода инвесторы оказываются весьма успешными в ресторанном бизнесе.

Третья категория рестораторов – именуемые здесь «профи», пришли в ресторанный бизнес неслучайно. Большинство из них – люди, вышедшие из официантов, барменов, поваров или работников торговли. Именно об этой категории рестораторов и пойдет речь в данном разделе.

Известный ресторатор Игорь Бухаров как-то сказал: «Если хочешь, чтобы твой ресторан был успешным, ты должен жить в нем или отдать заведение в надежные профессиональные руки управленцев». Президент ФРиО России, ресторатор с почти 30-летним стажем, безусловно, знает, о чем говорит.

Как понять слова «жить в ресторане» или как можно сделать ресторанный бизнес своим стилем жизни?

Это когда каждый процесс в вашем заведении – будь то выбор продуктов, поставщиков, составление меню, мотивация персонала, санитария и гигиена, закупки, реклама и пиар, маркетинговая политика – не может остаться без вашего непрерывного и пристального внимания.

В ресторанном бизнесе не бывает мелочей, и ресторанный бизнес, как никакой другой, не прощает даже незначительных, мелких ошибок. «Жить в ресторане» – означает быть в курсе абсолютно всех нюансов и полутонов бизнеса, ежеминутно «держат руку на пульсе», контролировать все процессы, грамотно и взвешенно управлять ими. Хороший ресторатор всегда знает большинство своих гостей в лицо и, по сути, негласно исполняет роль гостевого менеджера ресторана. Ресторатор-«профи» лично общается с посетителями заведения, которое последние часто ассоциируют с именем владельца, приходя «на ресторатора».

Концепция «Я – ресторан» предполагает полное отождествление собственника со своим бизнесом, его концепцией, укладом, традициями гостеприимства. Ресторатор также отождествляет себя с ментальностью и образом жизни, даже мышлением своих гостей. Он не может не разбираться в продуктах и винах, не может не владеть инструментами финансового управления бизнесом, не может не понимать в технологическом оборудовании, посуде, текстиле, инвентаре. Ресторатор-«профи» не может не посещать заведения коллег и конкурентов, отраслевые выставки, семинары и конференции. Не может жить без своей работы и своих заведений.

Только наличие подобной глубины профессиональной самоидентификации может служить главной внутренней мотивацией ресторатора к саморазвитию и профессиональному росту. Концепция «Я – ресторан» гласит: «Ресторан – ваш стиль жизни, „ресторатор“ – ваш диагноз». Уверены, что многие наши читатели согласятся с этим.

1.3. Творчество в нашей профессии

Во вступительной части этой главы мы уже приводили доводы в пользу того, что «профессиональное гостеприимство» или работа в HoReCA – творческий род деятельности. Приводя в качестве примера описание мотивации креативного шеф-повара, мы доказали, что творческий процесс может не только стать мотивирующим началом в работе, но и явиться дисциплинирующим фактором.

Творческий подход имеет место почти во всех сферах жизни ресторана, начиная с разработки концепции заведения и создания дизайн-проекта интерьеров и заканчивая внедрением инновационных процессов управления бизнесом и системы мотивации персонала. Креатив требуется при позиционировании ресторана на рынке, создании «легенды» заведения, разработке стратегии его продвижения, реализации пиар-кампании.

Очевидно, что большинство шеф-поваров – люди креативные. Молодые и амбициозные повара также пытаются перенимать у своих старших наставников оригинальный подход к работе. Многие арт-директоры, специалисты по связям с общественностью и эвент-менеджеры ресторанов являются нестандартно мыслящими людьми. Творческий подход в решении повседневных задач – неотъемлемая часть их профессии. Но как же применять подобный подход к работе линейного контактного персонала? Как мотивировать официантов и администраторов к командной и творческой работе? Концепция «Я – ресторан» дает ответ и на эти вопросы.

Вопрос мотивации персонала будет рассмотрен более подробно в третьей главе. Здесь же мы остановимся на некоторых ключевых

принципах формирования самоидентификации официантов в профессии и на стимулировании творческих процессов в коллективе линейного персонала.

Мотивация персонала, с нашей точки зрения, зиждется на следующей логической системе рассуждений, которую каждый сотрудник должен был бы выстраивать в голове.

Рассмотрим пример подобных рассуждений.

«Почему я должен работать хорошо? Почему я должен поддерживать высокие стандарты обслуживания гостя? Потому что я люблю это заведение, потому что я горжусь тем, что работаю в этом ресторане, потому что я знаю свое заведение и все процессы в нем от начала до конца. Я уверен, что наш шеф-повар, наша команда поваров и наше меню – одни из лучших в городе. Я знаю, что все мы здесь – команда. Репутация нашего бизнеса зависит от каждого из нас, а от репутации заведения зависит его успех и наш заработок. Я работаю здесь, потому что менеджер ресторана при приеме на работу сумел доказать мне, что это лучшее заведение. Я пробовал все блюда меню, я участвовал в процессе их приготовления. Я помню, как наш шеф-повар рассказывал и показывал нам, какие ингредиенты он использует и как они влияют на вкус, аромат, цвет продуктов. Я был причастен к этому кулинарному таинству, и я могу объяснить своим гостям, почему стоит выбрать ту или иную позицию „а-ля карт“».

Я работаю в этом ресторане, потому что мне здесь хорошо. Потому что знаю: здесь меня ждет карьерный рост, новые ощущения, знания, продвижение в профессии. Я знаю, что мне доброжелательно помогут исправить ошибки в работе и не оставят без внимания и поощрения мои достижения. Я работаю официантом, потому что это моя профессия. Потому что работать официантом в нашем ресторане – не только

выгодно, но и интересно. Все мы здесь создаем настроение посетителям. И мы – не просто обслуживающий персонал, мы – высокопрофессиональные консультанты, советующие гостям, как потратить свои деньги и получить максимум удовлетворения от визита в ресторан. Официант – это гостеприимная профессия. Я работаю здесь, потому что я гостеприимный человек».

Читатель согласится, что если хотя бы половина аргументов иногда проносится в сознании нашего «гостеприимного сотрудника», когда он задается вопросом: «Почему я работаю официантом и почему я работаю именно здесь?», то дело уже сдвинулось с мертвой точки. Некоторые профессионалы, читая эту «исповедь» официанта, наверняка скептически улыбнулись и покачали головами. Мы бы не преминули разделить скептическое отношение наших коллег, если бы не становились свидетелями таких рассуждений официантов во время проведения пятиминуток в некоторых весьма успешных столичных ресторанах.

Взаимодействие с коллективом согласно концепции «Я – ресторан» основывается на 10 принципах работы команды контактного персонала. Рассмотрим их подробнее.

Принцип открытости

Принцип открытости представлен в различных проявлениях. Кто-то из вас, возможно, посчитает нужным установить веб-камеры на кухне ресторана и демонстрировать гостям в режиме онлайн процесс приготовления блюд. Вложения в реализацию такого подхода к «открытости» будут незначительные, а эффект не замедлит сказаться. Разумеется, повара должны быть в высшей степени подготовлены к такой пиар-акции.

Принцип открытости в работе с командой формулируем так: «Мы открыты к гостям. Мы открыты друг к другу. Мы открыты к самим себе». Это означает, что гости – это наши друзья, и они должны получать такое же внимание, которое мы оказываем собственным гостям, принимая их у себя дома. Открытость друг к другу буквально означает следующее: мы (члены команды ресторана) никогда не держим зла друг на друга. Официанты знают, что если руководство заведения заметит ревность, зависть, злонамеренность поступков одного или нескольких сотрудников, то уволят всех, не разбираясь, кто прав, кто виноват. Открытость строится на уважении друг друга. Это подразумевает равенство условий и возможностей для всех. Принцип открытости предполагает, что официанты уважают своих коллег и людей, которые занимают высшие руководящие посты в команде. Они понимают, что руководство «заработало» высокое положение своим опытом, знаниями и профессионализмом. Принцип «открытости к себе», означает, что сотрудники готовы учиться, развиваться и преодолевать свои внутренние проблемы. Этот принцип приучает людей не держать проблемы внутри себя и обеспечивается «правилами фидбэка» (о них ниже).

Принцип личной заинтересованности

Принцип личной заинтересованности реализуется через внедрение программы «погружения» новых сотрудников в профессию. Мы бы рекомендовали проводить еженедельные практические семинары для официантов и метрдотелей на кухне с дегустациями и занятиями под руководством шеф-повара. В случае внедрения собственных рамок квалификаций для всех сотрудников ресторана и обеспечения подчиненных литературой и видеоматериалами для самостоятельной работы дома это также повысит интерес молодых специалистов к профессии. В ресторане в зоне отдыха сотрудников всегда должны лежать все профильные отраслевые журналы. Данное «удовольствие» обойдется вам всего в одну тысячу рублей в месяц – согласитесь, это не так дорого. Мы также рекомендовали бы соста-

влять свой дайджест новостей индустрии гостеприимства, которые можно почерпнуть в отраслевых электронных СМИ. Такие дайджесты можно распечатывать в формате А4, брошюровать и раздавать сотрудникам.

Имеет смысл ежемесячно отправлять сотрудников в заведения конкурентов, обеспечивая их «командировочными» для заказа недорогого ужина или обеда. После такой разведывательной «командировки» работники должны составить подробные отчеты о «внедрении» и поделиться «шпионской информацией» с коллегами.

Рекомендуется также организовывать посещение сотрудниками каждой профильной выставки HoReCa в вашем городе.

Элементы творческого подхода в общении могут и должны стирать грань между начальником и подчиненными. Пусть субординация присутствует только во время рабочего процесса. В неформальном общении все равны.

В последующих главах мы подробно рассмотрим формирование программ «психологического и профессионального присвоения» каждым сотрудником профессий «официант», «метрдотель», «хостесс», «администратор», «повар» и т. д. Только обладая внутренней заинтересованностью делать работу качественно, ваш работник станет настоящим членом команды и ее лояльным игроком. Главный способ создания личной заинтересованности – помощь сотруднику в формировании профессиональной самоидентификации.

Принцип хорошего настроения

Принцип хорошего настроения формулируется так: «На работе не бывает плохого настроения. В этих стенах настроение всегда хорошее». К сожалению, наша жизнь не слишком часто дает поводы для оптимизма, особенно в непростые кризисные времена. Упадническое настроение – «заразная болезнь» многих ресторанных коллективов. Оно должно «лечиться» очень быстро. Пусть станет законом для каждого участника коллектива без исключения: плохое настроение придется оставить дома. Объясните, что нельзя проявлять эгоизм и приходить на работу не в форме. Важно дать понять коллективу: плохое настроение и реальная личная проблема – это не одно и то же. Если у человека что-то случилось, ему обязательно нужно помочь.

Принцип профессионализма

Принцип профессионализма звучит так: «Мы не умеем плохо работать». Только профессионал либо делает свое дело исключительно хорошо, либо не делает вовсе. Данный принцип может иметь логическое продолжение: «Мы делаем свое дело хорошо, потому что за плохую работу не платят денег». Профессионализм в заведении гостеприимства должен быть возведен в культ. Пусть фраза «это непрофессионально» станет самой серьезной формой осуждения проступка или поведения.

Принцип наставничества

Принцип наставничества достойно описан древнегреческим философом Сократом: «Я знаю, что ничего не знаю, но другие не знают и этого...» Если сотрудник на собеседовании заявляет, что знает все о профессии бармена, его не стоит принимать на работу. Скорее всего, с таким сотрудником в будущем у вас возникнут проблемы. Наставник – это звание не старшего по должности или возрасту, а более компетентного специалиста. Каждый сотрудник в случае необходимости должен оказать помощь коллеге или подсказать, что тому следует сделать. При поступлении на работу, подписывая трудовой договор, новый сотрудник под-

писывает и соглашение о компетенциях, по сути, беря на себя ответственность за результат – обеспечение качества работы согласно требованиям стандартов вашего бизнеса. Для достижения этого результата у него есть время (период испытательного срока) и люди (все члены команды), к которым можно обращаться неограниченное количество раз и по любому поводу. Принцип наставничества должен быть прописан в стандартах работы вашего заведения.

Принцип непрерывного движения

Принцип непрерывного движения гласит: «В нашем заведении работают все без исключения». Выходя в смену, каждый человек должен работать в режиме «нон-стоп». Если у официанта нет заказов, он должен выполнять другую работу в зале или в зоне работы официанта. Любая праздность неприемлема. Заведение платит сотрудникам деньги за их работу. Принцип непрерывного движения – это принцип равенства и справедливости: «Работаем вместе – зарабатываем вместе».

Принцип справедливости

Принцип справедливости реализуется в нескольких аспектах, и прежде всего – в равных условиях труда. Современные подходы к управлению рестораном гласят, что «уровень дохода (оклад, сдельная оплата, проценты, чаевые) каждого члена команды не должен быть предметом тайны» (возможно, стоит включить в список исключений должности управляющего, шеф-повара и линейных поваров). Почему? Во-первых, сотрудники, несмотря на любые запреты, все равно поделятся друг с другом размером оплаты своего труда. Во-вторых, более высокий оклад, процент с прибыли или премия – это мотивирующий фактор для новичков. Мы уверены, что данный подход вызовет у некоторых читателей множество контраргументов, но жизнь демонстрирует высокую результативность такого подхода. Также стоит добавить, что деньги должны выплачиваться четко и в срок. Более демотивирующего фактора, чем чувство разочарования от несоблюдения графика выплаты оклада, сложно представить. Мы советуем увольнять сотрудников, если вы не можете платить им зарплату вовремя, но ни при каких обстоятельствах не задерживать выплаты слишком долго.

Кроме справедливых и прозрачных условий труда, понятных способов продвижения по карьерной лестнице, существует не менее важный поведенческий инструмент, регулирующий правила справедливости в коллективе, – «правила фидбэка».

Фидбэк¹ – это уникальная психологическая техника снятия напряженности и стресса в коллективе, преодоления межличностного недопонимания. Фидбэк способствует немедленному разрешению конфликтных ситуаций, сближает позиции конфликтующих сторон. Как правило, фидбэк проводится ежедневно по окончании рабочей смены. По сути, данная техника – процесс обмена мнениями сотрудников друг о друге и обо всем происходящем вокруг них. Это возможность сказать о чем-то наболевшем в режиме монолога, без пререканий и оскорблений. Нарушение правил фидбэка серьезно карается штрафом или даже увольнением. Во время фидбэка сотрудник может высказаться один раз по волнующей его тематике. Не допускаются перебивание говорящего и комментарии слушающих. Говорящий сотрудник заканчивает короткое сообщение в полной тишине, далее высказывается следующий. Принцип «работы» фидбэка упрощенно можно сформулировать так: «Я вам высказываю, то, что думаю. Прислушиваться или нет – дело ваше. Делать выводы для себя или не делать

¹ Feedback (англ.) – обратная связь.

– решайте сами. Но сам факт того, что я об этом говорю, а не умалчиваю, никогда не спровоцирует разговоров за моей спиной, сплетен, недосказанности, нареканий, пересудов».

У фидбэка есть три простых правила.

1. Никогда не перебивать и не комментировать говорящего.

2. Никогда во время своего фидбэка не отвечать на комментарии тех, кто упомянул в своем фидбэке тебя.

3. Никогда не использовать грубых выражений, брани и не допускать оскорбительных реплик в адрес участников фидбэка.

Только фидбэк, по нашему убеждению, позволяет на деле реализовать принцип справедливости в коллективе. Руководителю нет нужды отчитывать или поправлять сотрудников. За него это сделают члены команды.

Фидбэк во многом противоречит сложившейся управленческой практике, рекомендуемой руководителю «разбираться» с каждым сотрудником наедине. Но наш личный опыт доказывает, что именно такой способ снятия напряжения в коллективе работает лучше всего.

Принцип честности

Принцип честности заключается в том, что в команде нет места нечестным людям. Любая форма злоупотребления, включая «откат» или так называемые «бонусы» от поставщиков – это повод «приговорить» провинившегося к «высшей мере наказания» – увольнению и забвению.

Принцип терпимости

Принцип терпимости, как бы наивно и банально ни звучала формулировка, реализуется в тренингах, которые проводит управляющий рестораном или приглашенный тренер. Терпимость – это уважение и сила духа. Терпимость к капризным и недовольным гостям, к плохому настроению товарища. Нетерпимость и несдержанность – проявление слабости. Вся индустрия сервиса построена на принципе терпимости. Если человек нетерпим и работает в индустрии гостеприимства – он либо обрстет комплексами, либо рано или поздно «взорвется». Команда должна понимать, что с гостями нужно действовать по принципу лечащих врачей: настоящий врач никогда не кричит на своего пациента.

Принцип гостеприимства

Принцип гостеприимства – это главный принцип концепции «Я – ресторан». Гостеприимство должно быть в крови. Человек, обладающий данным качеством, всегда приветлив, открыт и доброжелателен. Угрюмые флегматичные люди практически никогда не оказываются гостеприимными. Имеет смысл оговориться – научить негостеприимного человека гостеприимному поведению сложно. Чувство гостеприимства прививается очень тяжело. Нужно стараться искать открытых и позитивных людей. Если им будет хорошо в вашей команде, гостеприимство в вашем заведении – дело почти решенное.

2. «Меню-консультант» и «меню-продавец»



К сожалению, большинство рестораторов недооценивают ^ значение меню (карты ресторана) как главного инструмента увеличения выручки и операционной прибыли ресторанного бизнеса. На страницах этого раздела мы не станем подробно останавливаться на принципах оформления меню и базовых правилах его составления – данную информацию можно легко найти в многочисленных открытых источниках. Здесь мы расскажем о том, как быстро и эффективно проанализировать меню и выявить грубейшие ошибки в его составлении, как привлекательно и информативно презентовать блюда и как научить своих официантов продавать гостям больше.

В таблице 3 представлены стандартные ошибки, допущенные при составлении меню, которые нам приходилось наблюдать во время посещения нескольких сотен ресторанов в разных городах страны.

Таблица 3. Стандартные ошибки, допускаемые рестораторами при составлении меню, и способы их исправления

Описание ошибок в меню	Способы исправления ошибок
В меню более 100 блюд	Проведение ABC — анализа отчета о продажах (см. разд. 2.2) наглядно покажет, что более 40 позиций в меню продаются мало или очень мало. Непопулярные позиции должны быть выведены из состава меню и заменены более актуальными
Стоимость самой дорогой позиции супа или салата сопоставима со стоимостью самого недорогого основного блюда	Метод кросс-селлинга (см. разд. 2.2) исключает возможность «конкурирования» блюд ресторана друг с другом. То есть неправильное ценообразование и выход (масса блюд) приводят к тому, что гость выбирает только одно или два блюда вместо трех или четырех. При этом заведение теряет прибыль

Продолжение

Сложение выходов (массы) 1 закуска или салата, 1 порции супа, 1 порции основного блюда, 1 десерта и 1 напиток превышает 850 г	Излишне завышенный выход отдельных блюд приводит к снижению покупательской активности гостей. Гость просто физически не в состоянии съесть 850–1300 г еды за посещение заведения. Продавая гостю большие порции, вы недополучаете прибыль
Самые дорогие позиции внутри разделов меню (мясные блюда, рыбные блюда) перемежаются с позициями невысокой и средней ценовых категорий	Гость, читающий раздел «Закуски к пиву» и встречающий позицию «чесночные гренки» по цене 50 руб., соседствующую с позицией «королевские креветки в сливочном соусе» по цене 700 руб., испытывает недоумение. Самые дорогие позиции имеет смысл вынести в раздел «Предложения от шеф-повара» или «Специалитеты»
Блюда меню не имеют аннотации (презентации блюда). Например: «Курица по-сицилийски»	Каждое блюдо рекомендуется сопровождать небольшой аннотацией — «легендой» его приготовления. Например: «Брускетта с форелью горячего копчения и соусом песто, подается в теплом виде, гарнируется компотом из зеленых салатов, заправленных оливковым маслом и бальзамическим уксусом» (выдержка из меню ресторана «Каштаны», г. Санкт-Петербург)
Отсутствие нутриентного и калорийного состава блюда	Не следует нарушать законодательство РФ. Имеет смысл указать нутриентный состав блюда внизу мельчайшим шрифтом
Отсутствие в меню указания веса (выхода блюда)	Следует указывать выход блюд, гость имеет право знать, за что он платит
Меню гастрономического ресторана превышает 50 позиций	Гастрономические рестораны стараются предлагать меню, написанное на одном развороте. Гости элитных ресторанов подсознательно отождествляют небольшое число предложений с высочайшим качеством их исполнения
Блюда, предполагаемые к продаже по ап-селлингу (см. разд. 2.2), расположены не в начале или не в конце меню	Лучше распродается то, что расположено в начале и в конце списка меню
Фирменные блюда меню расположены в левой части разворота карты	Блюда, расположенные на правом листе карты меню, более охотно раскупаются гостями

Окончание табл.

Блюда в меню напечатаны одинаковым кеглем (размером шрифта) и одинаковым шрифтом	Позиции, выделенные другим шрифтом, надолго остаются в памяти
Блюдо, подаваемое с гарниром, не имеет отдельного описания гарнировки	Если блюдо подается с гарниром, в меню должна быть ссылка на это. Если вес порции больше среднего (например, цыпленок, который подается целиком), напишите, что такое блюдо лучше взять на двоих. В случае особых рекомендаций вин или других напитков также имеет смысл указать такого рода информацию
В меню фигурирует описание позиций и ингредиентов в уменьшительно-ласкательной форме	Избегайте уменьшительно-ласкательных форм (огурчики, селедочка), кроме раздражения, они давно уже в себе ничего не несут. Старайтесь не употреблять экспрессивных определений качества (замечательный, превосходный, наисвежайший), дайте гостю самому сделать (или не сделать) подобные выводы. Не стоит писать фраз типа «только у нас», «мы это готовим лучше всех», «возьмите — не пожалеете»
Меню сообщает о предоставлении скидки (в размере 10, 20, 30 и даже 50%) на некоторые позиции в некоторые часы работы заведения	Хороший ресторан никогда не предоставляет скидок на «штатные» позиции в меню. Скидка в 30% на блюдо вызывает у гостя недоумение и недоверие («из чего же они его готовят, ведь прибыль свою никто не упустит»). Скидки имеет смысл заменять на «специальные предложения», «новые предложения» и т.д. В рамках таких акций вы не уроните имидж и репутацию заведения в глазах постоянных гостей, но сможете предложить недорогие блюда, призванные стимулировать спрос

Выбор подходов и принципов составления меню напрямую зависит от формата и концепции предприятия гостеприимства. Меню демократичного кафе не может быть составлено по принципам формирования карты гастрономического ресторана сегмента luxury. Тем не менее, составляя меню, следует помнить о некоторых базовых принципах.

1. Меню (его качественный и количественный состав) должно соответствовать технологическим особенностям и возможностям вашей кухни.

2. Меню должно содержать в себе не менее 50 % блюд, которые готовятся из натуральных (охлажденных) заготовок (маринованные заготовки, готовые бульоны, замороженные или вакуумированные ингредиенты).

3. Меню должно быть оформлено доступно и понятно, исключая двусмысленные трактовки описаний блюд и трудности в навигации.

4. Меню должно иметь четкую логику построения (архитектуру). Гость должен быстро сориентироваться, где расположен список блюд, готовящихся на мангале, а где находятся десерты.

5. Меню должно отражать максимальное количество возможностей ресторана, перечень планируемых акций и мероприятий, дополнительных услуг, календарь событий заведения. Пусть оно позволит гостю выбрать именно то, что ему нужно, так как должно «консультировать» на случай, если официант по той или иной причине не справится со своей работой.

В данной главе мы рассмотрим основные механизмы увеличения продаж в ресторане при помощи правильного позиционирования блюд в меню, за счет выверенного и вдумчивого финансового анализа статистики продаж ресторана, создания системы мотивации контактного персонала, привязанной к методологии кросс- и ап-селлинга. Мы также познакомимся с классическими французским, американским и испанским подходами к ценообразованию, позволяющими рестораторам зарабатывать больше.

2.1. Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к ап-селлингу

Классическая теория ресторанного менеджмента формулирует два основополагающих подхода к увеличению объема продаж:

- привлечение и удержание гостей за счет внедрения маркетинговых программ, стимулирующих лояльность посетителей;
- внедрение технологии активных продаж официантами по методу кросс-селлинга² и ап-селлинга³.

Рассмотрим оба подхода.

В таблице 4 представлены 20 лучших способов увеличения объема продаж в ресторане и привлечения дополнительных гостей.

Таблица 4. 20 способов увеличить объем продаж в ресторане и привлечь дополнительных гостей

№	Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
1	Снижение выхода порций и, соответственно, цены блюд	Очевидно, что для вашего ресторана важнее не количество переработанного сырья, а количество проданных блюд. Исключение из меню «конкурирующих» по цене позиций (позиций по завышенной цене, стимулирующих гостя покупать не три-четыре блюда, а одно или два), снижение выхода оригинальных и востребованных блюд, снижение цен на востребованные блюда (за счет уменьшения выхода блюд) поможет увеличить выручку заведения на 20–25%

Продолжение

² Cross-selling (англ.) – перекрестные продажи.

³ Up-selling (англ.) – продажа премиального товара.

2	Продажа комплексных предложений	Предложения для гостей, пришедших компаниями (комбинации: повышенная наценка на еду + заниженная наценка на алкоголь / заниженная наценка на еду + повышенная наценка на алкоголь), продажа недорогих, но оригинальных гастрономических сетов (3–4 перемены + бокал вина), дегустационных блюд и тарелок (по выгодной цене), ужинов, завтраков и обедов в рамках акций позволят привлечь дополнительных гостей. Такие предложения способствуют продаже блюд с более низким фудкостом ¹ , значительно увеличивающих операционную прибыль ресторана
3	Яркая и оригинальная подача блюд	Шоу-подача блюд с элементами фламбирования, а также на камнях, открытых грилях, фондюшницах позволяет запускать вирусный эффект и увеличить продажи таких блюд за счет привлечения дополнительного внимания других гостей, сидящих в зале ресторана
4	Недорогой комплимент от заведения	Комплимент от заведения, особенно при вручении эмбоссированной гостевой (клубной) карты, повышает степень лояльности гостей и увеличивает шансы на повторение запланированного визита
5	Эмбоссирование карт гостя	Эмбоссирование карты гостя с номиналом в 5–10% в течение первого спонтанного посещения (время эмбоссирования занимает не более 15 минут) в 99 случаев из 100 гарантирует повторный запланированный визит
6	Эффективные телефонные продажи	Соблюдение хостесс во время телефонного резервирования правильного алгоритма посадок позволяет увеличить оборачиваемость стола за вечер как минимум вдвое. Завсегдатаям заведения предлагается осуществить резервацию на 20–30 минут позже, чем они планировали, таким образом искусственно смещается время посещения ресторана, что высвобождает дополнительные места для посадки других гостей
7	Проведение акций и мероприятий	Эвент-менеджмент позволяет активировать внимание к заведению и интерес постоянных гостей, а также привлечь новых посетителей. Подробнее данный аспект продаж будет рассмотрен в пятой главе

¹ Food cost (англ.) – материальная себестоимость блюда.

Продолжение

8	Специальные предложения	Специальные предложения призваны помочь реализовать блюда по выгодной и привлекательной для гостей цене со сравнительно высокой наценкой. Они разнообразят меню и, например, позволяют временно ввести позиции, не вписывающиеся в формат и концепцию заведения
9	Продажи с помощью кросс-маркетинга	Привлечение гостей по принципу кросс-маркетинга — один из самых незатратных способов увеличения продаж в ресторане. Например, каждый покупатель 1-комнатной квартиры или автомобиля-иномарки может получить в подарок от агентства недвижимости или автосалона подарочный сертификат на ужин в вашем ресторане на 20 персон. Эта акция не будет стоить ровно ничего ни вашему заведению, ни вашему партнеру по проведению акции
10	Продажа половины порции блюда	Продажа половины порции блюда позволяет получить больше (за счет итоговой большей наценки в пересчете на целую порцию). Гость понимает, что, к примеру, цена борща чуть выше, чем средняя по городу, но это объясняется большим объемом. Если он не готов съесть всю порцию, то возьмет половину, а не откажется от блюда, как в ином случае. Если же гость решил заказать целую порцию — в этом случае вы продадите на 25% дороже, чем планировали
11	Продвижение и продажи через Интернет	Интернет-продажи билетов на мероприятия и ужины в ресторане уже давно и эффективно практикуются на Западе и в некоторых крупных городах России. Интернет-продвижение также хорошо стимулирует вирусный эффект распространения предложения (через блогосферу и социальные сети типа Вконтакте, Twitter, FaceBook)
12	Разработка годовых пакетов предложений	Создание личных кабинетов гостей на сайте ресторана, выпуск ежедневников с календарем событий ресторана (развлекательного центра), печать мини-брошюр с запланированными акциями, специальными предложениями, «пакетами» обслуживания (банкет, романтический ужин, деловой обед с партнерами, корпоративная вечеринка) позволяет гостям оценить выгоду и оригинальность ваших предложений. Комплексные предложения и услуги всегда воспринимаются более благоприятно

Продолжение

13	Продажа сопутствующих товаров и услуг в ресторане	К таким товарам можно отнести: <ul style="list-style-type: none"> • кастомизированные сувениры, бейсболки, футболки; • фирменные продукты ресторана (шоколад, молотый кофе, десерты, замороженная продукция); • детские игрушки пищевой тематики; • карты города и путеводители; • аутентичные костюмы и шляпы (в аутентичном ресторане); • билеты на концерты и в театры; • скидочные купоны и подарочные сертификаты для друзей и т.д.
14	Возможность оплаты заказа кредитной картой	Человек, который платит кредитной картой, всегда потенциально готов купить на 20–25% больше, чем при оплате наличными
15	Правильное ценообразование в меню	Правильное ценообразование и в вечернее время позволяет продавать некоторые позиции меню по принципу бизнес-ланча, т.е. 3–5 блюд по относительно невысокой цене, которые в сумме дадут счет на 15–20% выше, чем при заказе гостем одной или двух дорогих позиций
16	Активные продажи официантами	Официанты, мотивированные на процент от выручки после продажи кросс-блюда и более высокий процент от продажи ап-блюда, продают на 30–40% больше, чем официанты, получающие общий или раздельный «чай»
17	Правильное оформление вывески заведения	В случае если ваше заведение находится прямо на пешеходном трафике с узким тротуаром, горизонтальная вывеска не слишком поможет в привлечении гостей. Смонтируйте лайт-бокс перпендикулярно потоку людей, и это увеличит посещаемость заведения на 10–15%
18	Открытие вакансии менеджера по продажам	Введение в штат менеджера по продажам (или гостевого менеджера) позволит существенно увеличить продажи специальных акций, банкетов, эвентов, корпоративных вечеринок в вашем заведении. Менеджер должен заниматься активным поиском клиентов и проводить не менее 3–4 переговоров в день, презентуя потенциальным заказчикам ваши рекламные материалы и буклеты с годовыми предложениями (пакетами услуг ресторана)

Окончание табл.

19	Создание агентурной сети	Поощряйте людей (поставщиков продуктов, официантов, барменов, их знакомых и знакомых этих знакомых), в случае если они порекомендуют ваше заведение для проведения банкета или торжества. Когда «виновник торжества» позвонил от вашего «агента» — выплатите этому «агенту» комиссионные
20	Программа лояльности для заказчиков банкетов и торжеств	Если при проведении банкетов ваши официанты и повара мотивированы бонусами и процентом от суммы заказа, а само мероприятие проходит под особо пристальным вниманием персонала, то каждый состоявшийся банкет может принести в будущем до 2–3 дополнительных заказов со стороны гостей данного мероприятия

Прежде чем перейти к рассмотрению концепции продаж в ресторане по методу кросс-селлинга и ап-селлинга, рассмотрим один из самых важных способов оценки эффективности продаж по ассортименту блюд – АВС-анализ.

Для проведения АВС-анализа вам потребуется осуществить выгрузку (экспорт) данных о продажах по ассортиментному перечню ресторана за месяц. Формируя отчет в конструкторе отчетов, выберите количество проданных блюд, сумму продаж по каждой позиции. Осуществите выгрузку данных в программу Excel.

Отсортируйте позиции меню по убыванию так, чтобы вверху списка находились блюда, формирующие максимальную выручку, а внизу – минимальную. Возьмите за 100 % вашу выручку в месяц и выделите в Excel группы таким образом, чтобы в группу А вошли блюда, которые формируют 50 % оборота, в группу В – 30 % оборота и в группу С – 20 %

оборота. Таким образом, в группе А будут «хиты продаж», в группе В – популярные позиции, а в группе С – аутсайдеры.

Не стоит удивляться, если в группе А будут не только «хиты», но и самые дешевые блюда. Это говорит о том, ваше меню требует корректировки ценообразования. В группе С будет множество позиций, которые продаются по 10–30 порций в месяц. Эти позиции стоит вывести из меню после введения новых, заменяющих их блюд. ABC-анализ позволит вам понять, какие блюда нужно продавать больше. Этот ассортимент и составит группу блюд для продажи по принципу кросс-селлинга.

Кросс-селлинг – метод одновременного предложения официантом услуг, не столько разных, сколько взаимодополняющих. Например, презентуя меню, официант спрашивает у гостя: «Вы предпочитаете к мясу белое или розовое вино?» или «К рыбе мы можем предложить овощи гриль или смесь из трех видов риса с припущенными овощами».

Для консультации важна идентификация основного продукта, который хочет выбрать гость: рыба или мясо, морепродукты или вегетарианское блюдо. В соответствии с этим официант целенаправленно рекомендует дополнительные предложения, которые подходят к выбранному основному продукту.

Кросс-селлинг по сути означает продажу продуктов или услуг в дополнение к выбору, сделанному гостем. Этот метод дает существенное увеличение среднего счета на один заказ в ресторане.

Иногда путают кросс-селлинг и ап-селлинг. При ап-селлинге речь идет о стремлении продать гостю «лучший» вариант блюда в качестве альтернативы стандартному варианту.

Например, гость хочет выпить чашечку кофе после трапезы. Официант может предложить американо, капучино или эспрессо, а может – и значительно более дорогой айриш-кофе. Или на десерт может быть предложен стандартный десерт «пинаколада» или «фламбированный пинаколада от шефа». Часто гости готовы купить более дорогие продукты, но их никто не предлагает.

Проводя тренинги для контактного персонала, делайте ставку на продажи и продвижение позиций согласно классификации кросс-селлинга и ап-селлинга.

Вариативность позиций кросс-селлинга дает посетителям ощущение свободы выбора и относительной доступности цен. «Успокоенные» приветливостью и непредвзятостью официанта, гости будут гораздо более склонны принять предложения ап-селлинга в ходе дальнейшего обслуживания.

Внимание!

Ап-селлинг не должен превратиться в овер-селлинг, когда потребители неохотно соглашаются с назойливым предложением и остаются внутренне недовольны оказанным давлением. Есть большой риск потерять таких гостей навсегда!

Проанализировав ваше меню и выявив коэффициенты корреляции продажи разных групп блюд и напитков, имеет смысл разбить меню на группы кросс-селлинга (то, что официанты должны продать обязательно) и ап-селлинга. За каждое проданное блюдо официанту имеет смысл платить процент с продажи, причем с группы ап-селлинга рекомендуется платить процент вдвое больший, чем с группы кросс-селлинга. Такой подход позволит увеличить продажи в вашем заведении на 30–50 % в течение нескольких месяцев.

2.2. Современное меню: американский, французский и испанский подходы к ценообразованию

В данном разделе мы рассмотрим три основных подхода к ценообразованию в меню, которые практикуются тремя великими гастрономическими школами: французской, американской и испанской.

Американский подход

Существует простая классическая формула кросс-селлинга.

Оптимальная маржа = $2 \times X1 + 1 \times X2 + 1 \times Y1 + 1 \times Y2$,

где:

X1 – холодная/горячая закуска, салат или суп;

X2 – основное горячее блюдо;

Y1 – прохладительный напиток;

Y2 – чай или кофе.

Это означает, что если ваш официант продал: закуску + суп + горячее блюдо + напиток + горячий напиток или салат + горячую закуску + горячее блюдо + напиток + горячий напиток, то вы получили свою максимальную маржу. Как мы определили, кросс-селлинг призван продвигать основные блюда с установленным оптимальным коэффициентом наценки и продавать дополнительные блюда с максимальным.

К блюдам группы кросс-селлинга относятся:

- холодные закуски;
- салаты;
- горячие закуски;
- гарниры;
- супы.

В таблице 5 представлены два варианта продажи блюд по кросс-селлингу: в заведении со средним чеком на 300 и 755 руб. соответственно.

Таблица 5. Пример правильного ценообразования в меню, позволяющего продавать с максимальной маржой

Значение	Расшифровка	Материальная себестоимость (порция)	Выход (кг)	Маржа (коэффициент)	Маржа (руб.)	Цена (руб.)
X1	холодная/горячая закуска	13	0,1	2	27	40
X1	салат или суп	23	0,2	2	47	70
X2	основное горячее блюдо	91	0,25	0,7	39	130
Y1	прохладительный напиток	7	0,2	2	13	20
Y2	кофе	14	0,1	2,5	26	40
Итого		148			152	300

Значение	Расшифровка	Материальная себестоимость (порция)	Выход (кг)	Маржа (коэффициент)	Маржа (руб.)	Цена (руб.)
X1	холодная/горячая закуска	27	0,1	2	53	80
X1	салат или суп	50	0,2	2	100	150
X2	основное горячее блюдо	280	0,25	0,7	120	400
Y1	прохладительный напиток	15	0,2	2	30	45
Y2	кофе	28	0,2	2,5	52	80
Итого		400			355	755

Из приведенной таблицы видно, что суммарная маржа закуски и супа должна быть больше маржи на основном блюде, т. е. продажа основного блюда с максимальной наценкой (овер-селлинг) приводит к отказу гостя от покупки других позиций. Официант должен быть нацелен на то, чтобы обязательно продать две позиции XI (т. е. закуска+салат, закуска+суп, салат+суп). Для этого упомянутые позиции должны быть максимально привлекательными для гостя (оригинальный рецепт, необычное блюдо, яркая подача).

Французский подход

Французская классическая школа представлена блюдами, основанными на монопродуктах или традиционных для страны специалитетах, на которых и формируется основная маржа. В отличие от американской школы, наибольшая наценка формируется не на закусках и супах, а на горячих блюдах, вине и сырах. Маржа на горячих блюдах и вине, как правило, достигает 300–400 %, маржа на десертах достигает 350 %.

Рассмотрим пример меню известного французского гастрономического ресторана Chartier (Париж):

Антре

Овощной суп – 2,20 €

Креветки под соусом из авокадо – 3,30 €

Винегрет с карликовой морковью – 1,80 €

Сельдерей «Ремулад» – 2,50 €

Винегрет с луком-пореем – 3,50 €

Салат из помидоров – 1,90 € Салат «Эндив» с рокфором – 5,50 €

Фуа-гра – 6,80 €

Ветчины и колбасы сухие – 3,70 €

Пате – 3,70 €

Филе сельди с яблоками и маслом – 3,70 €

Сардины в масле – 2,20 €

6 улиток – 6,50 €

12 улиток – 13,00 €

Рыба

Крыло ската с каперсами в масле – 10,40 €

Королевский карась, запеченный с соусом Vierge – 13,00 €

Форель с миндалем – 10,00 €

Мясо

Тартар из говядины с чесноком фри – 11,80 €

Жареный цыпленок с прованскими травами – 8,70 €

Потрошки, жаренные на гриле – 11,40 €

Ребрышки ягненка жареные – 10,80 €

Спагетти «Кот-д'Ивуар» – 11,50 €

Язык под соусом из телятины – 9,80 €

Эльзасская квашеная капуста – 10,70 €

Соте из свинины с маслинами – 8,80 €

Конфи из утки с картофелем и петрушкой – 9,70 €

Ростбиф с рокфором – 11,00 €

Спагетти «Болоньезе» – 8,60 €

Гарниры

Английские печеные яблоки – 2,50 €

Картофель фри с гусиными шкварками – 2,50 €

Спагетти – 2,50 €

Вегетарианское плато – 6,50 €

Грибы «А-ля прованс» – 2,50 €

Зеленые бобы по-английски – 2,50 €

Сыры

Bleu d'Auvergne – 2,60 €

Камамбер – 2,50 €

Коттедж – 1,90 €

Козий сыр – 2,60 €

Десерты

Ром-баба со взбитыми сливками – 4,50 €

Яблочное пюре с карамелью – 2,20 €

Каштаны со взбитыми сливками – 3,20 €

Чернослив в вине с ванильным мороженым – 3,80 €

Профитроли с горячим шоколадом – 3,90 €

Сорбе из зеленого яблока – 3,80 €

Данное меню весьма иллюстративно демонстрирует, что на блюда с невысокой стоимостью дается высокая наценка. Данная традиция ценообразования связана с высокой культурой потребления гурмэ-блюд французами и поклонниками французской кухни.

Французский гость, прежде всего, получает удовольствие от гастрономического ресторана, обращая внимание на вкусовые качества блюда и его подачу, а не на цену. Такой подход практикуется и во многих гастрономических ресторанах России.

Испанский подход

Многие испанские рестораны предлагают посетителям комплексные гурмэ-меню (3–4 перемены, бокал вина, кофе) по цене 60–100 евро. Холодные закуски и салаты в средне-статистическом ресторане стоят 1,5–15 евро. Горячие блюда из рыбы, мяса, птицы, морепродуктов, а также паста и блюда из риса стоят 18–40 евро. Кондитерские изделия и десерты – 1–7 евро, тапас – 1–4 евро, вина – 4–10 евро за бокал, чай и кофе – 3–7 евро.

Испанская модель ценообразования предполагает наценку в 300–400 % на салаты, холодные закуски и горячие блюда. Учитывая климатический и географический фактор, в Испании круглый год работают с овощной продукцией и морепродуктами примерно по одинаковой среднерыночной цене. Несмотря на то, что продукты питания в Испании стоят почти в 2,5 раза дороже, чем, например, в США, рестораторы поддерживают относительно невысокие цены, стимулирующие спрос на внутреннем рынке.

Комплексные предложения в сегменте премиальных ресторанов – это наиболее эффективное решение для привлечения дополнительной аудитории. В каждом таком меню присутствует до 10–15 предложений из 3–4 перемен, в том числе и недорогие блюда. В любом ресторане вы можете заказать тапас 2–3 видов (подается на тарелке, как суши – наборами по 4–6 тапас), легкий салат, кофе и десерт, потратив около 20–25 евро. За 60 евро можно получить полноценный гастрономический обед с бокалом вина. При этом выход порции одного блюда не будет превышать 120–180 г.

В завершении рассмотрения всех трех подходов к ценообразованию отметим, что американский подход может быть релевантным для ресторана почти любого формата и ценовой категории, в то время как французский и испанский подходы больше соответствуют целям и задачам ресторанов *fine dining*, *premium* и *luxury*.

2.3. Ценообразование – краеугольный камень

Как отмечалось в предыдущих разделах, ценообразование в ресторане – это не только эффективный инструмент увеличения объема продаж (выручки) ресторана, но и фактор управления лояльностью гостей. Современные гости (особенно после произошедших в мире кризисных явлений) все больше и больше руководствуются понятием «бюджет», который они готовы потратить на питание вне дома или развлечения. С другой стороны, снижение материальной себестоимости блюд лимитировано. Если в вашем меню заявлен стейк «рибай» или «прайм-риб», то экономить тут не на чем. Именно поэтому гастрономические рестораны больше других пострадали в кризис. Тем не менее снижение материальной себестоимости возможно. Например, за счет введения в меню сезонных блюд.

Заметки шеф-повара

...Каждый год наступает осень. Наши братья по разуму – модельеры – начинают показы осенне-зимних коллекций. Мы же, не желая от них отставать, потираем руки от предвкушения успехов новых сезонных меню. Модельеры демонстрируют теплую одежду из плотных материалов, а мы – насыщенную еду с «теплыми» вкусовыми сочетаниями. (Кстати, неплохо было бы совместить в одном ресторане презентации коллекции одежды «от кутюр» и нового меню «от кюзин»).

Сезонность еды давно и четко поделилась на «их» и «нашу». У нас – грибы, клюква, дичь, у них – начинаются устрицы. Мы одинаково хорошо следим за своими и за их сезонами, но использовать с выгодой, как ни странно, проще их сезонность, чем нашу. Ну, где нам взять сертификат на наши грибы – белые, подосиновики, маслята, опята? Вот мы и презентуем «наше» грибное меню, а пользуемся замороженными итальянскими белыми грибами и со стыдом открываем банки с немецкими консервированными шантарелями, простите, лисичками. А где взять сертификат на нашу же дичь? Приходится пользоваться сертифицированными замороженными французскими перепелками, фазанами и куропатками. Есть, кстати, еще и наша родная икра, черная и красная, а вот на ее сезонность мы почему-то мало обращаем внимание. Зря, ведь когда она «идет» – она еще свежего посола, и, что немаловажно, недорогая.

Спаржа (напомню, сезон начинается где-то в середине апреля и длится до середины июля) – «их» сезонный продукт. Спаржа – отличный овощ, у спаржи есть сертификат, у шеф-повара – повод для фантазии. А у нас в Питере в апреле – корюшка, и мы на свой страх и риск вводим эту позицию в меню, и корюшка эта все время дрожит, лежа рядом со спокойной спаржей, потому что если придет проверка и попросит сертификат на нее (корюшку), то им обоим – ей и шеф-повару – мало не покажется.

Летом я рекомендую пользоваться грунтовыми овощами. Вкус импортных овощей (например, помидоров и баклажанов) менее выражен, чем вкус «наших». Зимой понятно, нам некуда деваться, но летом-то как не пользоваться грунтовыми рыночными овощами? Зимой для горячих блюд имеет смысл запастись готовыми итальянскими томатными соусами, добавляя в них немного мякоти свежих томатов для проформы. И разве грешно в ресторане в сезон заготовить родные овощи, а зимой объявлять декаду своих же заготовок с возможностью для гостей не только попробовать соленья в ресторане, но и купить баночку с собой? Например, помидоры

в заливке из сока антоновки с тимьяном и чесноком или огурцы в винном уксусе с листом черной смородины и базиликом – вариантов тысячи! А варенье сварить из брусники и груш? А лечо свое сделать из копеечной отечественной паприки? И этикетка на банке, подписанная самим шеф-поваром! С датой и логотипом ресторана! Что еще нужно? Очередь будет стоять!

Как ни странно, существует сезонность и на переработанные промышленным способом продукты. Вот, например, в прошлом году довелось мне попробовать уникальный сезонный сыр из непастеризованного коровьего молока под названием Мон д'Ор. Его начинают производить в одноименном лесном массиве на границе Швейцарии и Франции только с середины августа (по жестким правилам АОС с 15 августа по 31 марта). Первый сыр, как правило, готов к концу сентября. С 15 августа с горных ферм начинают собирать молоко. Из него делают упомянутый сыр и в этих же сыроварнях весной и осенью, когда коровы уже не пасутся на высотных пастбищах, из молока этих же коров делают другой знаменитый сыр – Конте. Мон д'Ор, скажу вам, замечательный сыр – с мытой коркой, его тесто текучее, с легким запахом хвои. Ел я его, доложу вам, с нашей картошкой! Брал прямо из деревянной круглой коробочки ложкой сыр и – на горячую картошку, ну очень «по-нашему». Такой сыр скоро по праву может стать нашим сезонным. И опять же – с сертификатом...

Илья Лазерсон отмечает важность использования сезонного фактора при составлении меню. Этот фактор в управлении фудкостом должен быть реализован в производстве сезонных заготовок. Вопрос хранения заготовок решается за счет использования внешних складских площадей (от собственного пустого гаража до подсобных помещений на даче).

Цель осуществления сезонных заготовок – не только минимизация издержек, но и обеспечение качества продукции (причем заготавливать можно не только грибы, овощи или ягоды). Перед тем как принять решение о подобных заготовках, имеет смысл это решение тщательно просчитать.

Каждое блюдо (продукт, объект продажи) должно подвергаться всестороннему маркетинговому и финансово-экономическому анализу.

Проанализируйте:

- коэффициент наценки на блюдо;
- объем продаж в отчетный период (рейтинг блюда по ABC-анализу);
- трудозатраты на изготовление блюда (количество человеко-часов и машино-часов, полезная загрузка оборудования); например, работа 2 поваров, время приготовления – 1 час 15 мин., из них 35 мин. в пароконвектомате, два листа GN 1/1 в пароконвектомате-«шестерке»;
- материальная себестоимость блюда;
- прочие издержки на производство единицы продукции.

Полная себестоимость = материальная себестоимость + КИРС + КИПМ + НР,

где:

КИРС – коэффициент использования рабочей силы;

КИПМ – коэффициент использования производственных мощностей;

НР – накладные расходы.

После того как вы в буквальном смысле «просчитали» ваше блюдо, можно принимать взвешенное решение – место ли ему в вашем основном меню.

Кроме сезонного фактора, существуют другие способы увеличения продаж в ресторане и стимулирования посещаемости заведения гостями, например, sizing method (метод порционирования блюд).

Sizing method – технология определения оптимального размера порции блюд вашего меню. В ресторанной практике существует два основных подхода:

- продвижение блюд большого размера на две и более персон;
- продвижение блюд маленького размера в расчете на продажу нескольких разных блюд с одинаковой наценкой.

В 2010 году в США более 100 сетей фастфуда ввели в меню позиции весом от 50 до 80 г. Эта стратегия принесла успех и во многих демократичных ресторанах в меню комплексных предложений. Невысокая стоимость подвигает гостя, движимого любопытством, заказать несколько интересных и оригинальных блюд вместо одного. Блюда с большим выходом призваны:

- обеспечить высокую наценку (особенно если это блюдо ориентировано на компанию);
- принудить гостя приобретать половину порции (например, супа), но с тем же коэффициентом наценки, что и целое блюдо;
- продемонстрировать группе гостей выгодность предложения большого блюда (на практике на таких «специальных предложениях» обеспечивается максимальная маржа; осуществляется как бы введение в заблуждение потребителей, предполагающих, что чем больше блюдо, тем оно обходится дешевле (что не так)).

Блюдо для нескольких гостей «моделируется» по схеме:

- 10 % по массе премиального продукта;
- 40 % продукта высокой ценовой категории;
- 50 % продуктов низкой ценовой категории.

Пример:

10 % – каре ягненка;

40 % – говяжья печень в сетке, куриные крылышки, кебаб, домашняя жареная колбаса, мясные роллы;

50 % – соленья, овощи гриль, картофель.

Также стоит серьезно подумать о ценообразовании и подборе блюд при проведении мероприятий в формате бранча, шведского стола, коктейльного, фуршетного обслуживания.

Любое предложение ресторана, содержащее возможность неограниченных подходов гостей к мармиту, салат-бару, линии раздачи, предполагает соблюдение следующих правил:

- мясные блюда представлены только кусковыми блюдами из птицы и рубленого мяса;
- салаты представлены преимущественно блюдами, состоящими из отварных овощей, овощной консервации и разнообразных соусов;
- супы представлены тремя видами: кремами на основе овощей, насыщенными мясными бульонами со злаковыми продуктами, рыбными бульонами со злаковыми продуктами;
- большое разнообразие выпечки (русская традиционная дрожжевая и пресно-дрожжевая, европейская слоеная) и кондитерских изделий из бисквитного и песочного теста (печенье, маффины, кексы и т. д.).

Рекомендуется работать с комбинированными блюдами из мяса, рыбы, овощей и грибов, такими как:

- рулеты из мяса и начинок;
- паштеты порционные;
- тапас, волованы с салатами и овощными икрами, муссами на мясных бульонах;
- сэндвичи с различными наполнителями;

- слоеные мясные изделия из теста, овощей, мяса, подаваемые на листьях;
- варено-копченые изделия из рубленых мясных масс и овощей, варенные или запеченные в рукавах или фольге;

Блюда с невысокой себестоимостью будут подробно рассмотрены в следующих темах книги.

- Целесообразно исключать из меню специальных мероприятий покупную готовую продукцию и полуфабрикаты.

- Важно обеспечивать подачу готовой продукции температуры не ниже 65 °С. Единственное оптимальное техническое решение для обеспечения этого параметра – использование тепловых шкафов и чифендишеров с горелками.

- Имеет смысл использовать продукцию, порционируемую и декорируемую малыми порциями. Красивая индивидуальная подача маленьких порций оставляет более благоприятный отклик у гостей. Приготовление и декорирование таких блюд довольно трудозатратно, но экономически гораздо выгоднее, чем выкладка готового, например мясного блюда, в гастроремкости мармита.

Пример:

Выкладка готовых клаб-сэндвичей с курицей или с тунцом гораздо выгоднее, чем отдельная выкладка тунца или куриных грудок гриль, булочек, листьев салата, нарезанных помидоров. Гость по отдельности возьмет почти всегда больше, чем в виде готового «собранного» блюда.

Особенно актуальна выкладка готовых блюд, если говорить о минимизации списаний.

Одним из наиболее эффективных способов минимизирования списаний в ресторане является производство полуфабрикатов высокой степени готовности:

охлажденных овощных и мясных смесей, упаковываемых в пакеты ПНД (полиэтилен низкого давления) с перфорацией для варки супов; такие готовые смеси целесообразно замораживать в бласт-фризерах и варить бульоны, помещая в емкости пакеты с ингредиентами;

замороженных полуфабрикатов разной степени готовности: хлеба и булочек, выпечки из пресно-дрожжевого и слоеного теста, мясных, замаринованных в вакуумном пакете мясных и рыбных заготовок;

охлажденной продукции в вакуумных пакетах: очищенных овощей, ягод, фруктов, мясных и рыбных продуктов.

Также представляется целесообразным формировать меню таким образом, чтобы исходный продукт использовался максимально эффективно и безотходно.

Пример:

Бройлер используется для производства котлет по-киевски, бульонов, крылышек «Баффало», рагу из потрохов, куриного паштета и т. д.

В США предлагаются специальные программные продукты, призванные максимально эффективно составлять меню заведения и, соответственно, сводить потери к минимуму.

Приобретение сырья, приближенного к его исходному состоянию (крупный кусок, тушки птицы, или крупные тушки рыбы, или полутуша барана для проведения банкета), позволяет существенно выиграть в обеспечении нужной материальной себестоимости блюд. При этом необходимо вводить в меню позиции, обеспечивающие обработку сырья, близкую к 100 %.

Другим эффективным инструментом увеличения продаж за счет грамотного ценообразования являются различные акции и специальные предложения.

Какие же виды специальных предложений «работают» в ресторане?

- Предложение блюд этнической кухни (неделя испанской кухни).
- Предложение блюд, потребляемых в религиозные праздники.
- Предложение для компаний в 6, 10, 15 человек.
- Продажа входного билета на мероприятие в ресторане с включенной стоимостью ужина.
- Предложение специального меню для ужина на двоих (3–4 перемены и по бокалу вина).
- Предложение для именинников, а также в честь дня специалиста/работника отрасли.
- Предложение в рамках промоакций: «Неделя здорового и диетического питания».

Пример тематического меню старорусской кухни:

В нашем ресторане в течение будущей недели вы сможете познакомиться с забытыми древними рецептами традиционной русской кухни.

В специальном древнерусском меню вы найдете:

Кулеш
Бураки
Галантирь
Колтуны
Рубцы
Хвосты под соусом
Сальник
Пирог архиерейский
Ботвинью
Белорыбицу разварную

Предложение для 6–8 человек: «Пивная десятка!»

Пиво «Крушовице» темное – 10 л
Пиво «Крушовице» светлое – 10 л
10 закусок под пиво:
Куриные крылышки «Баффало»
Острые куриные стрипсы
Кольца кальмара и луковые кольца
Сырные наггетсы
Чесночные гренки
Митболз
Суджук
Колбаски «Бавария»
Колбаски «Мюнхен»
Печень в сетке
10 соусов:

«1 000 островов», «Горчичный», «Карри», «Барбекю», «Чесночный», «Песто», «Кленовый», «Чили», «Бальзамический», «Сырный»

Специальное предложение предполагает выбор продукта для ап-селлинга. Пивное предложение должно содержать наценку в 200–250 % на пиве и 100 %-ную наценку на закусках или 200–250 %-ную наценку на закусках и минимально приемлемую наценку на пиве.

Специальное предложение:

- должно быть оригинальным и непохожим на предложения конкурентов; рекомендуется использовать зарубежные аутентичные рецепты европейской, азиатской, арабской кухонь;

- предполагает наличие демократичной цены, апеллирующей к понятию выгоды; такие предложения так и позиционируются официантом: «У нас есть очень выгодное и интересное предложение, только сегодня»;

- должно быть продано под легендой, например: «У нас неделя мексиканской кухни в честь дня рождения Сальмы Хайек» (для демократичного ресторана) или: «У нас неделя испанской кухни и подача в стиле Сальвадора Дали» (для ресторана со средним чеком от 800 руб.).

Специальные предложения призваны:

- привлечь новых гостей с помощью рекламы акции или предложения;
- привлечь постоянных гостей из гостевой базы, не очень часто посещающих заведение;
- продвинуть блюда с невысокой себестоимостью и высокой наценкой, но более низкого ценового сегмента, чем блюда а la carte, при этом не роняя уровень заведения;
- создать информационные поводы для публикаций в СМИ;
- провести интересные акции, сопровождающие предложение меню, и получить новые контакты гостей;
- привлечь партнеров-поставщиков для промоутирования их продукции с целью снижения себестоимости специального предложения.

И еще несколько правил.

- Позиции в меню не могут и не должны конкурировать между собой, подталкивая гостя покупать меньше.

- Правильное ценообразование – главный ключ к увеличению продаж.

- Задача шеф-повара – минимизировать материальную себестоимость и стимулировать интерес к гастрономическому предложению ресторана.

- Размер порций должен демонстрировать понятие «выгода».

- Минимизация списаний обеспечивается правильным выбором блюд для вашего меню.

- Специальные предложения призваны привлекать новых гостей и поддерживать интерес к заведению со стороны условно постоянных гостей.

- Специальные предложения позволяют менять ценовую политику заведения, не меняя его позиционирования и концепции.

Во многом все это относится к задачам шеф-повара. Другие цели и задачи, которые должны быть поставлены перед шефом при определении ценообразования в меню, выглядят следующим образом:

- определение всех видов меню, которые будут внедрены в виде специальных предложений и различных форм обслуживания в течение отчетного периода (квартала, полугодия, а желательно – года);

- составление полного ассортиментного перечня сырья, применяемого в ресторане в течение года;

- утверждение данного ассортиментного перечня у директора, управляющего или собственника;

- введение ранжирования сырья по типу упаковки, сроку хранения и стоимости; создание трех ценовых групп: А, В и С.

- создание технологических программ переработки сырья и определение коэффициентов наценок на блюда из этого вида сырья.

Определение рекомендуемого процента содержания сырья в конкретном блюде, а также рекомендуемые наценки представлены в табл. 6.

Таблица 6. Рекомендуемые наценки, присваиваемые различным блюдам из различных категорий продуктов (%)

Блюда согласно рангу	Продукт ценовой категории А (мясо, птица, рыба, морепродукты, грибы)	Продукт ценовой категории В (ягоды, субпродукты, злаковые, экзотические свежие и замороженные овощи и фрукты)	Продукт ценовой категории С (сезонные овощи, фрукты, ягоды, изделия из теста)	Наценка
Блюда категории А (горячие блюда из мяса и рыбы с гарнирами)	50	20	30	100–150
Блюда категории В (салаты, холодные и горячие закуски)	40	40	20	200–250
Блюда категории С (супы, десерты, гарниры, закуски)	20	40	40	250–300

Далее следует:

- разработка силами руководства ресторана плана продаж блюд каждой из категорий на выбранный период (месяц, квартал, полугодие, год) на основании отчетности предыдущих периодов и плана по увеличению продаж в соответствии с маркетинговыми мероприятиями;
- определение примерного плана снабжения ресторана на выбранный период;
- разработка товароведческих требований ко всем видам сырья (сортность, калибр, форма упаковки, вес единицы продукта, страна происхождения и т. д.);
- определение перечня поставщиков данной продукции, соответствующей выбранным требованиям; приобретение продуктов категории А для дегустации;
- определение плана ДДС по закупкам сырья согласно условиям поставки;
- постоянный мониторинг цен на сырье, выбор блюд с оптимальной маржой для ресторана и привлекательной ценой для гостей, а также проведение специальных акций и предложений, призванных существенно увеличить продажи.

3. Команда ресторана: «за» и «против»



Осенью 2010 г. ресторанный бизнес в нашей стране «отметил» девять месяцев «кризисных явлений». Изменился ли за это время рынок труда в индустрии общественного питания? И да, и нет. В целом на рынке появляется ненамного меньше вакансий, чем год назад. Заведения, несмотря на кризис, продолжают открываться, почти все, кто хотели и заблаговременно озаботились оформлением документов, открыли летние площадки. Последние годы чиновники разрешительных инстанций свирепствовали на удивление меньше, оно и понятно: первые лица государства запретили «кошмарить бизнес». Большинство заведений успели сориентироваться в новых рыночных условиях и оптимизировали меню, сократили издержки, развернули маркетинговые кампании по привлечению гостей в ресторан. В кризисные годы для всех рестораторов еще более остро и явно встал вопрос кадров. Неудивительно, что в условиях ужесточившейся конкуренции многие специалисты HoReCa потеряли работу.

Заметки управляющего

... Уже в первый кризисный год большинство российских рестораторов существенно почистили ряды своих сотрудников и сбросили так называемый «управленческий балласт». Сразу под сокращение попали все «нелояльные сотрудники», которые и так находились под ударом. За ними последовали бухгалтеры, снабженцы (они же закупщики), кладовщики. Эти специалисты «пали жертвами» неутешительных результатов внутренних аудитов, которые поспешили провести рестораторы в стремлении сократить издержки. По результатам проверок вскрылись многочисленные злоупотребления, с виновными быстро прощались.

Следом за специалистами, имеющими отношение к хозяйственной деятельности, под сокращение попали творческие профессии. PR-менеджеры, специалисты по рекламе, промоутеры и штатные аниматоры также пополнили ряды безработных индустрии питания. Причина, казалось бы, лежит на поверхности: денег на рекламу и продвижение практически нет, к чему тогда все эти профильные специалисты? При этом стоит отметить, что многие игроки серьезно пострадали, урезав рекламные бюджеты или

полностью отказавшись от них. В кризисный период чрезвычайно важен фактор времени. Некоторые рестораны, кафе и фастфуды так и не успели проинформировать аудиторию о своих нововведениях. Более активные конкуренты, не пренебрегавшие расходами на рекламу, оттянули на себя часть аудитории.

Как ни странно, серьезные изменения коснулись и рынка труда контактного персонала. В первые месяцы экономического кризиса многие официанты, метрдотели и администраторы активно покидали заведения в поисках лучшей доли. Рестораторы смотрели вслед уходящим без сожаления, для всех было очевидно, что вскоре рынок сам расставит все по местам. Ожидания оправдались с января по май 2009 г., когда количество объявлений о поиске работы администратора и метрдотеля увеличились в 2,5 раза по сравнению с тем же периодом в предшествующем году. Важно отметить, что такой высокий показатель не совсем объективно отражал рыночную картину. Реально такое количество управленцев не было уволено. Дело в том, что раньше эти специалисты находили работу по знакомству или покидали заведения, отправляясь к конкурентам по предварительному стовору. Теперь многим пришлось прибегнуть к помощи кадровых агентств и сайтов, посвященных поиску работы.

Производственный персонал: шефы, су-шефы, линейные повара, кухонные работники также подверглись условной «аттестации» со стороны менеджмента бизнеса. Некоторые шеф-повара недальновидно уволились из заведений, где им предложили изменить систему материального поощрения. Опытные и прозорливые шефы остались, понимая, что дальше будет хуже. Кстати, для Запада является абсолютно нормальной практикой, когда шеф разделяет финансовые трудности компании. Большинство шефов за рубежом получают процент от прибыли заведения, а фиксированная часть изначально не так высока. Со снижением прибыли ресторана снижается и доход шеф-повара. От него же в большей степени зависит и выживание ресторана в кризис.

В Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах России отмечались случаи перехода именитых шефов в другие заведения. Вероятно, причиной послужили финансовые разногласия с собственниками. Возможно, кто-то был банально уволен, но об этом мы с вами вряд ли узнаем достоверно, поскольку обе стороны всегда заинтересованы скрыть истинные причины расставания.

Линейный производственный персонал, особенно в демократичных заведениях, на удивление быстро сориентировался в ситуации, осознав, что лучше не делать резких движений. Мне вспоминаются слова Игоря Бухарова, который, выбирая, куда ему податься после армии, послушался совета Романа Рожниковского: «Игорь, иди в общепит. Времена сейчас тяжелые, по крайней мере, всегда будешь сыт».

В предприятиях фастфуда с хорошо отлаженной системой обучения и адаптации новых сотрудников проблема кадров «благодаря» кризису практически исчерпалась. Желающих заработать сегодня, по данным официальной статистики, стало больше на 10–15 %.

Стоит отметить, что впервые за всю почти 20-летнюю историю современного российского ресторанного бизнеса баланс спроса и предложения на рынке труда наконец-то выровнялся. Сегодня есть

спрос и нет недостатка в предложении. Правда, теперь устроиться и, главное, удержаться в хорошем месте становится все труднее. Это, наверное, и правильно, и хорошо. Рынок становится цивилизованным и профессиональным. Не решена лишь одна извечная проблема нашего бизнеса – где готовить специалистов в соответствии с повысившимися требованиями гостей и какие формы мотивации персонала применять в современном ресторане?...

3.1. Общий или раздельный «чай»? Материальные и нематериальные стимулы к работе

Пока люди не будут хотеть у вас работать – они работать не будут. Главной движущей силой того, почему персонал пришел к вам в заведение, в большинстве случаев являются материальные стимулы – заработная плата и чаевые (если мы говорим о персонале контактной зоны).

О том, как формируется ФОТ, мы сейчас говорить не будем, об этом в других главах, а о «честном» распределении чаевых – поговорим. После материального стимула (за который в ресторанном бизнесе отвечает гарантированный оклад), у многих работников отрасли стоит соответствие оплаты результатам труда, а также ее справедливость и тождественность вкладу в работу заведения. Под последним подразумеваются чаевые.

Плюсы и минусы общего «чая»

Официанты и бармены в абсолютном большинстве ратуют за индивидуальные чаевые. Управляющие более склонны к суммированию чаевых и процентному разделению между всеми работниками. С одной стороны, они правы, так как и администраторы, и персонал кухни, и технические работники – например мойщица посуды – все приложили силы к тому, чтобы гость поблагодарил понятным образом за сервис. С другой стороны, ничто так не демотивирует сильных официантов, как необходимость делиться чаевыми с теми, кто, по их мнению, более слаб.

Создайте ситуацию, при которой восприятие работником всех материальных выплат, включая «бонусные» (чаевые, проценты

с продаж, если предусмотрены – премии за общий объем реализации), осознается как справедливый, соотносимый с его личными достижениями, результат.

Нематериальная мотивация в кризис

Следующим по распространенности мотиватором является противопоставленный «кнуту» «пряник». Хвалить или не хвалить работников – решать только вам, но опыт показывает, что вовремя, прилюдно и объективно выказанная похвала, рождая у сотрудника приятные ощущения и способствуя желанию их испытать вновь, заставляет большинство людей трудиться лучше.

Обеспечьте персоналу возможность карьерного роста, поощряйте к приобретению умений и профессиональных навыков. Создайте премиальный фонд, средства которого могут идти на дополнительное обучение работников, проработавших у вас больше года. Если вы будете хотя бы частично (в пределах 30–50 %) покрывать издержки таких сотрудников на обучение, это станет для них хорошим стимулом к приобретению новых знаний. А в итоге – обернется существенно большей выгодой для ресторана.

Для некоторых работников важен статус. Хотите поощрить такого человека – назначьте бригадиром (если речь идет о линейном персонале зала или кухни), администратора можете назначить метрдотелем и т. д. В данном случае надбавка к заработной плате может быть чисто символической, когда в карте мотиваторов статус стоит на одном из первых пяти мест – гораздо важнее внешняя атрибутика, например сам факт повышения и закрепление на новой должности.

Хорошо, когда работник ориентирован на мастерство. История знает примеры, в которых поварам становилось скучно трудиться под началом шеф-повара среднего уровня – от

него уже нечего было почерпнуть. И даже несмотря на приличную заработную плату, люди увольнялись, так как учиться у этого шефа чему-то новому не было никакой возможности.

Одним из действенных мотиваторов является сходство целей, их совпадение или хотя бы понимание и не вхождение в диссонанс. Но подобный сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке целей ему разъясняется необходимость их достижения (ты должен сегодня постараться продать столько-то стейков, потому что...).

Для управленческого персонала важным мотивационным фактором будет и четкость целей. Менеджер должен иметь ясное представление о зоне своей ответственности, а также о том, какие меры будут предприняты, если он не выполнит взятых на себя обязательств. Для управленцев, имеющих ориентацию на результат, необходимо ставить завышенную планку целей, это стимулирует их к более высокому «прыжку», а также не позволит начать скучать.

Соревнование как мотиватор может быть интересно для обслуживающего персонала. Награда – лучшие столики, приоритетное право выбора смен, повышенный процент при распределении чаевых (если они складываются).

Некоторых мотивирует ориентация на личность руководителя. В данном случае имеется в виду не мастерство, о чем мы говорили выше, а его личностные качества. Людям комфортно работать и общаться с лидерами, имеющими качества того или иного психотипа. Но не стоит забывать, что при потере взаимопонимания эффективность такого работника значительно снизится.

Многих мотивирует атмосфера в коллективе, микроклимат, равноправие в отношениях и т. д.

Карьерные предложения сотрудникам

Кроме тех, что изначально рассматривают работу в ресторане как временную (не поступили в вуз, где-либо учатся, хотят подзаработать к лету и т. д.), все остальные сотрудники, как правило, заинтересованы в карьерном росте. Предоставьте им такую возможность.

Например, введите правило, что люди, проработавшие у вас год, априори нуждаются хотя бы в небольшом повышении. Во-первых, если они у вас столько времени прослужили, значит, их работа по меньшей мере не вызывает серьезных нареканий. Во-вторых, их компетенции и навыки за этот год в обязательном порядке стали выше.

Наконец, если вы будете игнорировать людей, которые на протяжении года приносили вам прибыль (если это не так, то зачем они вообще все это время у вас значились?), о них в скором времени «позаботится» ваш конкурент. Кадровый голод на рынке, несмотря на кризис, все еще наличествует, и компетентные работники, приобретая опыт в одном ресторане, по-прежнему имеют все шансы перейти в заведение «через дорогу» на более высокую карьерную ступень.

Внедрение мотивационной системы «Я-ресторан»

Мы начали эту книгу с описания концепции «Я – ресторан» в целом, и теперь пришло время взглянуть на нее под иным углом – мотивации. Одна из основных потребностей человека – потребность в принадлежности, или социальная потребность. Большинство из нас испытывает определенный дискомфорт, лишившись возможности сверять с кем-то свои действия, поступки и мысли. Так что когда мы говорим о мотивации сотрудника в ресторане, важным фактором следует считать влияние групповых норм взаимодействия и ощущение им причастности к заведению.

Существует два пути развития событий. В первом случае мы не уделяем мотивационной системе «Я – ресторан» должного внимания. Тогда в коллективе возникают нефор-

мальные настроения и лидерства, поведение работников рискует стихийно выйти из-под контроля управляющего при первом же невыгодном для них решении. Второй вариант – развитие ощущения тождественности, причастности и испытываемой от этого гордости позволяет по меньшей мере добиться высокой степени предсказуемости событий и мотивированности сотрудников.

Рассмотрим пример.

Допустим, перед вами стоит задача обслужить банкет: есть вы – группа официантов, есть бригадир (старший официант, администратор), который руководит процессом, есть заказчик. Одному из официантов показалось, что кто-то работает спустя рукава, и так как деньги вы получите одинаковые, этот человек, почувствовав обиду, сказал об этом старшему. В результате возник конфликт, который в скором времени стал острым, заказчик сделал замечание, потом повторил его администратору, когда и это не сработало – потребовал серьезную скидку, так как, по его мнению, важные гости, которых он собрал в вашем ресторане, также могли почувствовать нервозность официантов. В итоге все, кто обслуживал банкет, недополучили ожидаемых денег.

Уверены, что эта грустная история никогда не приключится в вашем заведении, но мы ее привели как иллюстрацию, наглядно демонстрирующую разницу между рабочей группой и командой.

Можно ли назвать официантов, обслуживающих тот банкет, сплоченной командой? Нельзя. Несмотря на то, что они вроде были заняты одним и тем же делом, для каждого из них первостепенным являлось именно личное вознаграждение.

Возможно, тот человек, про которого сказали, что он работает в пол силы, работал наравне с остальными, но даже если это и не так, в данной ситуации это не столь важно. Важнее была реализация общей для коллектива задачи. «Тянуть одеяло на себя», озаботившись получением исключительно личной выгоды, несовместимо с понятием «команды».

Куда правильнее рассуждать так: мы хорошо обслужим данных гостей, они останутся довольны нашим рестораном, а мы – полученным вознаграждением и своей профессиональной успешностью. Разные люди в разной степени зависят от групповых норм и испытывают разную потребность в принадлежности.

В этой связи необходимо учитывать следующее: чем больше тяготение человека к внешней референции, тем больше он нуждается в принадлежности к группе; чем чаще мы используем вид влияния «закон/так принято» и чем чаще он приводит нас к успеху, тем большее влияние на нас оказывают в дальнейшем групповые нормы и ценности. Важная закономерность: сама формулировка «так принято» оказывает воздействие далеко не во всех случаях. Чтобы она срабатывала, необходимо исходить из ценностей человека, общих с ценностями заведения, после чего из нее выводится норма или то, «что принято».

Если при подборе сотрудника выясняется, что его ценности почти полностью совпадают с ценностями группы, его включение в систему «Я – ресторан» окажется более эффективным. Если в карте мотиваторов сотрудника присутствуют такие понятия, как «атмосфера», «коллектив», «команда», это означает, что на его мотивированность сильно влияют групповые ценности и оценки.

Как внедрить мотивационную систему «Я – ресторан»?

- Прежде всего, обеспечить положительный имидж заведения, в том числе посредством внутреннего пиара, о чем мы подробнее поговорим в других разделах книги.
- Как можно более часто говорить «мы» (это *наши* промахи, это *наши* победы).
- Обязательно совместное проведение досуга, так что человек, выпав из группы, лишается не только карьеры, но и круга общения.
- Хороших результатов также можно достичь, апеллируя к взаимным обязательствам и взаимной зависимости.

- Учитывать, что наиболее сильное влияние оказывает любая позитивная оценка деятельности, произведенная публично.

Одним из главных факторов, позволяющих добиться эффективной мотивации сотрудников, является формирование *осознанной организационной (корпоративной) культуры* – набора наиболее важных базовых положений, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В основе корпоративной культуры лежат идеи, взгляды, ценности, разделяемые сотрудниками ресторана. Из ценностей проистекает стиль поведения, общения внутри коллектива, что естественным образом переходит и на внешнее общение – в том числе с гостями. Стиль поведения демонстрируется внешней атрибутикой – символикой, традициями, корпоративными мероприятиями и т. д., которые без учета первых двух факторов рискуют остаться пустыми, навязанными, лишенными для коллектива всякого смысла действиями.

Формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров, поэтому самое важное, что должен сделать владелец заведения (или директор), – сформулировать для себя основные ценности организации.

По большому счету, главная необходимость корпоративной культуры и состоит в эффективной мотивации коллектива на командную работу.

Успех внедрения концепции «Я – ресторан» зиждется на постулате: как только человек удовлетворяет материальные нужды, на первый план выходят иные потребности – положение в коллективе, общность ценностей и интересов.

Говорить о каком-либо желании идентификации с заведением, не удовлетворяющим базовые потребности работника, не приходится. Материальные мотиваторы никогда и практически ни при каких обстоятельствах не смогут быть заменены нематериальными. Но зато могут исключительно эффективно ими дополняться.

Мотивационная система «Я – ресторан» позволяет существенно сократить расходы на управление кадрами, снизить текучесть линейного персонала, увеличить отдачу работников и тем самым улучшить качество обслуживания гостей.

«Совет» ресторана – коллегиальное управление ответственностью

Из людей, для которых потребность принадлежности к социальной общности (в нашем случае, к ресторану) – не пустой звук, можно формировать некий командный центр. Назовем его «Совет» ресторана. Иными словами, это костяк рабочей группы; желательно, чтобы в него вошли и неформальные лидеры коллектива.

«Совет» можно и нужно всячески выделять, чтобы вступление в него было желаемым для всех работников заведения, а сам факт вступления являлся, по сути, премированием. Принимать в «Совет» имеет смысл на общем собрании, предварительно перечислив заслуги кандидата. Неплохо было бы четко озвучить зону ответственности каждого участника «Совета».

«Совет» следует наделить полномочиями (иначе он не будет восприниматься со всей серьезностью, а другое нам не подходит): например, распоряжаться премиальным фондом.

«Совет» как коллегиальный орган управления рестораном, куда непременно входит директор, главный бухгалтер, шеф-повар и др., может выносить благодарности, выговоры и производить взыскания со всех работников ресторана.

Аттестация

Конечно, вводя работника в «Совет» ресторана, следует принимать во внимание не только и не столько его лидерские качества, сколько компетенции. Для того чтобы их отслеживать и вовремя корректировать с помощью дополнительного обучения и пересмотра мотивационных схем, следует с определенной периодичностью проводить ассессмент-центры (аттестации).

Ассессмент-центры, или центры оценки, обеспечивают более качественный и эффективный анализ работы персонала, чем стандартные методы аттестации. Главная причина, по которой они более предпочтительны, – многоплановость.

Сегодня качественные, эффективные ассессмент-центры включают в себя несколько процедур (практические задания, тестирование и т. д.). Проведение таких центров оценки требует большой подготовительной работы, но трудозатраты окупаются сторицей.

Выделяют несколько отличительных особенностей ассессмента:

1. Концентрация на поведении.
2. Воспроизведение в заданиях ключевых аспектов работы. (Они включают в себя ролевые игры в парах и групповые задания.

Предполагается, что выполнение этих моделированных заданий прогнозирует поведение на работе).

3. Использование в дополнение к групповым заданиям интервью и тестов.
4. Оценка выполнения заданий по нескольким аспектам с точки зрения компетенции, необходимой для достижения намеченного уровня выполнения конкретной работы или требуемой на конкретном месте в организации.
5. Одновременная оценка нескольких кандидатов или участников, чтобы дать им возможность взаимодействовать, раскрыть и применить свой профессиональный опыт.
6. В целях более объективного оценивания желательным является привлечение в качестве наблюдателей руководителей высшего звена.

2.3. Новые способы оплаты и нормирования труда персонала ресторана

Четкое нормирование труда оказывает существенное влияние на весь процесс организации работы кафе или ресторана. Благодаря нормированию можно создать условия для внедрения существенно отличающейся технологии производства, а также улучшить качество сервиса. Это важное условие правильного определения численности работников и внедрения прогрессивной сдельной формы оплаты труда.

При помощи нормирования труда решаются следующие задачи:

- анализ использования рабочего времени, оборудования (по времени и мощности);
- оптимизация организации рабочих мест, их оснащения и размещения;
- изучение причин, вызывающих потери рабочего времени, простой оборудования;
- установление рациональных режимов труда;
- оптимизация штатного расписания.

Различают два метода нормирования труда: опытно-статистический и аналитический (технический).

При определении норм выработки опытно-статистическим методом анализируют данные о численности гостей (можно взять из АСУ или кассовых отчетов) за 1-3-6 месяцев. По табелю определяют количество проработанных человеко-дней, и делением количества посадок на количество проработанных человеко-дней устанавливают норму выработки на один человеко-день (человеко-смену, человеко-час). Норму выработки опытно-статистическим методом, как правило, устанавливают в блюдах (если речь идет о продажах, производстве) или (что чаще) – в рублях.

Этот метод прост, но имеет существенный недостаток, заключающийся в том, что при установлении нормы выработки не вскрываются недостатки в использовании рабочего времени, не выявляются резервы, имеющиеся на предприятии.

Аналитический (или технический) метод нормирования труда позволяет подвергнуть глубокому анализу организацию труда по отдельности – на кухне, в зале, офисе. При установлении технических норм выработки выявляют резервы сокращения затрат рабочего времени на изготовление одной порции каждого блюда и на обслуживание каждого гостя.

Для ввода данной технологии оперируют понятиями «фотография рабочего дня официанта» (бармена, повара и т. д.) и «хронометраж». По сути, они не обязательно рассчитываются для целого дня (может быть, например, «фотография одного обслуживания», если речь идет о персонале контактной зоны).

Изучение фактических затрат рабочего времени на выполнение операций и процессов является важнейшим элементом нормирования труда.

В зависимости от целевой установки «фотография рабочего времени» может быть индивидуальной, групповой, маршрутной (применяется в том случае, если исполнитель находится в движении, – например, может выявить недостатки в расстановке оборудования).

Производство любой фотографии состоит из следующих операций: подготовка к наблюдению, проведение наблюдения, обработка фотографий, составление баланса затрат рабочего времени и плана организационно-технических мероприятий, обеспечивающих улучшение организации труда.

Фактически «фотография» представляет собой таблицу, в которой фиксируются наблюдения (см. табл. 7).

Таблица 7. Пример «фотографии рабочего времени»

Наблюдение*	Текущее время**			Продолжительность (мин., сек.)	Отметки о темпе работы, факторах влияния, расстоянии перемещения, причинах перерывов***
	часы	минуты	секунды		
Начало наблюдений					
Приветствие					
Приглашение за столик					
Принесение меню					
Принесение пепельницы					
Информирование о готовности заказа 1					
Информирование о готовности заказа 2					
Унесение лишней сервировки					
Сервировка стола					
Получение хлеба					
Принесение закусок в зал					
Подача закусок на стол					
Замена пепельницы					
Уборка грязной посуды со стола					
Унесение грязной посуды из зала					
Принесение супа в зал					
Подача супа, обслуживание					

Дозаказ десерта
Уборка грязной посуды со стола
Унесение грязной посуды из зала
Замена пепельницы
Принесение в зал основных блюд
Подача основных блюд
Замена пепельницы
Уборка грязной посуды со стола
Унесение грязной посуды из зала
Принесение в зал десертов
Расчет
Прощание
Оценка

** В графе «Наблюдения» записывают наименование затрат рабочего времени.*

*** В графе «Текущее время» проставляют время окончания наблюдаемого действия и начала последующего.*

**** В графе «Отметки о темпе работы, факторах влияния, расстояниях перемещений, причинах перерывов» отмечают все, что считают нужным донести до заказчика исследования.*

Если все же говорить о «фотографии рабочего дня», то для официантов она может выглядеть следующим образом:

- проверка наличия перечня, чистоты и готовности инвентаря;
- контроль за освещением и прочими видами технического обслуживания;
- контроль за наличием блюд, имеющих в карте меню;
- накрытие столов, сервировка;
- встреча гостей, обслуживание.

Завершение трудового дня:

- сдача чеков;
- снятие остатков по бару (если производится ежедневно);
- подготовка зала и рабочего места к следующей смене;
- пожелания следующей смене;
- уборка.

«Фотография рабочего дня» повара может выглядеть приблизительно так:

- осмотр рабочего места на предмет функциональности и санитарного состояния (расписать оборудование и прочие аспекты проверки);
- проверка технологического оборудования (в том числе электрического, холодильного, механического);
- включение технологического оборудования;
- проверка скоропортящихся продуктов и заготовок на предмет их состояния. Бракераж;
- составление заказа на продукты (если не было сделано с вечера);

- производство заготовок для холодного и горячего цехов (расписать каждую заготовку);
- обслуживание заказов (расписать действия на каждое блюдо);
- производство заготовок для следующей смены (расписать заготовки);
- составление заказа на продукты;
- выключение оборудования;
- уборка (расписать действия).

Сокращение времени, затрачиваемого на приготовление того или иного блюда, – действенный способ сокращения издержек. Но за счет чего можно это время уменьшить? Исключительно за счет рационализации труда. Ведь если принять за целое рабочее время вообще, то его можно условно разделить на составляющие, перечисленные ниже.

- Оперативное время (время, затрачиваемое на приготовление полуфабрикатов и их доводку для выхода в зал) должно составлять до 75 % рабочего времени. Оперативное время делится на основное (первичная обработка сырья, изготовление п/ф) и вспомогательное (необходимое для осуществления действий, производимых в основное время – приемка товара, вскрытие банок и т. д.).

- Подготовительно-заключительное время, затрачиваемое на подготовку рабочего места (кухонной посуды, оборудования, инвентаря, проверку заготовок, получение продуктов и т. д.) и его уборку. При рациональном подходе к рабочему времени на все это суммарно не должно уходить более 7 % рабочего времени (при 8-часовом рабочем дне – около часа). Все остальное – непозволительная роскошь, которая отнимает вашу выгоду.

- Время обслуживания рабочего места (поддержание рабочего места в чистоте в течение дня).

- Время непроизводительной работы (не связанной с выполнением основных обязанностей, например, приведение в исправное состояние оборудования, вторичное приготовление испорченного блюда и т. д.).

- Время перерывов (зависящих от работника – перерывов на обед и т. д. и вынужденных – технологических перерывов, связанных с термической обработкой сырья, а также с ожиданием посуды, доставки продуктов и пр.). На это тоже не должно уходить более 7–8% рабочего времени. Время любых перерывов фиксируется с указанием причины. Время перерывов, произошедших по вине работника, также непременно фиксируется в «фотографии». Сумма затрат времени должна равняться продолжительности рабочего дня.

После подсчета рабочего времени по видам затрат составляется баланс рабочего времени. Если суммарно время, затрачиваемое на подготовку и окончание рабочего дня, обслуживание рабочего места внутри процесса производства, время непроизводительной работы, время перерывов – больше часа, то каждый следующий час лишает вас вот какой выгоды.

Допустим, средняя заработная плата повара – 20 тыс. руб. за 15 смен × 8 часов, следовательно, 1 час работы стоит 167 руб. В смену у вас работают 3 повара и шеф-повар (его час стоит 341 руб.). Произведем подсчет: $3 \times 167 + 341 = 842$ руб. × 30 дней = 25 260 руб. Получается, что вы теряете за счет нерационального нормирования рабочего времени 25 260 руб. в месяц.

Говоря об официантах, важно, проанализировав хронометраж обслуживания и сопоставив его со средней посещаемостью за смену, решить, нет ли у контактного персонала заведения простоя. Возможно, что вам имеет смысл пересмотреть штатное расписание, сократив число официантов в смену в отдельные дни (например, с понедельника по четверг). Это сэкономит до 60 % официантской ставки в месяц; а учитывая, что та составляет в среднем 15 тыс. руб., получаем экономию: $9 \text{ тыс. руб.} \times 2 \text{ смены} = 18 \text{ тыс. руб.}$

Виды сдельных систем (варианты оплаты)

Что более выгодно ресторатору – платить невысокую зарплату и стимулировать работу персонала с помощью дополнительных бонусов или поставить фиксированный оклад, удовлетворяющий спрос со стороны наемных работников, при этом имея возможность привлечь к себе лучших? Вопрос по сей день остается открытым, так как каждое конкретное заведение выбирает свой подход.

При грамотном решении вопроса нормирования труда первый способ нам видится экономически более оправданным. Это отнюдь не означает, что в стремлении сэкономить мы должны брать на работу каждого, кто только на это согласится. Как не значит, что при внедрении подобной модели наши работники будут получать меньше.

В некоторых заведениях работник получает не фиксированный оклад, а почасовую оплату (оклад, разделенный на предполагаемое количество часов в смену и умноженный на число фактически отработанных часов). Здесь важно определиться, какова часовая ставка – фиксированная или «плавающая» (в зависимости от времени дня и соответствующей нагрузки). Если ставка постоянна (независимо от того, в какой день или какую ночь работает официант), то начисление заработной платы упрощается – все решает только количество смен в месяц. Сложнее, если стоимость часа зависит от того, насколько «горячее» время в заведении. Вместе с тем эта система видится наиболее рациональной и справедливой. Иными словами, оплата работника прямо пропорциональна прибыли, полученной компанией за время его работы.

По такому же принципу высчитывается посменная оплата.

Для работников, занятых на производстве, все сложнее. Разумеется, для них тоже может существовать тарифная надбавка за те или иные дни. Но дополнительные коэффициенты должны вводиться за усердие, быстроту, умение работать в режиме стресса, который периодически случается в «горячее» время. То есть для работников производства желательно вводить собственный премиальный фонд (персонал контактной зоны дополнительно стимулируется чаевыми).

При сдельной оплате сложно учитывать такие факторы работы на производстве, как вынужденный простой по причине неисправности оборудования, прекращения подачи воды, ожидания необходимых продуктов и т. д. Ввиду этих факторов многие решают ввести фиксированно-повременную систему оплаты труда, представляющую собой определенный оклад и оплату выхода согласно тарификатору сложности смен. Как вариант, это может быть повременно-премиальная система. Поскольку мы радеем за прозрачность в отношениях с персоналом, неплохо заранее составить и ввести положение, где будет четко расписано – за совершение (не совершение) каких конкретно действий положена (или наоборот снимается) какая денежная премия. К тому же при введении сдельной оплаты труда важно продумать, как это отразится на производственном персонале при перебоях в электроэнергии, простоях, которые произойдут не по их вине, несвоевременной доставке продуктов и т. п.

Сдельная форма оплаты труда имеет свои виды: прямая сдельная, косвенная сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная.

- Прямая сдельная система – в этом случае заработок начисляется работнику по заранее установленным расценкам за каждый заработанный в его смену рубль.

- Косвенная сдельная система – применяется для оплаты труда персонала, обслуживающего основные технологические процессы (например, офиса). Она также начисляется в процентном соотношении от суммы выручки.

- Сдельно-премиальная система – предусматривает премирование за перевыполнение выработки и достижение определенных качественных показателей. Например, план ресто-

рана на день (50 тыс. руб.) перевыполнен на 10 %, в этом случае определенная часть от 5 тыс. руб. (в каждом конкретном ресторане – своя) может формировать премиальный фонд.

- Сдельно-прогрессивная система – когда труд работника в пределах установленной исходной нормы (базы) оплачивается по основным одинарным расценкам, а сверх установленной базы – по повышенным расценкам. В рамках данной системы разрабатывается специальная шкала, устанавливающая степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня превышения исходной нормы (базы).

Индивидуальная прямая сдельная система оплаты труда характеризуется тем, что заработок каждого работника определяется по результатам его личного труда. Прямая индивидуальная сдельная оплата труда весьма проста и понятна для официанта и исключает (при высоком качестве нормирования) уравнительность в оплате.

Коллективная (бригадная) сдельная система оплаты труда представляет собой такую систему, при которой заработок персонала рассчитывается в соответствии с объемом работы (количеством продукции), произведенным бригадой. Эта разновидность сдельной оплаты наиболее эффективна для поваров. Метод действенен, но при распределении коллективного заработка возникает проблема, состоящая в том, чтобы наиболее полно учесть индивидуальный вклад каждого в результаты труда бригады.

Практика деятельности предприятий питания выработала разнообразные *поощрительные системы*, которые могут применяться по отдельности или в сочетании друг с другом (например, можно выделить несколько групп бонусных систем: за высокие продажи одного блюда, за высокую выручку, за личные профессиональные качества, по результатам работы за год, за выслугу лет и т. д.).

1. Системы, увязывающие основную оплату труда с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы труда работника.

Они, как правило, имеют четкие количественные параметры, позволяющие контролировать уровень начисляемых бонусов как самому работнику, так и его непосредственному руководителю. Сюда может относиться начисление бонусов официантам, например, за продажу больше определенного числа порций какого-то одного (заранее оговоренного) блюда.

2. Системы, увязывающие основную оплату труда с уровнем выполнения и перевыполнения показателей по выручке заведения за смену.

3. Системы, увязывающие основную оплату труда с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства и индивидуальными качествами, отношением к работе.

Отличительная особенность подобных бонусов как вида поощрения состоит в том, что они не имеют четкой количественной зависимости между результатами труда каждого работника и размером его вознаграждения. Чаще всего эта связь устанавливается на уровне принципа, а не точного количественного соизмерения. И не всегда данная система выражается в денежном эквиваленте (могут быть, например, льготы, компенсации или мед. страховка).

4. Системы, увязывающие основную заработную плату работника или группы работников с определенными достижениями, результатами работы в течение определенного, достаточно длительного календарного периода, например года.

Здесь имеется в виду бонусная система, по которой выплачиваются премии (результат работы за год).

5. Системы, увязывающие основную оплату труда с долей прибыли предприятия (к примеру, такие бонусы могут предоставляться работникам, проработавшим более 3 лет).

Нормативно-долевое распределение средств на оплату труда может осуществляться на основе экспертной системы оплаты труда.

Сущность метода заключается в следующем:

1) на уровне предприятий и на уровне подразделений создаются экспертные советы для оценки трудового вклада подразделений и отдельных работников в коллективные результаты труда;

2) на ежемесячном заседании экспертного совета на уровне предприятия каждый эксперт выставляет каждому подразделению соответствующую оценку, затем эти оценки обобщаются и каждому подразделению утверждается итоговая оценка.

Оценка осуществляется по пятибалльной системе:

- **пятью** баллами оценивается подразделение (работник) с результатом и качеством труда, превышающими нормативный уровень и существенно влияющими на эффективность общей работы (подразделения, предприятия в целом);

- оценка в **четыре** балла является *эталонной* (соответствует нормированным результатам работы, выполнению основных заданий, должностных обязанностей и функций каждым работником);

- **три** балла получает подразделение или сотрудник, допустившие некоторые нарушения в работе;

- в **два** балла оценивается подразделение или сотрудник, допустившие значительные упущения в работе, которые привели к невыполнению предприятием договорных обязательств (в подобном случае подразделение и работник полностью лишаются дополнительного поощрения).

Экспертная оценка результатов труда отдельных подразделений и работников применяется на предприятиях (как правило, малых), на которых конечные результаты труда определяются четким взаимодействием подразделений, а характер производственных связей достаточно стабилен. Она позволяет оперативно реагировать на изменения в показателях труда и максимально упрощает систему расчетов по оплате труда.

Система депремирования

Иногда возникают основания для депремирования или даже наложения штрафных санкций. В данной системе есть два основополагающих принципа: она должна быть заранее оговоренной, известной всему персоналу, а также – за одни и те же промахи или недочеты в работе нельзя штрафовать или депремировать выборочно.

Депремировать можно и нужно, если:

- сотрудник полностью или частично проигнорировал распоряжения непосредственного или вышестоящего руководства;

- сотрудник отсутствовал на рабочем месте в течение полного рабочего дня, не поставив в известность своего начальника и не получив его разрешения (исключение – болезнь, подтверждаемая листом нетрудоспособности);

- получено доказательство фиктивности больничного листа (или иных документов, подтверждающих уважительную причину отсутствия на рабочем месте);

- сотрудник систематически опаздывает (более двух раз в месяц);

- сотрудник замечен в нетрезвом состоянии на территории ресторана;

- сотрудник совершил какие-то непредвиденные действия (или не принял своевременных мер), в результате чего произошла порча имущества предприятия питания;

- действия сотрудника причинили ущерб имиджу заведения;

- работник, являющийся руководителем отдела, скрывает информацию о трудовой дисциплине подчиненных, игнорирует нарушения с их стороны;

- работник, являющийся руководителем отдела, предоставляет вышестоящему руководителю ложную информацию;

- работник, находящийся за рулем служебной машины, совершает ДТП и т. д.

Накладывая штрафы, следует помнить, что согласно ТК РФ, суммарные удержания не могут составлять более 20 % от заработной платы (в случаях, предусмотренных федеральными законами, – до 50 %, в отдельных случаях – до 70 %). Иное дело – депремирование, которое является свободным актом волеизъявления работодателя (но здесь следует помнить о прозрачности системы для работника, о чем говорилось выше).

Касса взаимопомощи

Можно попробовать внедрить в ресторане кассу взаимопомощи. Не на всех предприятиях она возможна в классическом виде (ввиду малочисленности сотрудников), но какие-то аналогичные механизмы можно взять на вооружение.

По классической схеме, она организуется на добровольных началах из членов одного профессионального коллектива для оказания взаимной товарищеской материальной помощи.

Средства кассы взаимопомощи складываются из следующих составляющих:

- вступительных взносов;
- членских взносов;
- пени за несвоевременный возврат долгосрочных ссуд;
- прочих поступлений.

4. Тайм-менеджмент в ресторане, или «Зачем работать больше?»



Тайм-менеджмент в экономической науке – это эффективное планирование рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ресурсов, расстановка приоритетов и контроль за выполнением запланированного.

Тайм-менеджмент в ресторанном бизнесе – это не только один из самых современных инструментов по отладке эффективного управления бизнес-процессами в заведении гостеприимства, но и уникальный метод нематериальной мотивации линейного персонала ресторана.

Первое наше знакомство с этим современным подходом к управлению временем сотрудников предприятия гостеприимства состоялось во время визита школы SLS в Соединенные Штаты Америки по линии NRA (National Restaurant Association). Впоследствии, адаптировав концепцию тайм-менеджмента к специфике управления российскими ресторанами, мы успешно презентовали ее на семинарах школы более чем в 20 городах России. Многие наши коллеги-рестораторы сегодня успешно внедряют систему тайм-менеджмента в своих кафе и ресторанах.

4.1. Предпосылки внедрения тайм-менеджмента в ресторане

Что такое тайм-менеджмент применительно к работе ресторана? Это когда ваши сотрудники за смену успевают выполнить всю свою работу.

Предпосылки внедрения системы тайм-менеджмента

- Время сотрудника на работе на 100 % принадлежит бизнесу. Это означает, что работодатель выкупает его время по договорной цене.

- 100 % загрузка персонала приводит к установлению жесткой дисциплины и повышению производительности труда.

- Работающее заведение – это когда все сотрудники предприятия работают не покладая рук. Такой подход быстро приводит к увеличению прибыли компании.

- Тайм-менеджмент начинается с формализации функциональных обязанностей работников.

Тайм-менеджмент – это навязанный, но воспринимаемый как добровольный выбор коллектива.

С чего начать этот процесс?

- Объяснить сотрудникам, почему теперь придется работать больше.

- Группа сотрудников не может работать без руководства и контроля. Внедрение программы потребует создания группы идеологов.

- Формализация обязанностей должна пройти через демократический институт обсуждения и мозгового штурма.

- Показать, что тайм-менеджмент – неотъемлемая часть карьерного плана каждого из сотрудников.

В инициативную группу должен войти директор, шеф-повар, старший метрдотель, старший официант или тренер-HR.

Что надо сделать для внедрения тайм-менеджмента на предприятии питания?

- Объяснить рабочей группе цели и задачи внедрения программы тайм-менеджмента. Назначить время еженедельных совещаний.

- Подготовить вместе с руководителями групп (контактного и производственного персонала) должностные инструкции для каждого из их подчиненных.

- Обсудить план внедрения тайм-менеджмента и составить сетевой график работ.

- Обсудить внедрение индивидуальных карьерных планов.

На рисунке 1 представлена диаграмма распределения рабочего времени работников ресторана.

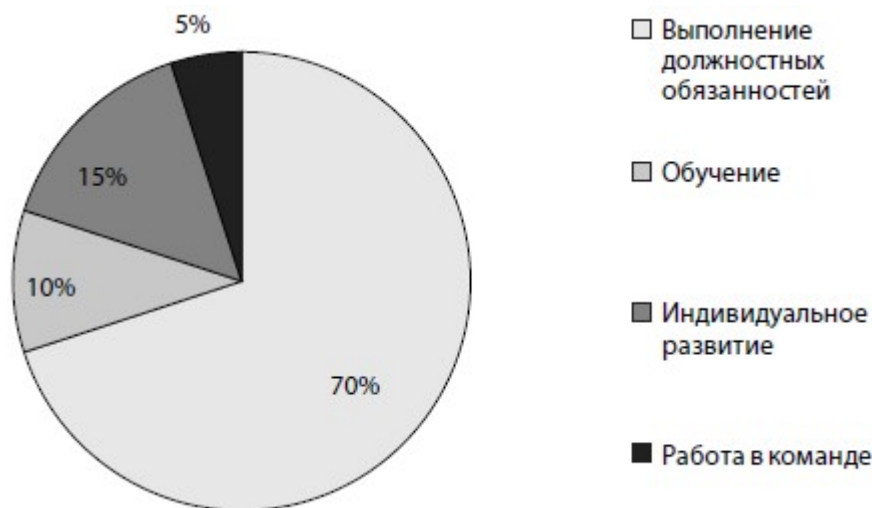


Рис. 1. Распределение времени работника ресторана

Большую часть рабочего времени сотрудник посвящает выполнению своих непосредственных обязанностей. 30 % времени – профессиональному и личностному развитию, работая в коллективе или самостоятельно. Уверены, что показатель в 5 %, характеризующий время работы сотрудника в команде, вызовет непонимание у некоторых читателей. Поясним, что выполнение любой работы в коллективе и есть работа в команде (выполнение должностных функциональных обязанностей – 70 % времени). В данной диаграмме «работа в команде» подразумевает участие в ролевых играх, тренингах и групповых занятиях работников. Оговоримся, что время сотрудника, рассматриваемое в диаграмме, не является «физическим временным континуумом», а трактуется скорее как «времяпровождение, род занятий».

Внедрение программы тайм-менеджмента должно сопровождаться созданием института наставничества и изменением системы мотивации.

Каждый руководитель заведения должен подготовить программу повышения квалификации своих подчиненных.

- Процесс обучения призван повысить качество вашей кухни и обслуживания. Обучение осуществляется по специальным программам, которые разрабатывает рабочая группа.
- Подготовка заведения к приему гостей осуществляется в виде тренинга, проводимого старшим официантом или метрдотелем / гостевым менеджером / менеджером зала.
- Группа персонала получает сменное задание, представленное сеткой рабочего дня (табл. 8, 9).

Таблица 8. Пример сменного задания официантов

Время	Действия сотрудников
9:00–10:00	Уборка зала, поливка цветов, расстановка мебели, сервировка столов, полиш столовых приборов, протирание пыли, смена столового белья и т.д.
10:00–10:30	Тренинг: «Обслуживание банкета». Ролевая игра. Разбор маршрутных карт перемещения в процессе обслуживания. Алгоритм подачи блюд в четыре перемены. Правило рангов при обслуживании. Раздача материалов для самостоятельного изучения

Окончание табл.

11:00–12:00	Индивидуальная работа с одним из официантов. Отработка правил презентации меню. Повторение словаря заимствованных слов из классической французской системы обслуживания
12:00–16:00	Парное обслуживание столов тьютором (наставником) и каждым из официантов по очереди. Внесение записей-замечаний в личную карточку
16:00–17:00	Индивидуальная работа с одним из официантов. Отработка правил кросс-селлинга и ап-селлинга. Ролевая игра — презентация меню тьютору
17:00–20:30	Тренинг для хостесс (старшего официанта, другое...): «Методика бронирования столиков по телефону. Заполнение плана-схемы столов. Увеличение оборачиваемости столов за вечер»
23:00	Заккрытие смены. Сообщение тьютора (10 минут). Похвалы и недочеты. Начисление баллов официантам, отличившимся за день. Анализ «чая». Внесение данных на доску рейтинга официантов

Таблица 9. Пример сменного задания для поваров

Время	Действия сотрудников
7:00–10:00	Производство заготовок. Механическая обработка овощей. Маринование мяса и рыбы. Варка бульонов. Производство всех видов полуфабрикатов
10:00–12:00	Лабораторная работа: производство сорбетов в аппарате Paco Jet. Работа с абрикосом, дыней, клубникой и малиной. Отработка ТТК. Гастронормирование потерь при дефростации, льдомиксинге. Подготовка заготовок в замороженном виде
12:00–16:00	Обслуживание обеденного спроса. Отработка техники оформления блюд. Отработка навыка быстрой регенерации и подачи блюд. Начисление баллов за личный бракераж. Поочередное фотофиксирование подачи блюд поварами

Окончание табл.

16:00–17:30	Лабораторная работа: производство трех видов паштетов (заготовка продукта на 5 дней). Самостоятельная работа поваров под контролем су-шефа (шефа)
17:30–18:30	Лекция шефа с демонстрацией на экране монитора компьютера: «Экзотические овощи и их применение в современной гастрономии». Просмотр видеороликов рецептов на YouTube
18:30–22:30	Обслуживание вечернего спроса. Отпуск блюд. Контроль работы поваров су-шефом или шефом (начисление баллов и внесение в личную карточку). Раздача материалов для самостоятельного изучения
22:30–23:10	Заккрытие смены. Приведение в порядок рабочего места. Чистка и мойка индивидуального инвентаря. Пломбирование холодильников и шкафов
23:10–23:20	Вечерний «месседж» су-шефа или шефа

Как мы работаем сегодня с точки зрения распределения времени наших сотрудников?

- Каждый сотрудник предоставлен сам себе во время отсутствия гостей/заказов на кухне.

- Внерабочее общение на рабочем месте сплачивает коллектив вокруг непрофессиональных интересов, стимулирует протестные настроения.
- Персонал не идентифицирует себя с профессией официанта, повара, бармена.
- В заведении отсутствуют прописанные и формализованные правила работы, трудового распорядка, поведения.
- У сотрудников отсутствует видение своего профессионального и карьерного роста.
- Эффективность использования человеческого ресурса составляет 50–60 %. Сотрудники не выполняют более 50 % функций, из тех, что должны выполнять.

Как же позволяет работать система тайм-менеджмента?

- Занятость сотрудника складывается из трех составляющих:
- выполнение непосредственных обязанностей;
- приобретение профессиональных знаний и компетенций;
- приобретение профессиональных навыков и умений.
- Рабочее время каждого сотрудника регламентировано почти поминутно.
- Работник не выпадает из поля зрения тьютора.

Каждый работник (исходя из намерений руководства) получает индивидуальную программу своего профессионального роста и развития на предприятии.

4.2. Тайм-менеджмент – инновационный способ мотивации сотрудников ресторана

Рассмотрев основные предпосылки внедрения тайм-менеджмента в ресторане, обратимся к другому не менее важному аспекту изменения системы распределения рабочего времени в коллективе – мотивационному.

Как меняется мотивация контактного персонала при внедрении программы тайм-менеджмента?

Например, официант теперь будет получать конкретные задачи, и оценка результатов его труда будет осуществляться относительно конкретных достижений.

Пример:

Задача – выполнение плана продаж по кросс– и ап-селлингу. Оценка – план выполнен на 80 %.

Результат – официант наблюдает эффект от программы тайм-менеджмента и управления своим развитием.

Пример:

Задача – получить знания и пройти аттестацию по программе презентации меню.

Результат – «чай» официанта за месяц в среднем вырос на 25 %.

Как меняется мотивация производственного персонала?

Повар последовательно выполняет рамки квалификаций, установленные предприятием и разработанные шеф-поваром.

Пример:

Задача – получение навыка единообразного оформления блюд.

Оценка – повар соблюдает правила оформления блюд на 100 %, что подтверждается фотофактами подачи 50 блюд.

Результат – повар наблюдает эффект от приобретенных компетенций.

Пример:

Задача – получение квалификации и аттестация по программе «мастер банкетной подготовки».

Результат – успешная аттестация по программе. Оклад повара увеличивается на 10 %.

Внедрение программы тайм-менеджмента и реализация адресных программ привлечения гостей в ресторан, описанных в данной книге, невозможны без того, чтобы весь персонал «присягнул» стратегическому значению консультирования и дополнительных продаж. Он должен понимать, что основа гарантии работы каждого – в оптимизации оборота и росте удовлетворенности гостей. Это означает наличие встречных действий по созданию соответствующих основ и структурированию процессов таким образом, чтобы консультирование и диалог заняли соответствующее место в работе.

Наряду с опасением, что тайм-менеджмент и дополнительные обязанности могут привести к большей работе при той же зарплате, имеются еще и другие аргументы. Вот наиболее распространенные из них:

- «Мы и так много работаем»;
- «Мы и так все знаем»;

- «Наших гостей и так все устраивает в нашей работе».

Эти аргументы, конечно, быстро развенчиваются; достаточно часто они являются только выражением позиции отказа, которая в большей степени проявляется в упомянутых выше опасениях, но здесь аргументируется как псевдорациональная точка зрения гостя.

Обслуживание официантов и слаженная работа поваров позволяют заведению зарабатывать деньги. Это особенно важно там, где хороший совет приводит к ап– и кросс-селлингу – и поэтому непосредственно увеличивает оборот, а стабильное качество блюд привлекает гостя в ресторан снова и снова. Очень важно донести до персонала, что система тайм-менеджмента позволит сотрудникам больше зарабатывать.

На рисунке 2 представлена схема внедрения системы «пяти бонусов», где:

- первый бонус – «командный бонус» (выплачивается в виде процента от выручки заведения за месяц);
- второй бонус – «личный бонус» (складывается из двух бонусов: процента от продаж блюд кросс– и ап-селлинга);
- третий бонус – «карьерный бонус» (начисляется в виде баллов);
- четвертый бонус – «банкетный бонус»;
- пятый бонус – «годовой бонус» (выплачивается в виде премии в случае 100 %-ного выполнения плана продаж на год).



Рис. 2. Новая система мотивации сотрудников в соответствии с тайм-менеджментом

Внедрение такой системы материальной и нематериальной мотивации позволит вам гораздо менее конфликтно и эффективно внедрять тайм-менеджмент. Кроме того, такая схема мотивации персонала позволит минимизировать постоянную часть оплаты труда (заработная плата официанта не должна превышать 7000 рублей) и значительно увеличить долю переменной части в структуре ФОТ. Теперь официанты будут понимать, что их заработок полностью в их руках и увеличение продаж приведет к увеличению личного дохода.

Тайм-менеджмент призван...

- повысить производительность труда и принудить сотрудника выполнять дополнительные функции, нужные заведению;
- повысить мотивацию персонала за счет создания системы управления карьерой и развитием;

- внедрить систему непрерывного повышения квалификации сотрудников без отрыва от производства;
- изменить систему мотивации сотрудников, поставить размер материальных поощрений сотрудников в зависимость от квалификаций, компетенций, умений и выполнения четкого плана работ;
- повысить дисциплину на предприятии;
- снизить текучесть кадров;
- увеличить прибыль заведения за счет повышения качества обслуживания, качества блюд, повышения производительности труда и ресурсосбережения.

Тайм-менеджмент = производительность + эффективность + мотивация

Мотивация = управление карьерой и развитием + материальные стимулы

Профессионализм = знания + навыки + компетенции

Качество работы = профессионализм + четкое соблюдение предписаний

4.3. Тайм-менеджмент – шаг за шагом

В данном разделе мы рассмотрим пошаговый алгоритм внедрения тайм-менеджмента в ресторане с конкретными практическими примерами.

Алгоритм внедрения системы тайм-менеджмента

Определить цели и задачи своего бизнеса на ближайший год:

- стратегия развития бизнеса;
- стратегия достижения плановых финансовых показателей;
- стратегия внедрения программ управления лояльностью;
- стратегия продвижения ресторана;
- маркетинговая стратегия;
- стратегия управления персоналом;
- стратегия ресурсосбережения;
- стратегия нивелирования рисков.

Составить штатную и организационную структуру ресторана:

- определить центры финансовой ответственности;
- определить организационную принадлежность подразделений;
- распределить персонал между структурными подразделениями;
- определить цели и задачи подразделений, назначить руководителей;
- подготовить положения о структурных подразделениях, их функциях, целях, задачах;
- описать взаимодействие между структурными подразделениями;
- разработать матрицу ответственности подразделений и сотрудников;
- разработать должностные инструкции, памятки и пособия по работе всех сотрудни-

ков.

Провести обучение назначенных руководителей:

- составить индивидуальные планы работ для прямых подчиненных;
- совместно разработать программы обучения и аттестации персонала;
- разработать систему материальной и карьерной мотивации персонала в случае достижения плановых финансовых показателей и выполнения рамок квалификаций;
- проводить ежедневные плановые совещания с руководителями, обсуждая этапы выполнения работ согласно графику;
- подготовить серию тренингов производственного персонала;
- подготовить серию тренингов контактного персонала;
- провести тренинги.

Тренинги производственного персонала:

- провести первичную аттестацию персонала и убедить работников в их недостаточной компетентности;
- провести занятия по темам:
 - санитария и гигиена на кухне;
 - правила трудового распорядка;
 - правила эксплуатации и профилактики технологического оборудования;
 - правила приемки, хранения, упаковки продуктов и заготовок;
 - правила рационального использования ресурсов (ресурсосбережение).

Тренинги контактного персонала:

- провести первичную аттестацию барменов и официантов и убедить их в недостаточной компетентности;

- провести занятия по темам:
 - правила обслуживания гостей;
 - правила презентации меню;
 - правила открытия и закрытия смены;
 - методология осуществления компетентного консультирования гостя;
 - правила продажи вина и дистилляционной продукции. Провести собрание коллектива производственного персонала, во время которого:
 - объяснить суть системы тайм-менеджмента;
 - объяснить суть программы карьерного и профессионального роста;
 - презентовать новую систему материального стимулирования;
 - презентовать новую систему нематериального стимулирования;
 - объяснить суть системы персональной ответственности за результат.
- Провести собрание коллектива контактного персонала, во время которого:
- презентовать программы обучения и тренингов на год;
 - презентовать программы материального поощрения;
 - презентовать программы профессионального и карьерного роста;
 - провести обмен мнениями и фидбэк.
- Разработать формы индивидуальных графиков и сменных заданий:
- графики групповых и индивидуальных занятий персонала;
 - сменно-недельные задания для производства;
 - подготовить раздаточные материалы для индивидуальной работы и обучения.
- Подготовка стандартов работы:
- обсудить с руководителями основные принципы предложенных стандартов работы;
 - выбрать 5–6 основных стандартов работы предприятия;
 - определить стандарты работы и алгоритм их внедрения. Ниже в табл. 10–14 представлены примеры разработки индивидуальных и групповых планов работы персонала ресторана в рамках внедрения тайм-менеджмента, а также образец личной карточки карьерного плана сотрудника.

Таблица 10. Пример плана работы кухни на неделю

Мероприятие	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Производство салатных и листовых заготовок							
Подготовка мясных полуфабрикатов							
Подготовка рыбных полуфабрикатов							
Производство мороженого и сорбетов							
Производство кондитерских изделий							
Производство замороженной выпечки							
Производство замороженных овощных полуфабрикатов							
Производство бульонов							
Производство соусов							
Производство шоколадных конфет							
Генеральная уборка кухни							
Генеральная чистка оборудования							
Генеральная чистка котлов и сковород							
Обучение «механическая обработка»							
Обучение «банкетное меню»							
Обучение «производство помадок»							
Обучение «суфле и запеканки»							
Обучение «соусы»							
Обучение «муссы и помадки»							
Обучение «выпечка»							

Таблица 11. Пример плана работы контактного персонала на неделю

Мероприятие	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Открытие и закрытие смены							
Стирка текстиля и одежды							
Генеральная уборка зала							
Планерка							
Индивидуальные занятия с оф. 1							
Индивидуальные занятия с оф. 2							
Индивидуальные занятия с оф. 3							
Индивидуальные занятия с оф. 4							
Индивидуальные занятия с оф. 5							
Индивидуальные занятия с оф. 6							
Индивидуальные занятия с оф. 7							
Индивидуальные занятия с оф. 8							
Тренинг «Обслуживание гостей из Японии»							
Тренинг «Новые позиции кросс-селлинга»							
Тренинг «Продажи аргентинского вина»							
Аттестация по курсу «Презентация меню»							
Фидбэк							

Таблица 12. Индивидуальный план-график обучения повара

Блюда	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Горячие блюда												
Супы												
Соусы												
Кондитерские изделия												
Блюда из мяса												
Блюда из дичи												
Блюда из птицы												
Блюда из рыбы												
Блюда из морепродуктов												
Блюда из субпродуктов												
Блюда из овощей												
Десерты фруктовые												
Кремы, муссы, желе, эмульсии, сиропы, помадки												
Банкетное меню												
Технология производства заготовок												
Дисциплины												
Санитарная гигиена НАССР												
Хранение скоропортящихся продуктов												
Отделка кондитерских изделий												
Производство замороженных гастрономических полуфабрикатов												

Таблица 13. Индивидуальный план-график обучения официанта

Дисциплины	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Этика общения												
Психология поведения гостя												
Презентация меню												
Обслуживание банкетов												
Обслуживание интуристов												
Обслуживание банчей												
Обслуживание бизнес-ланчей												
Активные продажи												
Кросс-селлинг												
Ап-селлинг												
Овер-селлинг												
Продажи сопутствующих товаров и услуг												
Праздничные меню												
Специальные предложения												
Методология разрешения конфликтов												
Дисциплины												
АСУ												
Работа с инвентарем, посудой и текстилем												
Технология приготовления блюд												

Таблица 14. Пример личной карточки карьерного плана официанта

Ф.И.О.	Сергеев Антон Анатольевич											
Дата начала работы на предприятии	01.12.2009											
Образование	Нет специального образования											
Предыдущий опыт работы	ресторан «Акварель», ресторан «Старая таможня», стаж 6 лет											
Наличие рекомендаций	Отсутствуют											
Программа обучения на год	Курс 1–14											
Соискание вакансии	Метрдотель											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Дисциплина (1–10)	8	8	9	9	10	10						
Лояльность	8	8	9	9	10	10						
Командность	10	10	10	10	10	10						
Обучаемость					9							
Аттестация по курсам (№ курса)	1,2	3,7	4,5	6	8	9,1						
Процент выполнения плана продаж (%)	87	92	96	96	98	100						
Личные продажи (объем/руб.)	234 000	261 000	293 000	293 000	313 000	324 000						
Оклад	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	14 000						
Чай	4300	4800	5100	5400	8200	8350						

Обобщая материал данной главы, выделим основные аспекты внедрения программы тайм-менеджмента в ресторане.

- Купленное вами время работы сотрудника должно быть использовано эффективно.
- Тайм-менеджмент – самый эффективный инструмент управленца.
- Тайм-менеджмент – обобщающий процесс, регулирующий процессы обучения, мотивации, групповой динамики в коллективе.
- Тайм-менеджмент – это непрерывно воспроизводимый процесс: «цели и задачи» → «обучение и тренинг» → «достижение цели» → «новые цели и задачи».
- Внедрение тайм-менеджмента невозможно без определения стратегий и целей.
- Внедрение тайм-менеджмента невозможно без внедрения корпоративных стандартов управления.
- Тайм-менеджмент не исключает коллективную ответственность, а делает ставку на личностную (индивидуальную) заинтересованность участника.
- Тайм-менеджмент внедряется поэтапно в течение не менее 4–6 месяцев.
- Тайм-менеджмент позволяет экономить и сберегать ресурсы.
- Тайм-менеджмент напрямую влияет на качество и объем продаж.
- Тайм-менеджмент заставляет руководителей отвечать за результат.
- Тайм-менеджмент основан на институте наставничества.

- Тайм-менеджмент позволяет сформировать профессиональную самоидентификацию у сотрудников.

- Тайм-менеджмент в ресторанном бизнесе был впервые внедрен в США в конце 90-х годов XX века.

- Тайм-менеджмент внедрен более чем в 400 000 ресторанов США.

К сожалению, в России пока отсутствуют современные стандарты работы и рамки квалификаций для контактного и производственного персонала ресторанов, кроме некоторых наработок Федерации рестораторов и отельеров. В этой связи вам придется самим разработать стандарты вашего ресторана и внедрить систему тайм-менеджмента. Согласитесь, кроме вас это сделать просто некому.

5. Незатратный маркетинг и пиар против затратной рекламы



Для маркетинга придуманы сотни определений, раскрывающих его суть – изучение динамики рынка, потребителей Ц и конкурентной среды. В индустрии общественного питания успешность в большей степени обуславливается удовлетворенностью гостей, та же, в свою очередь, – своевременными, грамотно проведенными маркетинговыми исследованиями. Но каким образом сориентироваться в вихре самых разных предложений? Как понять, приведут ли эти предложения к ожидаемому результату? Наконец, чем руководствоваться при выборе исполнителя, чтобы потом не было «мучительно больно» за потраченные силы, время, упущенную прибыль?...

Хочется сразу заметить – маркетинг может сделать очень многое для правильного позиционирования, а также продвижения ресторана. Но все же он не панацея и не решит полного спектра проблемных вопросов, вызванных, скажем, кадровым голодом или скудным финансированием нового проекта. Даже если заказывать исследования в маркетинговых агентствах, выделять серьезный бюджет, приглашать к сотрудничеству высококвалифицированного консультанта. Более того, почти наверняка из ста самых успешных ресторанов России менее половины за два прошедших года воспользовались услугами внешних маркетологов. В остальных обошлись своими силами, ведь в каждом из них есть хотя бы один специалист, отлично разбирающийся в ресторанном рынке и его потребителях, причем не только в своем, но и в смежных сегментах.

Зачем же тогда вообще поднимать вопрос о необходимости проведения маркетинговых исследований, да еще и путем привлечения сторонних компаний? Ответ до банальности прост: ресторанный рынок развивается слишком стремительно, опережая по темпам развития многие другие отрасли, и то, что еще вчера казалось рестораторам излишеством, завтра может стать ключевым условием присутствия. Началась серьезная битва за потребителя, и каждое заведение, стремящееся удержать постоянных и привлечь новых гостей, неминуемо окажется втянутым в нее. Самое время попробовать разобраться, что такое «Большой маркетинг», каковы правила игры и какую выбрать стратегию, чтобы оказаться в числе победителей.

5.1. Портрет аудитории: в профиль и анфас

В основе поражения многих закрывшихся ресторанных проектов лежал комплекс проблемных зон: от низкого уровня сервиса и махинаций со стороны персонала до пробелов в навыках управления. Не последнюю роль в закрытии сыграло искаженное представление менеджмента предприятий о рынке, его тенденциях, подлинной востребованности тех или иных форматов. Собственное (не всегда правильное) мнение шло вразрез с мнением экспертов, отвергавшимся именно по причине несхожести. В результате сложилась неоднозначная ситуация, когда одни рестораторы считают, что не существует или почти не существует таких вопросов, касающихся рынка и потребителей, на которые невозможно было бы получить развернутый ответ путем проведения маркетинговых исследований. Другие настроены скептически. Например, их основной аргумент против анализа потребительских предпочтений посетителей ресторанов – отсутствие четких критериев выборки, то есть определения, по каким признакам будет сформирована опрашиваемая группа. На самом деле это не более чем ложный вывод, не имеющий под собой реальной почвы и вызванный лишь опасением, что «опять могут развести».

Если со всей ответственностью подойти к выбору исполнителя; заранее продумать четкие вопросы, ответы на которые необходимо получить; выстроить схему претворения результатов исследования в жизнь – с большой долей вероятности приобретения от проведенного маркетингового исследования будут значительно весомей его стоимости.

К несомненным плюсам в пользу проведения исследований относятся еще несколько факторов. Вы не пропустите изменения рыночной ситуации, причем как в глобальном, тенденциозном, так и в более узком понимании, – к примеру, на уровне изменения движения клиентских потоков в непосредственной близости от вашего заведения. С помощью этих исследований вам как руководителю будет удобней держать руку на пульсе, постоянно отслеживая появление интересных сильных игроков, новых направлений внутри формата, социальных изменений и перемен в потребительских предпочтениях.

Подобные исследования незаменимы при измерении эффективности PR-мероприятий и рекламных кампаний, проводимых вашей командой, а также других акций, рассчитанных на клиентов, конкурентов, персонал.

К слову, для рационализации расходов по продвижению проекта, такому как реклама или PR, еще на стадии разработки концепции желательно провести анализ портрета потенциальной аудитории с целью выявить не только демографические и социальные, но и поведенческие характеристики потребителей. Подобное исследование также поможет в сборе информации об их осведомленности относительно тех или иных гастрономических направлений и брендов.

Ситуативные маркетинговые исследования позволяют получить сведения, необходимые для разработки и реализации эффективной стратегии ведения конкурентной борьбы, а также занять правильную нишу, проанализировать суть проблем, периодически возникающих у заведения, найти верные пути для развития. В их компетенции ответы на вопросы о емкости рыночного сегмента, распределении долей рынка, участниках (что особенно важно для потенциально сетевых проектов), которым рекомендуется провести исследование емкости ресторанного рынка с акцентом на «своем» сегменте. Оно незаменимо, когда нужно увидеть пределы возможного расширения присутствия, определить перспективность и привлекательность смежных ниш, оценить интенсивность конкурентов.

Маркетинговые исследования являются ключом к информации, необходимой для принятия решения по ряду вопросов, связанных с финансовой стороной ведения ресторанного бизнеса: скажем, величиной среднего чека; ценовой вариативностью того или иного блюда;

«запредельно высокими» или «подозрительно низкими» ценниками; возможными реакциями потребителей на введение скидок и «счастливых часов». С другой стороны, если собственники проекта уже приняли решение по одному из исследуемых вопросов и оно ни при каких обстоятельствах не будет отменено, маркетинговое исследование лучше не проводить. То же справедливо для ситуаций, при которых стоимость исследования выше цены результата: если перед открытием кафе или ресторана «поджимает» время или приобретение аналогичного исследования, проведенного сторонней компанией, потребует меньших трудовых затрат и капиталовложений.

Условно маркетинговые исследования делятся на качественные и количественные. К первым, так называемым «кабинетным» исследованиям, относятся: фокусирование в группе, глубинное интервьюирование, экспертные опросы. Ко вторым, «полевым» исследованиям, – массовые опросы, анкетирование, мониторинг. Фокусирование (чаще – фокус-группы) может быть применимо к тестовым исследованиям, проводимым на стадии разработки концепции ресторана, а также аудиту торговой марки. Этот метод вообще является, наверное, одним из самых часто используемых в брендбилдинге. Ведь в фокус-группах есть возможность с высокой долей вероятности провести тестирование запоминаемости, адекватности, привлекательности, универсальности, адаптированности, защищенности и способов продвижения ресторанного бренда, тестирование на соответствие ожиданиям посетителей, исследование фонетико-лингвистической и визуальной составной названия заведения и фирменного стиля.

Как правило, фокус-группы проводятся в специальных помещениях со стеклянной, односторонне прозрачной стеной, в качестве ведущего выступает модератор, в качестве наблюдателей – эксперт-лингвист и психолог. Метод заключается в приглашении представителей целевой аудитории к дискуссии по заранее сконструированным темам. Ответ на вопрос о том, сколько групп достаточно для проведения полноценного исследования, зависит от социальной неоднородности аудитории, ожидаемой в кафе или ресторане. Для гастрономического ресторана и бистро эти цифры будут существенно различаться – если для первого типа заведений достаточно трех фокус-групп, для второго может потребоваться семь-восемь. Следует помнить, что чем больше учтенных факторов при отборе респондентов, тем точнее, глубже и интереснее результаты.

Близок к методу фокусирования и метод холл-тестов, существенное отличие которого в том, что, отвечая на заранее составленные маркетингологами вопросы (тест), респондент находится наедине с интервьюером. В основном эта методика применяется при тестировании ресторанных концепций или соответствия между названием заведения, ценовой политикой, дизайном и т. д., при вводе новых позиций в меню, определении эффективности рекламных или пиар-кампаний.

Для анализа поведения целевой аудитории хорошо подходит метод наблюдения, осуществляемый в «естественных» условиях. С помощью метода наблюдения можно определить, например, демографический портрет гостей ресторана. Также этот метод часто становится одним из способов исследования движения клиентских потоков. Он может быть взят на вооружение при анализе местоположения заведения, в том числе относительно конкурирующих предприятий питания, или полном анализе конкурентной среды. Он незаменим и в исследованиях типа «Таинственный гость», заключающихся в том, что ресторанный эксперт ходит по кафе и ресторанам, заказывает еду и напитки, провоцирует официантов, а потом пишет подробный отчет владельцу (управляющему, одному из учредителей) с предоставлением аудиозаписи посещения и рекомендациями по улучшению сервиса.

Нередко в маркетинговых исследованиях применяется мониторинг, чаще – постоянное отслеживание публикаций в профессиональных СМИ аналитических материалов, обзоров, интервью с экспертами по тем или иным аспектам развития ресторанного бизнеса. Объектом

мониторинга являются и медианосители, посвященные рынку коммерческой недвижимости или вопросам, связанным с поиском персонала.

В основе всех маркетинговых исследований лежит анализ данных, для получения которых кроме первичной, собирается и вторичная информация, то есть та, что уже однажды была кем-то «добыта» и опубликована в открытых источниках. Надежность этих источников оценивается по нескольким параметрам: репутация носителя (например, издания), квалификация автора, его заинтересованность или нейтральность по отношению к исследуемой теме и др. Сбор вторичной информации может лечь в основу таких проектов, как краткосрочное и долгосрочное исследование рыночной ситуации или анализ предложений основных игроков определенного сегмента ресторанного бизнеса. Но при анализе портрета целевой аудитории, эластичности ценовой политики, ожиданий ваших потребителей – вторичные исследования по очевидным причинам нецелесообразны.

Перед тем, как принять окончательное решение о ребрендинге или каких-то нововведениях, требующих серьезных инвестиций, имеет смысл провести исследование, получившее название «глубинное интервью». Его ценность в том, что, допустим, задав 50 вопросов относительно небольшому числу респондентов, являющихся экспертами в исследуемой области, можно получить не только квалифицированные ответы, но и комментарии по ним. Помимо экспертов-рестораторов, «глубинное интервью» неплохо провести с типичными потребителями вводимых услуг (к примеру, представителями туристических фирм, для которых разрабатывается предложение по предоставлению комплексных обедов). Этот метод является самым оптимальным, а возможно, и единственно рациональным при диагностических исследованиях: оценке эффективности систем учета и контроля, анализах общего менеджмента, маркетингово-рекламной деятельности ресторана, снабжения и логистики. Один нюанс: важно понимать, что заключение эксперта редко удастся получить на безвозмездной основе. «Глубинное интервью», наверное, – единственный метод, при котором вполне допустимой является прямая денежная компенсация за участие респондента в вашем исследовании.

И все же наиболее универсальными методами исследований, применяемыми для решения пусть не всех, но многих маркетинговых вопросов, остаются массовый опрос и анкетирование. Они предполагают выяснение непредвзятого мнения достаточно многочисленной группы потребителей. Конечной целью этих методов является получение данных, характеризующих так называемую генеральную совокупность, например офис-менеджеров, пользующихся такой услугой, как бизнес-ланч. Естественно, всех их опросить не представляется возможным, этого и не требуется. Известно, что большинство представителей четко определенной группы будут сходным образом реагировать на такие стимулы, как обновленное меню, цена, реклама и т. д. Для того чтобы узнать мнение группы, опрашивается несколько сотен ее типичных представителей, которые, в свою очередь, отбираются по заранее составленным формальным признакам. Так что достоверность этого метода, несмотря на опасения скептиков, остается одной из самых высоких. В ресторанном маркетинге с помощью анкетирования и массовых опросов находятся ответы на такие вопросы, как характеристика потенциальных потребителей, коррекция предложений предприятий питания согласно представлениям целевой аудитории, оценка внутреннего и внешнего оформления заведения, сбалансированность меню.

Сегодняшние реалии таковы, что рестораторы, перед тем как заказать серьезное исследование, сами вынуждены проводить некое подобие анализа – по выбору исполнителя. В основном на эту роль выбираются либо маркетинговые агентства с именем и, по сути, отсутствием узкой специализации, либо небольшие структуры, но специализирующиеся именно на ресторанном бизнесе. Стоит заметить, их пока немного, но не потому, что нет спроса. Просто рынок общественного питания, хоть и развивается семимильными шагами, сегодня

еще не настолько велик и структурирован, чтобы обеспечить устойчивый поток заказов хотя бы десятку исследовательских компаний.

Независимо от того, на исполнителя какого типа вы остановите свой выбор, обязательно лично познакомьтесь с руководителем вашего исследовательского проекта. Если же вы заказчик многопланового исследования – то и с ключевыми сотрудниками: модератором, руководителем «поля», ведущим аналитиком. Очень важно, чтобы они правильно понимали задачи, которые перед ними ставятся, и, желательно, имели представление, как именно функционирует ресторанный бизнес. Не бойтесь показаться некомпетентными, спрашивайте, ведь чем меньше останется не проговоренных моментов, тем выше будет точность анализа, а как следствие – удовлетворенность от сотрудничества.

Некоторые компании помимо заказных проводят собственные исследования, касающиеся основных рыночных вопросов. Целые пласты из них могут находиться в открытом доступе, то есть быть изученными вами как потенциальным заказчиком. Это также станет несомненным плюсом в пользу выбора фирмы, ведь сам факт подобного рода инициатив (себестоимость каждой из них составляет от 3 тыс. долл.) уже положительно характеризует потенциального исполнителя.

Часто, если вы не являетесь собственником ресторанной сети, то ваш маркетинговый бюджет ограничен, так что одним из ключевых условий выбора станет реальная стоимость исследований. Заказчики обычно еще на стадии телефонных переговоров спрашивают о сумме, в которую им выльется информация, и случается, не понимают, когда слышат о «вилке», например, в 3–8 тыс. долл. В основе столь неопределенного ответа лежит отсутствие на данной стадии переговоров определенности, точного видения, какими именно методами будет проводиться исследование. Вообще, «Большой маркетинг» – недешевое удовольствие, но прибыль агентства редко превышает 25 %, в основном заказчик оплачивает накладные расходы.

В большинстве случаев маркетинговому агентству необходимо провести серьезный подготовительный этап, часто с разработкой и тестированием анкет, привлечением команды интервьюеров, тренингом для них и т. д. Если исследование проводится методом фокус-групп, то одной из затратных частей исследования к тому же становится подбор участников опроса – это должны быть представители целевой аудитории, иначе теряется весь смысл дорогостоящей процедуры. Кстати, попросите сотрудника, с которым вы обсуждаете стоимость исследования, предоставить вам смету – из чего эта стоимость складывается. Помните, клиентоориентированная компания, в отличие от компании, для которой важнее заработать «здесь и сейчас», без проблем ознакомит вас с подобной информацией.

Если маркетинговый бюджет, прямо скажем, достаточно скромный, лучший способ выбрать исполнителя – объявить тендер. Какие-то из маркетинговых агентств категорически не принимают для себя бесплатное участие в разработках программ без гарантии заказа – что ж, это их право. Фирмы, пришедшие в бизнес всерьез и надолго, а также большинство агентств ресторанного маркетинга согласятся на участие. Имейте в виду, по правилам бизнес-этикета вы должны предупредить всех участников тендера о том, что они не одиноки, а также уведомить, каким еще компаниям было сделано предложение и кто эти предложения принял.

Тендер тендером, но перед тем, как доверить будущее своего ресторана маркетинговым компаниям, нелишне убедиться в их компетенции. Непременно поинтересуйтесь реализованными проектами, после чего проверьте предоставленную информацию. Это стоит сделать даже несмотря на то, что результаты могут не на 100 % соответствовать действительности. Дело в том, что большинство компаний, что дадут эту информацию, свяжут вас с довольными и лояльными партнерами. А те, что откажут, часто руководствуются правом заказчика на

неразглашение, так как многие исследования носят закрытый характер, и это никоим образом не свидетельствует о нечистоплотности фирмы.

Есть еще один немаловажный аспект, который ресторатор, выбирающий маркетинговую компанию, должен принять к сведению: крупная фирма без узкой специализации, у которой вы заказываете проведение исследования, как правило, не предоставляет консультаций по поводу претворения этого исследования в жизнь. В агентствах, специализирующихся на ресторанном маркетинге, напротив, часто предусмотрены подобные услуги, и эксперт, руководствуясь полученными результатами, расскажет, что делать дальше, какие управленческие решения, относящиеся к сфере продвижения, можно принять на их основе.

Нужна ли ресторану своя служба маркетинга?

Кто-то думает, что раз в обеих столицах существуют компании, оказывающие ресторанам услуги в области маркетинга, брендинга, пиара и прочих новомодных дисциплин, попытка организовать нечто подобное внутри самого ресторана может не удался. Напрасно!

В России довольно большой процент заведений открывается, не имея более или менее развернутого бизнес-плана, без исследований рынка и даже без изучения ниши, которую предполагается занять. Наличие в штате хорошего маркетолога избавило бы многие из них от разочарований и «внезапно» появившегося ощущения несостоятельности. Очевидно, что материальное обеспечение одной штатной единицы, пусть даже начавшееся за несколько месяцев до открытия предприятия, не перекроет затраты на оплату проведения аналогичной работы агентством. Мы ни в коей мере не утверждаем, что профессиональные организации, оказывающие консультационные услуги, при этом не нужны, – например, силами одного-двух ресторанных маркетологов крайне сложно провести тысячный опрос, – но зато на ресторанную службу маркетинга очень органично могут быть возложены задачи по пиару или рекламе.

Уточним, что мы говорим не о службе маркетинга в чистом виде, а о некоем отделе, выполняющем его обязанности, занимающемся рекламой, а также всеми видами промоушена. Соответственно, на плечи сотрудников (или сотрудника, так как в небольших ресторанах вряд ли имеет смысл раздувать штат) ложатся задачи по осуществлению так называемой системы маркетинговых коммуникаций, иными словами, того, что позволяет стимулировать сбыт. Не секрет, что большая часть рестораторов уверены, что их предприятия не нуждаются в рекламе, тем не менее очень скоро по числу ежемесячно закрываемых заведений страна может оказаться на первом месте, ведь по статистике у нас «умирают» шесть из десяти ресторанов. Почему бы не снизить темп?

Дом начинается с фундамента, а практически каждый ресторан – с разработки идеи и уверенности организаторов, что они выбрали беспроигрышный вариант. Вот на этой стадии в игру должен вступить маркетолог – трезвый практик, лишенный иллюзий.

Опять-таки встает вопрос: свой или приглашенный из консалтинговой фирмы. Первый имеет ряд преимуществ, главное из которых в том, что он ведет только один проект, а значит, не получится «Фигаро здесь, Фигаро там». Кроме того, психологи уверены, что лояльность к делам компании существенно выше у сотрудника, являющегося частью этой команды, нежели у человека, заинтересованного лишь материально.

Представим, у вас есть помещение под ресторан, вы на стадии разработки концепции, и еще не все потеряно в плане неверного позиционирования и потери сил, направленных на привлечение целевой аудитории. Тогда сразу отбросьте мысль, что клиент к вам придет хотя бы потому, что у вас будет очень вкусный суп. Нет, ему нужна дополнительная ценность – нечто значимое, отличающее ваше (пусть даже очень хорошее) заведение от работающего через дорогу. У вас же остается масса нерешенных вопросов хозяйственного толка, вам не до поиска ответа, – правильно, пусть им займется профессионал, собственно, и приглашенный для того, чтобы просчитал: кто, что, за какую стоимость, когда, с кем и почему.

Имея четкий портрет потребителя, представляя его пристрастия, интересы, хобби, примерный доход, излюбленные места отдыха и все прочее, чем он, предположительно, может жить, гораздо легче «привести» его в ресторан. Все это и есть задачи отдела маркетинга – привлечь публику, заинтересовать и удержать ее, сделав постоянной. Тогда, разумеется, при должной атмосфере, хорошей кухне и безукоризненном сервисе, в дальнейшем этому отделу придется лишь изучать ошибки конкурентов, а не заниматься исправлением своих. Конечно, еще маркетологам придется много и планомерно общаться с прессой – как с рекламным отделом, так и с журналистами. А еще – разрабатывать дополнительные предложения, рассчитанные на социальную признательность.

Этими предложениями может быть все что угодно – важно, как их преподнести. Введите, например, специальное детское меню (понятно, что оно годится не для всех заведений) и не акцентируйтесь на том, как хлопотно обслуживать маленьких посетителей. Они действительно требуют определенных затрат, как материальных, так и душевных, но если подходить к вопросу с другой стороны, ситуация окажется более радужной. Во-первых, с ребенком приходит один, а то и двое взрослых. Во-вторых, ребенок обладает потрясающими способностями сделать своих родителей вашими постоянными гостями. В-третьих, он расскажет всем во дворе – в каком красивом ресторане он был, да еще и так расскажет, что его друзья «достанут» своих пап и мам, и многие из них будут вынуждены тоже привести своих чад к вам. Повторим, изыскание дополнительных ценностей – это одна из важнейших функций отдела маркетинга.

Есть еще один немаловажный аспект, на котором нам хотелось бы заострить ваше внимание. Как правило, необходимость маркетинговых исследований, а равно весь спектр услуг, направленных на продвижение предприятия питания, осознаются либо в условиях жесткой конкуренции, либо в абсолютно патовых ситуациях, когда уже вряд ли что-либо можно спасти. Создатели российских ресторанных проектов чаще всего сами «раскручивают» свое детище, что заключается во встречах с одолевающими их рекламными агентами и проведении время от времени не очень веселых пресс-конференций. Отчасти это происходит оттого, что рестораторы по привычке думают, будто живут в эпоху дефицита информации, отчасти срабатывает традиционный русский «авось». Впрочем, среди наших ресторанов есть и другие, которые вплотную занимаются превращением обычных посетителей в постоянных и правильно строят отношения с внешним миром.

Ниже мы подробно расскажем, как для этого использовать средства массовой информации и Всемирную паутину.

5.2. СМИ и мы

Для начала давайте разберемся, чем пиар отличается от рекламы. Ответ прост: рекламные материалы редакции газет, журналов и интернет-порталов размещают за деньги, а материалы, интересные для их целевой аудитории, – проходят как редакционные. Таким образом, чтобы не платить лишних денег, научитесь создавать информационные поводы и подавать их в привлекательном для СМИ цвете.

Для всех изданий – и досуговых, и деловых – ресторан интересен в качестве рекламодателя, но сам он, особенно на первых порах, когда, собственно, и нужна была бы массированная реклама, просто не имеет на это средств. То есть какие-то средства заложены в бюджет, но на проверку оказывается, что явно недостаточные. Да, возможно, допустим, в трех-четырех номерах городского журнала купить четверть полосы и разместить свой модуль. Но если рекламный отдел издания все-таки убедил, что именно его читательская аудитория является целевой для ресторана, куда как выгоднее за те же деньги одновременно выкупить разворот и разметить на нем текст и фото, для изготовления которых, естественно, пригласить профессионалов. Деньги, затраченные на рекламу, должны возвратиться, иначе это – выброшенные деньги, поэтому подобные вопросы не должны решаться спонтанно. Составление медиаплана – еще одно направление деятельности маркетингового отдела. Даже когда в бизнес-плане предусмотрено достаточно средств на проведение рекламной кампании, надо еще и еще раз убедиться в рациональности подобных трат. И все же... Если материал в ряде случаев можно донести до потенциальных ресторанных гостей, не вкладывая в это денег, не стоит ли сперва попробовать такой вариант?

Да, иногда бывают ситуации, когда без платных материалов, заказных статей, рекламных модулей и баннеров, перетяжек и билбордов на улицах не обойтись. Об этом мы тоже непременно поговорим... Но пока наша тема – СМИ и способы взаимодействия с ними, чтобы посредством новостей, интервью и статей, размещенных в газетах и журналах, а равно – сюжетах, освещенных на радио и телевидении, достучаться до потенциальной аудитории наших заведений.

Большинство изданий готовы пойти на бесплатную публикацию, если, конечно, для нее есть информационный повод. Разумеется, его создание также возлагается на отдел маркетинга. Вот вам вопрос: что приносит большую отдачу – размещение «своей» информации за деньги или организация пресс-конференций с последующим освещением их в качестве редакционного материала?

На самом деле, смотря как последние организовать. Если так, как описано в одной из книг известного ресторанного промоутера Олега Назарова, – то это один случай; если как однажды организовывали питерские рестораторы – другой. Ведь когда в ресторане – тезке известного мореплавателя – приглашенные журналисты оказались явно чужими «на празднике жизни», вряд ли многие из них лестно отзывались о создателях в общем-то неплохого проекта. Или когда на открытии одного из кафе после официальной речи, состоящей буквально из трех фраз, все действие благополучно сконцентрировалось на фуршете, а потом представители прессы ломали голову, что бы им написать, – тоже, думаем, публикаций было крайне мало. Вот еще пример: в большом ресторане проходила неделя мексиканской кухни, как водится, пресс-конференция с приезжими поварами, которые (естественно!) не говорят по-русски. Все было бы хорошо, если бы переводчица постоянно не путалась в названиях ингредиентов того или иного блюда, чем неоднократно «дезинформировала» представителей СМИ. Эти нюансы способны свести на нет все затраченные усилия (не говоря о суммах!). Кто-то подумает: «Чего сравнивать, мы не столица, не тот размах», – и будет неправ,

потому что хорошая организация придуманного и продуманного мероприятия больше зависит от человеческого фактора, нежели от географического.

Существуют ли какие-нибудь единые рекомендации для проведения удачной пресс-конференции? К сожалению, абсолютных нет. При желании периодически проводить подобные акции отдел маркетинга должен иметь четкие ответы на следующие вопросы: «Как часто?», «С какой целью?», «С какой затратной частью?». Приглашая прессу, заведения преследуют различные цели: одним нужно «отпиарить» повара или какое-нибудь событие, другим важен имиджевый фактор – мол, такое могло произойти только у нас, третьи просто хотят напомнить о себе. Едино одно: сначала дать журналистам побудительный мотив через пресс-релиз, а когда придут – через «действие», то есть создать информационный повод, от освещения которого ни они, ни их редакторы не могли бы отказаться. Особенно это важно на этапе рассылки приглашений. Никто не ждет, что составлять их будет директор ресторана, но лучше, если подпишет именно он. Начать следует с главного – то есть с события, лишь тогда это приглашение не будет приравнено к рекламной листовке или спаму (в случае рассылки по электронной почте). Конечно, в любом случае лучше заранее познакомиться с журналистами, освещающими подобные мероприятия, даже если они по каким-либо причинам не заинтересуются именно этой конференцией (ведь она у вас не последняя). Для тех же, кто к вам придет, постарайтесь подготовить более развернутые пресс-релизы в отпечатанной форме, а также – в электронном виде, на компакт-диске. Неплохо на диск записать фотографии ресторана и небольшую презентацию, которая будет особенно актуальна в том случае, если ваше заведение не имеет своего сайта.

Пиар как часть маркетингового плана ресторана

Сегодняшний ресторанный бизнес построен на удовлетворении потребительского спроса. В идеале открытие нового предприятия питания предваряется проведением маркетинговых исследований, в частности, выявлением портрета целевой аудитории – посетителей, которых организаторы хотели бы видеть в заведении. Но зачастую, после того как информация получена, рестораторы не знают, что с ней делать, как привлечь желаемую публику. Для этих целей и существует пиар-функция менеджмента, помогающая как в создании известности («паблисити»), так и в поддержании взаимовыгодных отношений между рестораном и его потенциальными гостями.

При достаточно распространенном среди российских рестораторов мнении, что ресторану пиар может принести весьма ощутимую пользу, не более пятой части игроков имеют в штате специалистов по связям с общественностью. Некоторые владельцы кафе и ресторанов ограничиваются спонтанно совершаемыми пиар-акциями, сотрудничая с коммуникационными агентствами. Проблема в том, что агентств, специализирующихся именно на сегменте HoReCa, у нас ничтожно мало, выбор скуден, а квалификация их сотрудников оставляет желать лучшего. Другие владельцы предприятий питания и вовсе продолжают считать пиар-кампанию непозволительной роскошью, излишеством. Они объясняют свою позицию тем, что все эти средства продвижения хороши для модных или дорогих проектов, а также сетевых ресторанов и фастфуда, когда надо привлечь массированное внимание к новому бренду, но не для кафе или ресторана среднеценового сегмента с классической кухней и отсутствием в концепции стильных «фишек».

Ресторанам и другим заведениям домашнего питания пиар просто сюжетно необходим, ведь чтобы публика загорелась желанием вкушать фирменное блюдо вашего шефа, она должна сначала об этом предложении узнать. Собственно, информирование – одна из основных целей, ради достижения которых разрабатываются пиар-кампании. Каждый из нас не раз слышал фразу «Кто владеет информацией, тот владеет миром», наконец мы можем уви-

деть, как это работает. Сама по себе информация вряд ли способна принести ресторатору прибыль, но в контексте побуждения потенциальных гостей к посещению заведения – несомненно. Более того, яркий насыщенный контент гораздо легче представить журналистам, а в ряде случаев именно они являются проводниками между вашим рестораном и его посетителями.

Как мы говорили, СМИ заинтересованы в событиях, произошедших в заведении, о которых они могли бы рассказать, в содержательных беседах с профессионалами рынка, в свежих нестандартных взглядах. Поводов для общения с прессой у предприятия питания может быть множество. От сезонного обновления меню, фестиваля какой-либо из национальных кухонь, гастролей заморского шефа (т. е. новостных поводов) до проведения информационно-развлекательных мероприятий, посвященных придуманным юбилейным датам, мифическим событиям, несуществовавшим личностям (т. е. поводов смоделированных). Определенное мастерство в подаче – и каждый из них достоин организации пресс-конференции с широким освещением в СМИ. Обычность и стандартность скучны и неинтересны, найдите и продемонстрируйте индивидуальность своего ресторана, эксплуатируйте ее, и это даст плоды.

Пиар в ресторанном деле направлен на реализацию тех же целей, что и маркетинг. Пиар – это ваши личные и профессиональные отношения, а презентации, performance, красивые девушки и приглашенные звезды – не более чем инструменты для достижения поставленных целей. Чтобы провести успешную пиар-кампанию, одних красивых картинок мало, необходимы знания и умения, направленные на создание репутации заведения. И здесь тоже оказываются полезными многие положения из области маркетинга.

По большому счету, пиар может быть отнесен к одному из его разделов, так как помогает осуществить похожие задачи. Первая, как уже упоминалось, заключается в распространении правильной информации о ресторане, концепции, интерьере, атмосфере, высоком профессионализме шеф-повара и линейного персонала, сбалансированности меню, винной карты и алкогольного листа, качестве используемых продуктов, хорошем сервисе, внимании к посетителям, мощностях, возможностях производства, технологиях. Исполнение этой задачи способствует формированию положительного имиджа ресторана.

Вторая задача пиара – установление контактов с наиболее важными группами: не только потенциальными гостями, но и поставщиками, контролирующими органами, даже собственным персоналом. Для достижения эффективности ресторанного бизнеса важно обеспечить взаимопонимание и сотрудничество между менеджментом заведения и этими группами – так что маркетинг и пиар действительно идут рука об руку.

Для измерения эффективности проведенной пиар-кампании можно использовать метод фокус-групп, социологические исследования, аудит прессы. Но если вы не являетесь руководителем крупного сетевого проекта, все эти методы для вас несколько затратны. Ресторанам, чей бюджет на пиар-кампанию не очень велик, лучше всего использовать метод «обратной связи», то есть опрос гостей. На ресторанном рынке несколько лет назад получил довольно широкое распространение еще один способ измерения эффективности проведенной пиар-кампании. Он основан на вычислении суммарной стоимости площадей (или хронометража) материалов о заведении, прошедших как редакционные. Цифры, конечно, впечатляют, но, честно говоря, пользоваться этим методом можно лишь для красного словца...

Самый достоверный способ измерения эффективности пиар-кампании – проведение количественного исследования, которое, при определенных обстоятельствах, можно осуществить и силами собственного коллектива. Суть метода заключается в замерах так называемых волн посещения. Эти замеры следует делать до начала компании, в середине, а также в конце – непосредственно после окончания и через две недели. Проведение качественного исследования – похожий по исполнению, но более затратный способ. Зато он отвечает на

вопросы не только о том, знают ли потребители ваш ресторан, но и что конкретно им о нем известно.

Продвижение предприятия питания через СМИ

Прошли те времена, когда пиар ресторана был целиком и полностью рассчитан на служителей пера. Более того, сегодня три четверти пиара должны быть обращены к потенциальным гостям, остальная часть – к партнерам компании, аналитикам, поставщикам и контролирующим инстанциям, которые тоже хотят иметь четкое представление о вашем заведении. Необходимо понять не только ожидания каждой из этих групп, но и какие инструменты наилучшим образом подходят для работы с ними. А главное предназначение СМИ в обсуждаемом вопросе – распространение информации. Единственный нюанс: ваше сотрудничество с прессой состоится исключительно на условиях взаимной выгоды, следовательно, формируемый вами новостной или событийный повод должен не только хорошо вписаться в редакционную политику издания, но и быть интересным его читателям, слушателям, зрителям. В тех газетах, журналах и передачах, где действуют законы прозрачности и клиентоориентированности, по-другому быть не может.

Для продуктивного общения со СМИ ресторанам надо научиться генерировать новости, а не рекламные тексты. Необходимо учитывать интересы прессы, акцентируя свои действия на том, чтобы информация была предметной, актуальной и достоверной. Слова «будет», «может», «мог бы» допустимы, но неубедительны. Если же у вас нет информационного повода, вам никто не мешает воспользоваться практикой создания псевдособытий, т. е. событий, «изготавливаемых» для немедленного репортажа о них. То же относится и к конструированию новостей – что само по себе давно воспринимается как некая данность. Обычно подобная новость несет в качестве основной мысли примерно следующее: «Только что получили...», «Впервые в ресторане...», «Новое меню...» и т. д.

Генерация качественных новостей и привлечение знаменитостей дают позитивный эффект, но ведь ньюсмейкерами могут выступать и работники ресторана. Считается, что посетители гораздо охотнее идут «на повара», чем в заведение, о котором известно, что там хорошая кухня. Тем не менее рестораторы не спешат продвигать своих сотрудников, резонно опасаясь, что после того, как у тех появится «имя», они захотят пересмотра заработной платы, а если этого не произойдет – с легкой душой перейдут на работу к конкурентам. Вместе с тем СМИ весьма охотно идут на тематические интервью с шеф-поварами, да и читатели лояльно относятся к подобным материалам, с удовольствием изучая представленную информацию и уж точно совсем не считая ее хоть в чем-то рекламной.

Из практических рекомендаций по составлению пресс-релиза прежде всего хочется упомянуть о правилах его написания. Ничего сложного: наиболее важная информация должна излагаться вначале в одной-двух первых фразах, остальная – в порядке снижения значимости. Эта форма называется «перевернутой пирамидой». Однако пресс-релиз может быть написан и в другой форме: сначала говорится о каких-либо специфических, необычных чертах события и лишь затем излагается основная суть произошедшего.

Не на последнем месте стоит и подбор иллюстраций. Если вы помещаете фотографию шеф-повара, готовящего блюдо, – пусть он будет сконцентрирован на работе, никаких взглядов, а тем более улыбок в камеру.

Чтобы снимок зала ресторана получился более естественным, желательно присутствие посетителей. Размеры крупных объектов можно передать, оставив в кадре их часть, а при необходимости подобрать ракурс, передающий объект в трехмерном измерении. Постарайтесь взять за правило: все пресс-релизы должны сопровождаться качественными иллюстрациями, выполненными профессиональным фотографом. То же, кстати, относится и к

прессконференциям, для которых помимо «распечаток» необходимо подготовить CD с мультимедийной презентацией ресторана или хотя бы электронной версией пресс-релиза, факт-листа с описанием заведения, меню, с фотографиями интерьера, шеф-повара и нескольких визуально эффектных блюд.

Интересно, что собственников предприятий питания, полностью удовлетворенных качеством продвижения своих проектов, – единицы, вместе с тем лишь немногие из них готовы к фундаментальным изменениям. С другой стороны, на высококонкурентном ресторанном рынке уже завтра без штатного специалиста по связям с общественностью (или «своего» пиар-агентства) «держат лицо» будет крайне проблематично. Почти каждый день у нас в стране происходит что-то неладное, но, даже принимая во внимание сложность существования в родном отечестве, большинство из нас рассчитывают, что «с нашей компанией ничего такого не случится». И все же иммунитета к кризисным ситуациям никто не имеет, так что лучше научиться «креститься» до того, как «грянет гром». Грамотный пиар и здесь сослужит неплохую службу: по крайней мере, случись что – и большей части негативных моментов с его помощью можно будет избежать.

Самое страшное, что может постигнуть ресторан вследствие непредвиденного «бедствия», – это то, что постоянные или потенциальные посетители могут усомниться в благонадежности заведения. Чтобы этого не допустить, в любой ситуации будьте честны с прессой и потребителями. Кризисы, связанные с поставками не самой доброкачественной продукции или случайными нарушениями производства, какие-либо техногенные катастрофы районного масштаба, от которых досталось только вашему предприятию, потери, вызванные злоумышленными действиями третьих лиц, – обо всем можно рассказать так, чтобы проект не понес от этого рассказа абсолютно никаких убытков. Если подобный шаг проигнорировать, а событие, постигшее ваш ресторан, все же окажется преданным огласке, имидж заведения рискует пострадать. И помните, чем больше информации, тем меньше простора для воображения и фантазии, а значит, и для сплетен (разумеется, мы здесь не о тех слухах, которые вы запускаете специально).

«Приманки» и «мишени» на службе у ресторатора

Что делать, если у ресторана нет денег на продвижение, бывает ли пиар с нулевым бюджетом? Да, бывает. Однако следует учесть одну закономерность: если средства ограничены, то и пиар также будет ограниченным. К сожалению, это весьма распространенное явление. В том, что касается малозатратного пиара, нередко наблюдается следующая ситуация: отсутствие бюджета приводит к отсутствию мотивации исполнителей, что сказывается на внимании к поводу и оборачивается низкой заинтересованностью изданий, которым необходимы яркие информационно насыщенные события. В итоге ресторатор получает скучное и скудное упоминание в прессе и соответствующую обратную связь, т. е. практически нулевое увеличение посещаемости. Образуется замкнутый круг: нет средств на продвижение – нет посетителей, выбраться из него крайне сложно; в лучшем случае заведение будет существовать на дотации, в худшем – закроется. Чтобы не попасть в этот круг, при написании бизнес-плана необходимо закладывать реальные суммы на продвижение и паблисити.

Если пиар в большинстве случаев должен быть нацелен на конечного потребителя, то две его составные – пресс-конференции и пресс-релизы – не что иное, как обращение к СМИ. Многие специалисты по связям с общественностью ставят работу с журналистами на поток. Практически ежемесячно издания сталкиваются с вопросами следующего рода: «Вы получили наш пресс-релиз? Ну и как, будете его размещать?» Даже странно, что никто из пиарщиков не интересуется, какие планируются интервью и обзоры или по каким вопросам можно подготовить комментарии.

Есть несколько непреложных истин для разработчиков пиар-кампаний. Например, на начальном этапе необходимо собрать как можно больше информации об адресате – кого вы, собственно, имеете желание привлечь в ресторан. Это необходимо сделать хотя бы потому, что исследование позволит представить ясную картину о потребительских предпочтениях вашей публики и побудительных механизмах, воздействующих на нее. Эти механизмы так и называются – «мишени воздействия», они логически вытекают из потребностей аудитории. Удовлетворяя эти потребности, можно подвести каждого ее представителя к принятию нужного решения.

В качестве «мишеней» могут быть выбраны универсальные побудители – чувство достоинства, стремление к осуществлению желаний, успеху, получению материальной выгоды или удовольствия, комфорту. «Мишенью воздействия» может стать присущая многим жажда прославиться, запечатлеть свое имя (вот почему на открытии модных ресторанов в буквальном смысле негде упасть яблоку). Чем шире аудитория, на которую необходимо оказать воздействие (к примеру, потенциальные посетители фастфуда или другого демократичного заведения), тем более универсальными должны быть используемые «мишени». И наоборот, чем малочисленнее предполагаемая аудитория (скажем, будущие гости гастрономического ресторана), тем точнее будет подстройка под ее особенности.

После того как вы определились с портретом гостей, стоит задуматься о «приманках»: о том, что привлекает их внимание, вызывает интерес. Здесь может быть успешно применен метод аттракции – создание симпатичного образа или красивой легенды. По большому счету, это и есть моделирование повода, ведь далеко не всегда в ресторане происходит что-то особенное, в ряде случаев повод приходится создавать искусственно. Успех пиар-воздействия на 90 % зависит от яркости и событийности, а сам повод должен быть интересен как потенциальным посетителям, так и журналистам, которые возьмутся его освещать.

К «приманкам» также относится участие в действе известных личностей. Деятели политики, игроки большого бизнеса, звезды эстрады и спорта, представители местной власти – все они важны для пиар-мероприятий и проходят отдельной строкой в прессрелизах. С выбором приглашенных персон поможет не ошибиться следующий закон: ключевые фигуры – это те фигуры, одно присутствие которых способно пробудить интерес целевой аудитории, удержать внимание и стимулировать определенное поведение. К тому же приглашенные звезды способны достаточно легко заинтересовать СМИ. Интервью с «площадки» вашего мероприятия, фотографии светской хроники в ресторанном интерьере, ток-шоу, местом для которого был выбран ваш ресторан, даже мастер-класс «от звезды» по приготовлению какого-либо блюда, снятый на вашей кухне, – все это непременно сыграет в плюс.

Платить или не платить за рекламу?

Чем активнее развивается ресторанный бизнес, тем актуальнее проблема продвижения каждого отдельно взятого проекта. И все же лишь небольшое количество журналов щедры на имиджевую рекламу ресторанов, единицы радиостанций могут похвастаться рекламотаителями из числа собственников предприятий питания, про телевидение и говорить не приходится. За внимание потребителей идет настоящая борьба, но российские рестораторы не спешат воспользоваться всем предложенным арсеналом. Правильно ли они поступают? Однозначного ответа на этот вопрос, к сожалению, нет.

Для того чтобы создать эффективную рекламу, необходимо изучить как минимум две величины: продукт, который предстоит продвигать, и его потребительскую аудиторию. Кому как не ресторатору знать все конкурентные преимущества своего проекта, так что здесь, как правило, проблем не бывает. Достаточно помнить, что главным «действующим лицом» в

рекламе должно быть не заведение, а именно эти преимущества, тогда информация скорее привлечет внимание потребителей. Другое дело – навыки правильного позиционирования ресторана, т. е. умение определиться с тем, на кого он в первую очередь рассчитан.

Очень часто портрет потенциального гостя подменяется информацией о его статусе, остальные детали портрета сбрасываются со счетов как заведомо лишние, строится неверная программа продвижения ресторана. Поэтому одним из важных моментов, предвосхищающих разработку рекламной кампании, является исследование аудитории. Любой информационный посыл должен быть адресным: попытка охватить наиболее широкие массы для ресторана всегда будет неэффективной и дорогостоящей. Исключение составляют разве что сетевые предприятия быстрого питания, но о них, равно как и о ресторанах высокой кухни со сложившейся аудиторией, менеджменту которых следует делать акцент не на рекламу как таковую, а скорее на программы лояльности, мы сейчас не говорим.

Как бы ресторатор ни утверждал, что «реклама в СМИ – это выброшенные деньги», следует определиться не только с портретом «адресата», но и с медианосителями. Впрочем, одно логично проистекает из другого, ведь понятно, что светская публика и представители серьезного бизнеса отдают предпочтение различным изданиям. Чаще всего рекламными площадками для рестораторов выступают досуговые и деловые издания, что объясняется практически полным соответствием их читательской аудитории и той публики, которую владельцы стремятся привлечь в свои заведения. Для эффективности рекламной кампании должен быть разработан детальный медиаплан, но перед его составлением необходимо разобраться с преследуемыми целями. Открытие ресторана или ребрендинг, привлечение новых посетителей или увеличение частоты посещений завсегдатаями, стимулирование продаж какого-то одного блюда – все эти задачи имеют свои решения в выборе охвата, частоты, интенсивности, времени и средств рекламы.

Давая рекламу в бумажных СМИ, следует внимательнее относиться к характеристикам потенциальных площадок. География распространения издания должна максимально соответствовать распространению рекламируемого в нем товара или услуги, т. е. для большинства ресторанных проектов оптимальными будут городские СМИ, но для определенной части небольших заведений – районные газеты и бесплатные журналы с доставкой до почтовых ящиков квартир и организаций. Читательская аудитория изданий должна четко идентифицироваться с потребительской группой рекламируемого ресторана. Важно также быть в курсе реального (а не завышенного) тиража и понять, является СМИ информационным или рекламным. В первом варианте несомненным плюсом видится рост внимательности к чтению публикаций и, соответственно, их лучшая запоминаемость, во втором – тот факт, что материалы изучают люди, нацеленные на активный поиск коммерческой информации. Для ресторатора, планирующего разместить рекламу на бумажном медианосителе, важным показателем в расчете эффективности кампании является продажная стоимость издания: чем дороже стоит газета или журнал, тем более платежеспособная публика его покупает. Еще важны периодичность издания, полосность, формат, статус... Следует проанализировать объем в газете или журнале рекламы вообще и конкурентной рекламы в частности. Но утверждение, что чем больше в СМИ будет представлено прямых конкурентов из числа ресторанов, тем ниже окажется эффективность публикации, – спорно. В действительности оно срабатывает не всегда, и существуют издания, привлекательные для ресторанной публики именно обилием рекламы как новых, так и прочно закрепившихся на рынке заведений.

Второе место в рейтинге популярности медианосителей занимает Интернет. Согласно опросу ведущих игроков ресторанного рынка, реклама во Всемирной паутине привлекательна прежде всего приемлемым соотношением цены и эффективности. Причем речь идет не о размещении баннеров в так называемых «вертушках», где за один показ вашего рекламного модуля вам придется на своем сайте показать два чужих. Участие в этом довольно

сомнительном мероприятии бессмысленно хотя бы по тем причинам, что ресторатор никогда не сможет провести ни геотаргетинг – выбор региона, ни отсев нежелательной аудитории, ни тематический выбор сайтов, на которых будет осуществляться показ. Иное дело – размещение баннера на тематическом портале – в каталоге ресторанов, где за небольшую доплату можно выбрать оптимальное место (как правило, им считается верхний правый угол).

К интернет-рекламе относится и директ-мейл – прямая почтовую рассылка, с распространением Всемирной паутины все чаще представленная в электронном виде. К этому виду рекламы можно относиться по-разному: одни негодуют, считая ее не инструментом рекламщика, а банальным спамом, другие успешно используют, называя реально работающим способом привлечения клиентов, но, безусловно, лишь в том случае, если она является адресной. Рассылку традиционной почтой в отдельных случаях также не следует игнорировать, она несравненно дороже, но владелец ресторана премиум-класса с устоявшейся аудиторией вполне может внести ее в медиаплан. По мнению специалистов, в данном сегменте ресторанного рынка она работает намного ярче флаеров.

Небольшая ремарка по поводу сайтов и присутствия предприятия питания в Интернете

Почувствовав обострение конкуренции, рестораторы всерьез обеспокоились поиском наиболее эффективных программ, которые способны удержать постоянных и привлечь новых посетителей. Создание сайтов – из их числа, ведь сегодня без интернет-представительства ни один владелец ресторана не может сказать, что сделал все возможное для продвижения своего проекта.

Во Всемирной паутине разбросано превеликое множество сайтов, в том числе и ресторанной тематики. Обидно, но по крайней мере четверть из них не приносят своим заведениям никакой пользы, более того, не самым лучшим образом влияют на их имидж. Подобное происходит чаще всего из-за трех типичных ошибок, не учтенных при разработке «виртуальных офисов»: плохо продуманной концепции, неудобной навигации и нехватки времени на обновления. Кто-то из маркетологов добавил бы, что не каждый ресторан нуждается в сайте, объяснив свое мнение отсутствием в заведении регулярно устраиваемых акций, достойных найти отображение на его страницах. Еще недавно с этим утверждением можно было бы согласиться, но сейчас, когда для успешной деятельности ресторана ему как воздух необходима самопрезентация, оно отчасти потеряло актуальность.

К тому же значительная часть ресторанных сайтов лишены «новостей» и «афиши» априори, и такие ресурсы вообще могут обновляться раз в три-четыре месяца. На подобном «презентационном» веб-стиле (также именуемом виртуальной визитной карточкой) останавливается около 37 % предприятий питания. В этом варианте присутствует все необходимое для представления ресторана потенциальным гостям: описание, фотографии интерьера, знакомство с командой, меню, адрес и телефон. Он малозатратен, для его поддержания требуется минимум сил и времени. Вместе с тем при грамотном исполнении такой сайт способен привнести дополнительные активы в формирование имиджа ресторана.

Другой веб-стиль, интерактивный, получивший среди ресторанных сайтов примерно такой же ареал распространения, кроме презентационных страничек имеет еще и странички с обратной связью. Как правило, среди его сервисов значатся гостевая книга и форма бронирования в режиме онлайн, позволяющая, не выходя из Интернета, зарезервировать

столик или даже подать предварительную заявку на проведение банкета. Этот вариант предоставляет аудитории возможность ознакомиться и с новостями, происходящими в заведении, и с афишей тематических вечеринок или фактом проведения гастролей заезжего шефа. Само собой, такой сайт следует регулярно обновлять, ведь анонсируемое событие, которое произошло две недели назад, может вызвать ощущение невнимательности ресторанной команды по отношению к гостям. Дополнительно стоит предусмотреть механизм постоянного контроля обратной связи – информация о резерве столика должна оперативно передаваться в соответствующую службу ресторана.

Предприятию питания, специализирующемуся на экзотической кухне, большие дивиденды принесет тематический портал, раскрывающий специфику заведения в контексте продвигаемой им гастрономической культуры. Этот вариант сайта способен собрать вокруг себя ее адептов, что является прямым шагом к увеличению числа постоянных гостей ресторана. Если сайт нужен для ресторана клубного типа, подойдет вариант с собственным форумом. Ресторанным проектам, насчитывающим несколько заведений одной специализации, можно порекомендовать выбрать портал, представляющий собой электронный корпоративный журнал. Такой веб-стиль позволяет параллельно преследовать две цели: служить виртуальным местом общения сотрудников компании и привлекать дополнительную аудиторию в рестораны сети.

Существует несколько технологий, в которых может быть выполнен сайт. Не вдаваясь в специфику программирования, можно выделить три основных типологии: статика, динамика и статика с элементами динамики. Надо ли говорить, что именно третий вид для ресторанных сайтов является наиболее предпочтительным. Динамические элементы – своеобразный «дресс-код», признак того, что владелец ресурса «в теме», он современен и активен. Вместе с тем сменяющиеся картинки хоть и оживляют дизайн, но являются «тяжелыми» – при их избытке не все потенциальные посетители сайта дождутся загрузки, т. е., преследуя эстетические цели, легко можно лишиться части аудитории. Одним словом, интернет-представительства, принадлежащие к индустрии гостеприимства и рассчитанные на привлечение потребителей, только выиграют, если найдут золотую середину.

Ответить на вопросы «Что делать?» и «Как?» крайне сложно, если первоначально не озадачиться вопросом «Для кого?». По данным маркетингового агентства «Комкон», «...среди основной массы интернет-пользователей в крупных городах преобладают люди, получающие или получившие высшее образование, в том числе руководители высшего и среднего звена, а также молодые квалифицированные служащие. При сегментации аудитории по социально-экономическому статусу отслеживается характерность принадлежности к высшему классу, а также высшему и среднему сегментам среднего класса. Таким образом, получается, что интернет-пользователи, как правило, являются более обеспеченной целевой группой, чем все население России, они чаще имеют сбережения, различные формы накоплений, основная часть которых приходится на вклады в банках и накопления в валюте...» Согласитесь, вырисовывается портрет идеального клиента для ресторана любого уровня,

так стоит ли предприятию питания и дальше пренебрегать Всемирной паутиной и собственным присутствием в ней?

Крайне важный момент в «сайт-билдинге» – выбор места, на котором будет размещен «виртуальный офис». Сколь бы ни было велико искушение воспользоваться бесплатными серверами, поддаваться ему, разумеется, не стоит. И дело совсем не в том, что платить все равно придется – не деньгами, так рекламными банерами, которые будут размещены на сайте ресторана помимо желания его владельца. Просто бесплатный сервер – это совсем уж «не комильфо». Другое дело – страничка с информацией о ресторане внутри адресованного потребителям специализированного каталожного портала. Эти порталы, безусловно, посещаемы, но и тут есть подводные камни. Если разделить поток посетителей каждого из них на количество брендов, размещенных в каталогах, цифра получится небольшая; хорошо, если на заведение придется хотя бы по два человека в сутки. Это не значит, что подобный сервис следует игнорировать, напротив, странички, «вывешенные» на нем, – весьма достойный инструмент, например, позволяющий информировать потенциальных гостей ресторана, о том, что он имеет собственный сайт.

Анастасия Алексеенко, главный редактор www.allcafe.info, считает, что не всем очевидна разница между «страничкой» и небольшим сайтом, размещенным внутри тематического портала. «Сайт – собственность ресторана, при его изготовлении ресторан вправе заказать индивидуальный дизайн, отвечающий концепции заведения, подходящую ему навигацию, форму подачи материалов, доменное имя типа „сайт. портал. ги“. Он может в будущем изменять и улучшать дизайн, заниматься продвижением, и главное – вправе выбирать как провайдера, так и обслуживающую компанию. Разумеется, такой сайт получает бонусы в виде рекламы или льготного хостинга от ресурса, на территории которого размещен. Со „страничкой“ ничего подобного не происходит, так как она является частью чужого сайта, и в поисковых системах ей будет уделено совсем мало внимания», – поясняет она.

Среди наших рестораторов многие понимают, что в идеале свой сайт надо размещать напрямую в зонах «.ru», «.com» и подобных. Профессионалы ресторанного бизнеса хорошо информированы о том, что интернет-представительство без привязки к какому-либо, пусть даже самому замечательному, portalу значительно увеличивает маркетинговый портфель предприятия. Вместе с тем, по данным Лаборатории анализа ресторанных предложений, три четверти ресторанов, присутствующих в сети Интернет, делают это именно посредством «страничек», причем около 70 % из них потенциально готовы пойти на строительство отдельного «виртуального офиса», но их владельцев останавливают две (как им кажется) проблемы: они не очень хорошо представляют, как это будет происходить технически (и в какую стоимость может вылиться), а также – что с сайтом делать потом, в частности, кто его будет обновлять.

Итак, сайт ресторану нужен. Во-первых, он помогает привлекать сотни или даже тысячи потенциальных посетителей, которые с помощью Интернета выбирают места проведения досуга. Во-вторых, сайт незаменим для рекламы таких предложений, как банкеты или ланчи для туристических групп. Но когда встает вопрос об увеличении штата предприятия питания, о

введении в него, прямо скажем, непрофильной единицы (кто-то же должен этим заниматься, как говорят рестораторы), «виртуальный офис» перестает казаться таким уж необходимым. Все правильно, для несетевого заведения иметь среди сотрудников веб-дизайнера – это, конечно, «чутьочку слишком». На самом деле все проще: существует множество компаний, которые возьмут сайт в доверительное управление, и это обойдется в десятую часть от зарплаты программиста.

Создавать сайт, заниматься его продвижением и обновлением должна одна и та же команда. На это есть несколько причин, например следующая: чтобы сайт успешно прошел регистрацию во всех ключевых поисковых системах и, как следствие, был доступен потенциальным посетителям, для него важно правильно прописать все коды, т. е. работа по продвижению не может быть успешной, если были допущены ошибки в верстке. Примечательно, что многие не очень добросовестные веб-студии обещают обеспечить своим заказчикам верхние позиции в тематических каталогах и тех же поисковиках в нереально короткий срок – что, к сожалению, невозможно (например, чтобы сайт входил в первую тридцатку при запросе «Рестораны Санкт-Петербурга», нужно по крайней мере месяц-полтора кропотливой работы).

«Существуют десятки методов продвижения сайтов, буквально для каждого конкретного ресторанного проекта может быть собственный сборный рецепт, – говорит Анастасия Алексеенко. – Простой пример: ресторан „Ромашка“ с европейской кухней; понятно, что заниматься „раскруткой“ названия заведения в сети Интернет финансово неоправданно. В данном случае следует сосредоточиться на технической стороне верстки, правильно прописанных заголовках и подборе ключевых слов. Не стоит забывать о максимальном упоминании сайта на всех плановых рекламоносителях (визитки, модули в журналах и т. д.), размещении новостных текстовых материалов на специализированных ресурсах (со ссылкой на сайт), проведении баннерных рекламных кампаний. Но для заведений, делающих акцент на дополнительных услугах (например, изготовлении и доставке кондитерских изделий), а также для ресторанов, специализирующихся на авторской или национальной кухнях, рекомендации будут уже иные». Среди посетителей будущего сайта непременно окажутся как те, кто только еще собирается познакомиться с рестораном, так и его завсегдатаи, а потому при разработке контента – текстового и визуального наполнения – следует максимально предусмотреть интересы обеих групп. При выборе веб-студии, которой предстоит построить, оформить и «раскрутить» «виртуальный офис», будет нелишним провести тендер, причем основополагающим моментом выбора должна стать отнюдь не стоимость проекта (понятно, что есть бюджет, за рамки которого выходить можно лишь в самом крайнем случае).

Согласно главному правилу «сайт-билдинга», исполнителя стоит выбирать по его работам, причем руководствоваться следует не только их дизайнерской привлекательностью, но и адекватностью ресурсов потребностям бизнеса. Хорошо, если компания специализируется на изготовлении сайтов именно для предприятий сегмента HoReCa, значит, она понимает его потенциальных клиентов. В любом случае, начальный этап открытия интернет-представительства должен заключаться в исследовании

портрета целевой аудитории и анализе конкурентных предложений. Сайт, нарисованный на салфетке, а потом перенесенный в компьютер, из-за отсутствия под собой реальной маркетинговой базы рискует навсегда остаться тестовым и временным.

Следующими этапами работы должны стать разработка концепции ресурса, его структурирование, организация, регистрация доменного имени и размещение в сети Интернет. Все это, включая исследования, уважающая себя веб-студия возьмет на себя, то же касается изготовления контента. Почти никто не возвращается на сайт лишь на том основании, что там интересный дизайн, на любом интернет-ресурсе первична именно информация. К тому же текст для сайта помимо рекламной несет и сугубо техническую задачу: все вербальные описания должны быть оптимизированы под работу поисковых машин, так что контенту следует уделить максимальное внимание.

Кстати, создание, наполнение, оптимизацию и продвижение сайта (а конкретнее, вашего заведения через сайт) также можно поручить отделу маркетинга, организованному в ресторане. Как было сказано выше, современный рынок предписывает каждому уважающему себя маркетологу быть хорошо информированным в смежных областях – рекламе и пиаре. А также предписывает отличное знание Интернета, который сам по себе тоже является рынком, требующим не только ориентации, но зачастую и присутствия. В любом случае, хотя бы начальной проработкой информационного наполнения сайта (контента) должен заниматься ваш специалист, тогда как дизайн и программирование можно заказать у многочисленных фирм, специализирующихся на соответствующих услугах. Создав сайт, крайне не рекомендуется бросать его на произвол судьбы, ибо нет ничего печальнее меню с давно уже несуществующими блюдами или прошлогодних «новостей». Ресторанный маркетолог должен быть контент-менеджером, по крайней мере в душе: кому, если не ему, следить за состоянием дел в «виртуальном офисе». Почему-то значительным количеством рестораторов нивелируется значение корпоративного сайта, хотя они охотно соглашаются с тем, что собственный сайт – это скорее плюс, чем минус. Специалисты же полагают, что присутствие во Всемирной паутине, несомненно, относится к так называемому третьему, «образовательному» элементу, необходимому для успешности ресторана, пропустив выше себя «осязаемый» (месторасположение, интерьер) и «неосязаемый» элементы (качество продуктов, сервис, вежливость персонала).

Но вернемся к рекламе.

Телевидение и радио называли в качестве рассматриваемых рекламных площадок лишь немногие из рестораторов. Столь низкая активность объясняется высокой стоимостью как изготовления рекламного ролика, так и его проката. Несмотря на довольно широкий охват аудитории, владельцы предприятий питания не готовы массово размещать рекламу на этих носителях. Вместе с тем серьезная доля собственников кафе и ресторанов, отважившихся внести в медиаплан телевизионный эфир, считают, что подобная реклама практически всегда окупается, но уточняют, что продвигают в ней не заведения как таковые, а банкетные услуги (преимущественно возможность проведения свадеб), и выбирают не центральные, а местные каналы.

Какая-то часть опрошенных рестораторов полностью игнорирует рекламу в СМИ, если они и выделяют средства на продвижение, то расходуют их в основном на сувенирную продукцию и «наружку». По их мнению, баннеры-перетяжки – чуть ли не единственно верный способ освоения рекламного бюджета, так как позволяют «зацепить» потребителя в непосредственной близости к заведению. Особенно это справедливо для местозависимых ресторанов или, например, тех, что находятся рядом с большими транспортными магистралями. Должное внимание рестораторы уделяют оформлению фасадов, а в теплое время года – и своих летних площадок. Они справедливо считают, что вывеска, меню, размещенное на входе, какие-то информационные каркасные конструкции также являются рекламой и способствуют привлечению гостей, и к тому же чаще всего требуют единовременных вложений.

Что бы ресторатор ни выбрал для рекламы своего заведения (конструкции так называемого «сити-формата», рассчитанные на пешеходов, билборды, брендмауэры с наружной подсветкой или мегапостеры, закрывающие собой одну из стен здания), главное – не ошибиться с публикой. Все виды наружной рекламы позволяют многократно воздействовать на потенциальных потребителей как за счет нескольких визуальных контактов с одним баннером или щитом в разное время, так и за счет размещения нескольких рекламоносителей. Следующее место по незапланированным «проколам» размещения наружной рекламы занимает ошибка в определении дорог, по которым проходят или проезжают представители целевой аудитории ресторана. Еще одна ошибка кроется в заниженном рекламном бюджете, не позволяющем выбирать наиболее эффективные позиции размещения объектов наружной рекламы. Владельцам большинства ресторанных проектов целесообразнее чуть сэкономить на носителях, чем разместить их в не самых ликвидных местах.

Для успешности той или иной рекламной кампании, кроме вышеописанных, необходимо соблюдение еще нескольких условий. Ресторан премиум-класса не должен пользоваться панель-кронштейнами, штендерами или, еще хуже, повсеместно встречающимися «людьми-сэндвичами» (т. е. «живой рекламой»), равно как не должен размещать рекламные модули менее половины полосы. Зато все это оптимально для сетей быстро и демократичных ресторанов. Им также следует внимательно относиться к таким рекламным носителям, как стенды (щиты, используемые муниципальными властями для оповещения населения о местных событиях). Не стоит думать, что информация, размещенная на них, интересна лишь социально незащищенным слоям, это не так. Неплохи для рекламы фастфуда и стикеры, расклеенные в салонах наземного транспорта, или световые короба, размещенные по ходу эскалаторов метро. Для ресторанов среднеценовой категории может быть эффективно размещение рекламы на бортах наземного транспорта, которые хорошо обзреваются из многочисленных личных авто.

Эффективность продвижения не всегда можно просчитать «человеко-обедами», то есть соотношением вложенных и вернувшихся посредством увеличения посещаемости сумм. Не стоит сбрасывать со счетов такой несомненный плюс рекламной кампании, как увеличение узнаваемости бренда, на которое также работают и фирменный стиль ресторана, и легенда, и программы стимулирования клиентов, по сути являясь теми же рекламными инструментами. Ну и, конечно, крайне важно, чтобы вся рекламная деятельность ресторана была последовательной. От случайных единичных акций, даже если они «влетят в копеечку», справедливо ожидать лишь временного всплеска увеличения посещаемости.

5.3. Легенды и мифы ресторанного продвижения

Многими людьми пиар и паблисити отождествляются, что не совсем верно, ибо первое включает в числе прочего второе. Пиар – public relations (PR) – стратегия взаимоотношений с обществом, обращение к нему напрямую или посредством СМИ. Паблисити – созданный благожелательный образ заведения (как вариант, услуги, которую оно предоставляет). Для первичного выбора, осуществляемого ресторанной аудиторией, паблисити остается одним из главных пусковых механизмов. Хотя не так уж и сказывается на втором и следующих визитах. Будет ли у гостя желание или нежелание их совершать – зависит от многих других причин. Но изначально мы все отдаем предпочтение тому заведению или тому бренду, о которых нам по крайней мере не известно ничего плохого.

Но если пиар – это общая информация, исходящая из заведения, а паблисити – образ, созданный у потребителей благодаря этой информации, то что же тогда «двигатель», благодаря которому гости «голосуют» и ногами, и кошельком именно за ваш ресторан? Данное понятие включает в себя целый комплекс технологий под общим названием «маркетинг общения». Первое знакомство и первое узнавание; полный рабочий день, длящийся от открытия до закрытия; как встречаете, провожаете к столику, угощаете и обслуживаете; как происходят взаимодействия с поставщиками – обо всем этом должны заговорить. И здесь важны не только белые кожаные диваны, натуральный камень в отделке барной стойки, безукоризненно приготовленные стейки и редкое вино, но также все прочие «мелочи» – от поднятия телефонной трубки администратором при заказе на резервацию до «спокойных» отношений с жильцами дома, на первом этаже которого вы расположены.

Вряд ли как на главный инструмент привлечения гостей стоит уповать на информационные поводы, опубликованные в новостных лентах СМИ; «людей-сэндвичей», прогуливающих у дверей заведения; перетяжки на центральных магистралях – все это играет только на ту часть пиара, которая включает «первое знакомство и первое узнавание», т. е. информированность аудитории. Тогда как создание положительного имиджа происходит после того, как заинтересованный гость пришел и получил подтверждение собственным ожиданиям. Для этого в заведении должны быть на высоком уровне комфорт, кухня, винная карта и профессионализм персонала.

И все же информированность аудитории, ее заинтересованность, наконец, желание посетить именно это место – вот тема, на которой нам хотелось бы задержаться.

Для начала необходимо для себя самого максимально точно и честно ответить на следующие вопросы: «Кто вы?», «Что вы делаете?», «Почему потенциальные гости должны выбрать именно ваше кафе или ресторан?». Тогда будет проще вывести заведение под луч театрального прожектора, подлинное имя которому – внимание ресторанной аудитории. Но важно помнить: этот прожектор имеет точный прицел и освещает лишь того, кто работает в центре сцены. Чтобы свет выделил именно вас, надо занять соответствующее место. Это нелегко, нужно запастись терпением, придать действиям плановость, суметь скоординировать несколько, зачастую противоборствующих, сил: СМИ (которые хоть и нуждаются в вашей информации, но еще больше вы им интересны как рекламодатель), потенциальных гостей и службу продвижения.

Если публика не услышала или, услышав, не заговорила о заведении, скорее всего, вы что-то делаете не так. Попробуйте пересмотреть действия, ведь молва (слухи, «сарафанное радио»), разумеется, в позитивном контексте, способствует заполнению предприятия ресторанного бизнеса. Распространение информации (вербального эквивалента имиджа кафе или ресторана) методом «из уст в уста» – на сегодняшний день один из самых низкокзатратных маркетинговых инструментов. Принимая во внимание тотальную ограниченность бюджета

тов, выделенных в 2010 г. на продвижение, его имеет смысл взять на вооружение, наверное, всем владельцам кафе и ресторанов.

«Вирусный маркетинг», «маркетинг разговоров» и «сарафанное радио» – эти термины довольно часто используются как синонимы, обозначающие некую инициативу, призванную помочь продвижению компании посредством побуждающих сообщений, распространяемых вербально, чаще онлайн. Они задействуют коммуникации внутри целевой аудитории и заставляют их служить во благо бизнеса, в нашем случае – ресторанного. По большому счету, именно это – «маркетинг общения». Мы думаем, данная технология и является силой, продвигающей паблисити и помогающей ему приносить стабильно растущий доход.

С чего начать разработку малозатратной пиар-кампании?

Довольно часто ресторанный бизнес, да, наверное, и не только ресторанный, грешит пиар-кампаниями, которые поднимают шумиху вокруг себя, а не вокруг заведения, на благо которого, по идее, должны бы работать. Особенно часто это встречается при открытии кафе и ресторанов. Простор для фантазии огромен, истории у заведения пока нет, вот и принимают ее писать с чистого листа. А потом хватаются за голову, мол, ну и как это расхлебывать? Именно поэтому «вирусный маркетинг» и другие технологии «маркетинга общения» хороши либо как предваряющие появление новой точки (игра на ожидании), либо спустя месяц после открытия, чтобы было хоть какое-то время на доработку возможных неровностей и шероховатостей интерьера, сервиса, кухни.

Банально, но факт: существует один простой способ узнать, сработает ли в вашем конкретном случае эффект «сарафанного радио», – спросить гостей, могли бы и хотели бы они порекомендовать посещение заведения кому-либо из своих друзей. Если хотя бы 30 % ответов отрицательны или неопределенны, крайне маловероятно, что «маркетинг общения» принесет вам прибыль. Сперва проанализируйте, что не так, исправьте это, и лишь потом ждите положительной молвы. Как и в случае с рекламой, которая работает только тогда, когда вы можете предложить продукт, достойный рекламирования, кампании на основе «маркетинга общения» дают положительные результаты, если заведение действительно хочется рекомендовать.

Опять-таки, спросите для начала себя: если использовать шкалу от 0 до 10, то какова вероятность, что я порекомендую свой ресторан друзьям и родным? Только, пожалуйста, будьте объективны и четко сформулируйте, на каких именно основаниях вы бы посоветовали им данное заведение. Это так называемые «конкурентные преимущества». В условиях какого-никакого рынка они крайне важны: если ваше кафе или ресторан ничем не выделяется – вы невидимы. Обеспечьте гостям незабываемый положительный опыт, дайте что-то, превосходящее их ожидания, – невидимый диджей «сарафанного радио» исполнит для вас бравурный марш.

Сделаем набросок нашей малозатратной пиар-кампании. Начать работу следует с создания «прикормки». Самый простой пример: дайте 50 гостям попробовать новый продукт. Скажем, «якорным» арендаторам – в случае расположения заведения в торгово-развлекательном центре. Конечно, лучше, когда об этих посетителях заранее известно, что к их мнению прислушаются, но если такой возможности нет – тоже не беда. В случае использования этой технологии, называемой «эффектом Хоторна», участники акции превращаются в лояльных сторонников, разносящих нужную вам информацию.

При положительной реакции целевой аудитории на «прикормку» следует выбрать дальнейшие методы воздействия маркетинга общения на целевую аудиторию кафе или ресторана. Например, неплохо отыгрывает свою роль метод актерского представления. Конечно, здесь приходится внести в бюджет дополнительные траты – в частности, на при-

глашение актеров и, если возникает необходимость, приобретение реквизита. Суть данной технологии – в манипулировании случайными зрителями (разумеется, спектакли уместны лишь там, где наблюдается значительное скопление целевой аудитории, чаще – внутри заведения). Актеры создают некую интригу и атмосферу волнения, при этом сохраняя в абсолютной тайне свою ангажированность на роль агентов по продвижению. Важно, чтобы их представления были абсолютно неотличимы от жизненных ситуаций, тогда молва разлетается со скоростью шаровой молнии, и вот уже даже газеты и журналы начинают кричать заголовками, что там-то тогда-то случилось то-то и то-то.

Следом или параллельно запустите «вирусный маркетинг» – скажем, используя те же клипы или даже развлекательные рекламные объявления на основе видеоматериалов. Главное, чтобы их «рекламность» не бросалась в глаза, а сами они были смешны, любопытны, по крайней мере, нестандартны. Другой вариант – онлайн-игры, обеспечивающие возможность для потребителей интерактивного вовлечения в бренд. Понятно, что это вариант несколько затратный, но сетевые компании, без сомнения, окупят вложения и существенно увеличат благодаря данной технологии собственные маркетинговые активы.

Последнее время набирают обороты так называемые социальные сети. Помимо того, что часть из них предоставляет возможность вести блоги – онлайн-дневники заведения, что само по себе уже хорошо для точки, рассчитанной на молодежную аудиторию, а также для демократичных сетей кофеен, чайных, фастфуда, так это еще и прекрасная площадка для создания определенного имиджа руководства и/или владельцев бизнеса. (Не стоит умалять значимость личного контакта с потенциальными гостями.) Также некоторые из социальных сетей предоставляют сервис создания онлайн-групп по интересам. Вот где настоящий простор для взращивания своей будущей паствы!

«Вирусный маркетинг» для демократичных ресторанов

Ресторатору часто приходится слышать, что «спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Что ж. Если традиционные маркетинговые акции, рассчитанные на продвижение ресторанного бизнеса, сегодня не срабатывают, то самое время... искать нетрадиционные. Необходимость – по-прежнему мать изобретательности, и когда надо раскрутить ресторан с минимальными вложениями, стоит пересмотреть скептическое отношение к технологиям устных коммуникаций.

Помимо того, что они низкозатратны, так еще и обладают значительным весом: на Западе из 10 000 опрошенных респондентов 76 % считают молву основным фактором влияния на принятие решения о покупках или выборе мест проведения досуга. Цифра почти на 50 % выше, чем в 2000 г. Почему же самое простое и самое «давнишнее» средство продвижения становится все более весомой и знаковой методикой CRM (управления отношениями с потребителями)? Ответ, как ни странно, кроется в самом техническом прогрессе, точнее – в распространении Интернета. Форумы, чаты, еще более – блоги, мгновенный обмен сообщениями с помощью «аськи», «скайпа», прочих «благ цивилизации», наличие специализированных досуговых онлайн-ресурсов.

Все кампании по продвижению ресторанов, основанные на «маркетинге слухов» или «вирусном маркетинге», имеют одну общую особенность: они должны нести заданную мысль, которая с помощью удивления, юмора, мистификации и др. помогает передавать информацию по цепочке целевой аудитории, «раскручивая» тем самым заведение. Благодаря тому, что ресторан становится темой для обсуждения, создается эффект обмена мнениями, иначе говоря – диалоговый контекст.

Примеров подобных технологий может быть множество. Скажем, предложите на сайте демократичного ресторана (если его название абсолютно тождественно бренду и позволяет

трафик) услугу по созданию бесплатных почтовых ящиков типа «имя пользователя@бренд.ru». Введите автоподпись, наподобие приглашения в заведение от первого лица (вообще доказано, что рекламный посыл именно от первого лица имеет наиболее высокую степень влияния, вспомните хотя бы «Вот что я люблю», предложенное «Макдоналдсом»). Часть аудитории будет каждый раз стирать автоподпись, другая – банально лениться. Рекламный посыл автоматически и фактически бесплатно разнесется по сотням адресов. Ваша задача – придумать, чем стимулировать использование выданных вами e-mail-адресов.

Другой вариант для демократичного сегмента: попробуйте предложить акцию под кодовым названием «Приведи друга». Каждому гостю заведения выдается купон, по которому он в определенный день недели может получить бесплатно столько сандвичей (определенных десертов, чашек кофе, кружек пива), сколько друзей в тот день будет за его столиком. Каждый друг также получает по купону, но «отоварить» сможет только на следующей неделе. Конечно, следует обязательно просчитать себестоимость акции (во сколько реально выльется «подарок»). При чем здесь «сарафанное радио»? По сути, ни при чем, это «вирусный маркетинг» в чистом виде.

Для сетевых заведений со значительной стоимостью бренда имеет смысл попробовать использование «клип-технологий». Снимается несколько клипов (смешных, а возможно, и чуточку непристойных, все зависит от целевой аудитории, на которую рассчитаны, но только абсолютно не рекламных) так, чтобы в каждом кадре были видны фирменные знаки сети, так называемый имидж-стиль, а еще лучше – вывеска. Что-то в духе программы «Сам себе режиссер». Вывешивать клипы можно на множестве бесплатных серверов с высокой проходимостью. По опыту знаем, если они будут интересны, их очень скоро растащат в сотни блогов, повесят на десятках форумов.

Если у вас заведение, рассчитанное на семейные посещения, интересным может быть «вирусный маркетинг», построенный на самом распространенном желании молодых родителей – показывать знакомым фотографии своих малышей. Допустим, в воскресенье предоставьте в качестве бонуса возможность сделать бесплатные фото ребенка. Чтобы обрамить их красивой рамкой с логотипом, достаточно знания «Фотошопа» на самом примитивном уровне. А можно поступить еще проще: оформите детский уголок уменьшенной копией логотипа или графического начертания названия заведения (так, чтобы при выборе точки съемки он всегда был в кадре). Во-первых, лояльность родителей к заведению станет выше, во-вторых, они теперь будут своего рода бесплатными рекламными агентами вашего кафе или ресторана.

Кто распространяет слухи?

Формула «прикормки» строится на трех базовых элементах: законе меньшинства, факторе жесткости и силе контекста. Первый связан с вопросом «Кто?» и подразумевает, что 10 % представителей любой целевой аудитории влияют на покупательское поведение оставшихся 90 %. Фактор жесткости и сила контекста имеют отношение к таким аспектам молвы, как «Что сделал?» / «Что случилось?» и «Где?».

Социологами доказано, что с информацией, опубликованной в СМИ, знакомится энное число человек, которые потом разносят ее по своим друзьям, родственникам, приятелям и людям, которые так или иначе оказываются в момент передачи рядом. (Это знакомство возможно и не через печатное слово, а через собственные вкусовые рецепторы, как в случае с дегустацией, описанной ранее, или посредством слова, услышанного в заведении). Но чтобы это произошло, информация или впечатления должны чем-то зацепить будущего «разносчика», и тогда он становится как бы соучастником не только создания «эфира сарафанного радио», но и – сам о том не подозревая – помощником в «прикормке» других.

Примеров может быть довольно много: от флаеров на столиках кафе или ресторана с обещанием какой-то интересной для потенциального разносчика информации программы до публикации на новостном портале о гастролях известного шеф-повара. Для каждой группы потребителей должна разрабатываться своя «основная идея» слуха, так как молодежи, посещающей сеть чайных, и успешным бизнесменам, имеющим после работы обыкновение зайти в виски-бар, нужны различные по силе контекста информационные поводы. Первые практически постоянно и очень охотно обсуждают: что, где и когда они видели, слышали, ели. Вторые – гораздо реже, более сдержанно, но вес их слова в обсуждениях не в пример выше.

Таким образом в лексикон маркетологов вошло устойчивое выражение «лидеры мнений», обозначающее лиц, восприимчивых к информационным «прикормкам» и готовых распространять идею (слух), важную для заказчика – в нашем случае ресторатора. Как правило, наиболее часто среди лидеров мнений оказываются люди, к которым мы все подсознательно прислушиваемся. Это, в том числе, известные ресторанные критики, журналисты, блогеры... Их влияние на распространение информации тем сильнее, чем больше личная заинтересованность в поводе (разумеется, мы имеем в виду не материальную заинтересованность, а так называемую вовлеченность). Эти люди являются, так сказать, «центровыми» сети, узлами информации, передаваемой из уст в уста, они помогают заведениям устанавливать связь с целевой аудиторией. Кстати, это одна из причин, почему журналистов-фудрайтеров надо холить и лелеять. Дело не в пресловутых пресс-релизах и публикации новостных информационных поводов, дело в формировании лояльности работников СМИ для подсобной помощи в дальнейшем распространении важной и нужной для вас информации.

Самый недорогой и эффективный способ поиска и «вербовки» лидеров мнений – отраслевые форумы, онлайн-конференции, те же тематические блоги. В эпоху, когда мнения все чаще выявляются посредством Интернета, цифровой след, оставляемый ими, помогает быстро и эффективно войти в контакт с нужными людьми. Как иллюстрацию можно привести пример, взятый из другого бизнеса, построенного на развлечении: компания New Line Cinema однажды предложила поклонникам эпического романа Толкиена «Властелин колец» прислать свои советы по поводу фильма, который должен был сниматься по этому произведению. Надо ли говорить, что этим она загодя привела в действие «эффект Хоторна» и создала армию приверженцев на тот момент еще даже не начавшей сниматься картины.

Примерить данный «фасон» на кафе или ресторан также не составит труда. Сделайте «прикормку», спросите совета, стимулируйте тем самым открытое обсуждение. Через несколько недель информированность о вашем бренде станет существенно выше, обеспечив благодаря технологии маркетинга общения перетекание слухов, мыслей и домыслов от одного потенциального гостя заведения к другому. Вовлеченность, возникающая благодаря диалогу, создает у лидеров мнений расположение и чувство сопричастности, что, собственно, и двигает ими. Раньше все это могло бы называться порядком подзабытым ныне словом «пропаганда».

Единой формулы для оптимизации «прикормок» и стимуляции по превращению лидеров мнений в адептов нет. В каждом конкретном случае (заведении) надо искать что-то свое, новое, неожиданное, ни в коем случае не повторяемое и тем более не набившее оскомину. Перед тем, как запустить механизм распространения слухов, необходимо ответить на несколько вопросов:

1. Содержит ли ваша ресторанный концепция что-то принципиально отличающееся?
2. Предлагает ли заведение нечто такое, что объективно лучше, чем у конкурентов?
3. Имеете ли вы точное представление, кто для вашего бизнеса может быть выбран на роль лидеров мнений?
4. Есть ли у вас выход на них?

5. Готов ли ваш ресторан провести для них дегустацию (например, для журналистов-фудрайтеров) или иным способом предоставить бесплатную возможность ознакомиться с продуктом/услугой?

6. Возможно ли после дегустации или ознакомления иным способом проведение фокус-группы?

Ресторан в эфире «сарафанного радио»

Живая молва, распространение слухов, «маркетинг из уст в уста», «сарафанное радио», «маркетинг разговоров», «вирусный маркетинг», «театральный маркетинг», действующее место продажи – все это «маркетинг общения». Некоторые серьезные маркетологи не принимают его всерьез, считая «странный коммуникационной альтернативой». Но во время кризиса, когда многие из нас встали перед выбором: либо предпринять что-то экстраординарное и попытаться выжить, либо вешать замок на дверь ресторана и закрывать бизнес «до лучших времен», выбирать не приходится. Сейчас все средства, несущие возможность увеличения оборачиваемости столов и удержания постоянных завсегдатаев, – хороши.

Несомненно, для скептицизма есть все основания. «Сарафанное радио» и было, и остается довольно эфемерным и зачастую сложно объяснимым явлением. С другой стороны, что может быть обыденнее: люди разговаривают друг с другом, и разговаривают – о чем-то. Так давайте попробуем определить, «сарафанное радио» – это просто или сложно? Тут невольно вспоминается анекдот, когда один коммерсант спрашивает другого, сколько будет дважды два, а собеседник, в свою очередь, уточняет, покупают они или продают. Точно так же и с «сарафанным радио». Если выступаем в роли ведущих, диджеев, (на самом деле, не замечая, мы передаем информацию по «сарафанному радио» практически ежедневно) – то все просто. Но если надо составить программу для передачи информации кем-то другим – это однозначно сложнее.

У «сарафанного радио» есть такое определение – методика маркетинга, использующая реальное событие (действие) для создания молвы, эха, слухов. Но ведь эхо и слух – такие разные по своей сути. Первое подразумевает чуть приглушенное, но точное воспроизведение, второе – допускает вариативность, более того, даже предусматривает ее. Вместе с тем западные маркетологи, например, стоят за использование слова «эхо», которое, на их взгляд, предполагает, что шум возникает в определенный момент под действием живого явления или события, которые затем приводят в действие расходящуюся в разные стороны звуковую волну. Согласитесь, это очень похоже на наше определение, и уж во всяком случае точно не противоречит ему.

Эхо возникает от громкого удара, крика, в общем, практически от любого звука, произведенного в определенной среде. Оно как бы отскакивает от одной поверхности, затем от другой, отражаясь, повторяясь и копируя само себя до тех пор, пока окончательно не растает и не затихнет. «Сарафанное радио» действует абсолютно тем же образом: сперва что-то происходит в реальности (или кто-то говорит, что это произошло), затем поднимается некой силой и разносится наподобие эха, также повторяясь снова и снова. Один нюанс – по пути молва хотя бы немного, но видоизменяется, и в этом основное различие.

В детстве мы все играли в игру под названием «Испорченный телефон», когда ведущий говорил на ухо одному какое-то слово, а тот должен был также на ухо передать его другому и так по всей цепочке, пока последний не воспроизводил, что услышал. За редким исключением, слова «вылетевшие» и «прилетевшие» не совпадали, иногда доходило до комичного. Также может быть с эффектом «сарафанного радио». Вы уже через месяц не узнаете запущенный вами же слух, настолько он имеет вероятность преобразиться или обрести незнакомыми вам подробностями.

Чаще всего при проведении пиар-кампаний, в основу которых легла технология «сарфанного радио», используют три основных метода: скрытый, раскрытый и открытый. Все три подразумевают сценарий и профессиональных исполнителей. Различия между ними состоят в степени осознания потребителей, что они вовлечены в маркетинговое мероприятие.

Если кампанию по продвижению ресторана представить в виде треугольника, то его вершина – это гости заведения, которые лично пробовали, видели, присутствовали, когда «это произошло». Категория относительно всей целевой аудитории крайне малочисленная, ввиду чего надо постараться, чтобы в нее вошло как можно больше лидеров мнений. Середина треугольника – люди, вступившие в контакт с лидерами мнений, услышавшие от них «шум», который вам важен. Здесь уже произошло увеличение охвата аудитории, что как раз и связано с эхом: сообщая информацию двум людям, мы на деле вовлекаем в цепочку куда как больше человек. В том числе на данном этапе об интересующей нас информации узнают журналисты. Основа треугольника – те, кто прочел о «шуме» в СМИ.

Нам бы не хотелось, чтобы у вас сложилось мнение, дескать, пресса – последняя и самая важная инстанция в деле распространения слухов. Несмотря на серьезную роль СМИ в нелегком деле пиара, это далеко не так. И считать публикуемую в газетах и журналах информацию достаточной для завоевания лояльности аудитории – опрометчиво. Слухи надо подогревать, выпускать в мир новые подробности, уточнения, в общем – поддерживать их жизнедеятельность, чтобы они, как эхо, в самый ответственный момент не затихли.

Скрытый, раскрытый и открытый методы маркетинга общения

Существует три основных метода, используемых при разработке кампаний, построенных на маркетинге общения: скрытый, раскрытый и открытый.

В первом случае потребитель никогда не знает (и не должен узнать), что является объектом маркетинговой акции. Это сложно осуществить, но зато ресторанный публика, порядком уставшая от рекламной «бомбардировки», наиболее отзывчива на данный метод, который предполагает притягивание подобного подобным. Создается образ идеального гостя – но не с точки зрения ресторатора, а с точки зрения других гостей. Прописывается режиссерский сценарий действия (режиссерский – т. е. буквально «покадровый») и устраивается представление. Скрытый метод маркетинга общения строится на интерактивном персонализированном театральном вовлечении потребителей в определенный спектакль таким образом, чтобы они захотели пересказывать приключившуюся с ними историю снова и снова. К сожалению, подобная технология имеет довольно высокую цену ошибки. Если потенциальная целевая аудитория поймет, что вы ее банально «развели», – будет разочарована. Ни при каких обстоятельствах информация о том, что это маркетинговая акция, не должна стать достоянием гласности, а тем более – попасть на страницы СМИ.

Раскрытый метод маркетинга общения похож на съемку скрытой камерой, которая заканчивается признанием: «Вас снимает скрытая камера!». В противоположность скрытому методу здесь потребитель изначально не знает о том, что участвует в маркетинговой акции, но его информируют об этом или он сам это осознает в процессе взаимодействия. Значительная сила этого способа определяется возможностью разыграть ситуацию из реальной жизни, наполненную реальными эмоциями и действиями, не подвергаясь риску создать у целевой аудитории впечатления, будто ее обманывают или вводят в заблуждение. Но потом «раскрыться» и всем вместе посмеяться над шуткой. В данном случае волна будет разносить уже не факт удивительного, произошедшего на самом деле, а факт шутки, типа: «Представляете, что со мной тут произошло... Оказывается это...». Раскрытый метод маркетинга

общения практикуется многими западными ресторанными брендами и по праву считается наиболее эффективным способом запуска «сарафанного радио». Однако, беря его на вооружение, крайне важно досконально проработать сюжет, ибо его несоответствие вкусам целевой группы способно свести все ваши усилия к нулю. Мы все устроены таким образом, что надолго запоминаем не только приключения, но и эмоции, которые оно у нас вызвало.

Открытый метод маркетинга общения предполагает, что адресат, на кого ориентирован пиар-посыл, не испытывает ни малейших сомнений в том, что принимает участие в маркетинговом действе. Прообраз данного метода возник во времена древних цивилизаций, когда людям начали доставлять информацию или «государственную пропаганду». Еще Цезарь знал, что лучший способ что-то продать – развлекать народ во время продажи. Тогда люди не только купят продукт, но еще посоветуют всем, кого знают.

В нашем случае проводится явное и по-настоящему театрализованное представление кафе или ресторана. Использование развлекательного элемента, его сочетание с режимом интерактива – т. е. вовлечения зрителей и превращения их в участников, способно сослужить ресторатору неплохую службу. Особенно если учесть, что после представления происходит «шум» на всех трех уровнях – обеспечивается максимальное количество первых контактов, молвы (рассказов очевидцев) и отображения в СМИ («растаскивания» и пересказа «истории» журналистами). Эхо, создаваемое такими пиар-кампаниями, распространяется в течение продолжительного периода времени и доходит до значительного числа потенциальных посетителей заведения.

Среди однозначных плюсов открытого метода маркетинга общения – тот факт, что люди с благодарностью принимают осознание: это заведение не только борется за их внимание и деньги, но и что-то дает дополнительно к еде и обслуживанию, например, хорошее настроение. Они, несомненно, приветствуют инновационный подход к пиару и рекламе, ввиду чего с удовольствием рассказывают близким и знакомым об опыте, который пережили. К минусам можно отнести стремление устроителей «шума» увеличить эффект посредством технических средств – каких-то дополнительных декораций, костюмов, аудиовизуальной аппаратуры. На самом деле все это если и надо, то по минимуму. Сложные коммуникации через произносимое слово в заведении, где люди отдыхают или поглощают пищу, порой превращаются в совершенно бесполезное мероприятие. Кажущаяся простота – лучший друг тех рестораторов, кто запускает волну «сарафанного радио».

Помимо «маркетинга разговоров», «вирусного маркетинга», «сарафанного радио» и других вербальных технологий продвижения, больше всего легенд и мифов рождает, как это ни странно... ребрендинг. Среди российских рестораторов бытует стойкое убеждение, что при спаде интереса потенциальных гостей заведения стоит поменять название, интерьер, фишки – и дело пойдет на лад. Да, отчасти все так. Только вот сколько трудозатрат и финансовых вложений понадобится для кардинальной смены имиджа заведения?...

Ребрендинг ресторана

Считается, что природа ребрендинга ресторанных проектов, т. е. изменений концепции, сопровождаемых сменой названия, внутренней политики, интерьера, меню, стандартов обслуживания, чаще всего имеет под собой одну из двух основ: усиление рыночной конкуренции или снижение (отсутствие) доходности заведения.

За последние годы в России многие предприятия питания решились на смену имиджа. Глубина постигших их метаморфоз различна, в части ресторанов ребрендинг являл собой, по сути, рождение нового заведения, в части – собственники ограничились рестайлингом. Не меняя основного направления бизнеса, они заставили его звучать по-новому, используя при этом не столь существенные, как в первом варианте, методы и технологии. Подобное

явление рынка прогнозировалось рядом аналитиков, но все же речь не шла о тенденции. Происходящее в настроениях рестораторов может свидетельствовать если не о буме, то, по крайней мере, о волне готовящихся изменений, причем иногда не совсем оправданных.

Бренд ресторана – понятие сложное и многоплановое. Одни полагают, что наличие или отсутствие бренда никоим образом не сказывается на эффективности работы, объясняя свое мнение тем, что в сфере общественного питания главными моментами привлечения клиентов по-прежнему остаются кухня и сервис, и полагают, что наличие или отсутствие у заведения бренда, как правило, клиента не волнует. По их мнению, нередки случаи, когда брендовый ресторан элементарно «не дотягивает» до определенного качественного уровня. А потребитель скорее отдаст предпочтение случайно попавшемуся на его пути маленькому уютному ресторанчику, чем пойдет в ресторан, избалованный вниманием публики, главное преимущество которого только в том, что его название у всех на слуху. Другие уверены: бренд, как имидж, – не то, что ресторатор построил, а публика его заведения и то, что она о нем думает. Иными словами, что бы владелец бизнеса ни предпринимал для построения имиджа, от него немногое зависит. Третьи считают, что предприятию питания необходимо заниматься развитием своей марки, если данного не делать, это сделает рынок, но тогда новое «реноме» может получиться вовсе не столь объективным и отточенным.

6. Прозрачный бизнес: утопия или реальность?



Современному управленцу в сфере HoReCa приходится ежедневно решать огромное количество задач по управлению финансовой, операционной и инвестиционной деятельностью своей компании. Своевременность и правильность принятия управленческих решений зависит от возможности оперативно получать объективную и достоверную информацию обо всех процессах, которые происходят в ресторане. Предприятие питания – сложный бизнес-объект, многофункциональный бизнес-центр (далее – БЦ), который отличается многообразием сложных бизнес-процессов управления закупочно-логистической деятельностью, производством, маркетингом, продажами, финансами и т. п. Современные принципы формирования системы управления и контроля сбалансированных финансовых показателей работы ресторана находят все более новые и совершенные формы реализации в ресторанных автоматизированных системах управления.

Сегодня управляющему или собственнику ресторана уже не нужно проводить долгие часы, проверяя корректность внесения первичной документации, анализируя товарно-транспортные накладные на продукты, сравнивая цены поставщиков. Уже давно нет необходимости вечерами напряженно вглядываться в камеру видеонаблюдения, чтобы поймать за руку проштрафившегося работника. Уже нет смысла в многочасовых рутинных инвентаризациях. Теперь контроль над бизнесом осуществляют мощные и современные компьютерные системы, предоставляющие возможность комплексного управления финансовыми, материальными и человеческими ресурсами предприятия. Тщательно выбрав подходящую для потребностей вашего бизнеса конфигурацию такого решения, вы сможете знать о вашем ресторане в буквальном смысле слова все, причем в режиме реального времени.

Попробуем поразмышлять, что же требуется для того, чтобы быстро и эффективно контролировать все бизнес-процессы в ресторане, принимать взвешенные управленческие решения, обеспечивать настоящую прозрачность бизнеса. Ниже мы рассмотрим девять основных задач системы управленческого учета и финансового контроля в ресторане.

Оперативный контроль и управление деятельностью ресторана в режиме реального времени

Сегодня управленца уже не может устроить получение информации о текущих финансовых показателях предприятия, таких как выручка заведения, отчет о прибылях и убытках,

фактические показатели движения денежных средств и т. п. спустя сутки после осуществления транзакций. Новые программные продукты предоставляют возможность видеть реальный управленческий баланс предприятия спустя 3–5 секунд после осуществления, например списания продуктов со склада или внесения официантом платы за ужин гостя. Такая скорость обеспечивается за счет современных технологических платформ, позволяющих объединить все бизнес-процессы в едином информационном пространстве. Кроме того, современные продукты позволяют подключаться к бэк-офису системы в режиме онлайн через Интернет из любой точки земного шара.

1. Минимизация возможностей злоупотребления со стороны персонала

Современные ресторанные АСУ позволяют практически исключить не только технические ошибки персонала в работе с первичной документацией, но и злонамеренные действия сотрудников. Это достигается за счет перекрытия большинства каналов для злоупотреблений персонала, повышения скорости получения управленческой информации, оптимизации бизнес-процессов. Интегрированные в программное решение системы видеоконтроля дают возможность связать видеозапись с конкретными событиями в системе, позволяя управляющему быстро найти нужный фрагмент по названию операции, имени сотрудника, номеру чека и другим подобным признакам. Таким образом, ресторанные АСУ выполняют теперь некую «воспитующую функцию», напоминая персоналу, что кроме тотального автоматизированного контроля над всеми процессами перемещения сырья, полуфабрикатов, готовых блюд и денежных средств, за ними еще и присматривают через объективы камер.

2. Снижение постоянных управленческих издержек

Данная задача может быть решена не только в отдельном ресторане, но и в ресторанном холдинге, управляющем группой ресторанов. Данный эффект обусловлен тем, что интегрированная система управления существенно сокращает внутренние потери: например, автоматически планируя и контролируя складские запасы, мы снижаем затраты на продукты, а управляя взаимоотношениями с поставщиками – закупочные цены, что позволяет уменьшить себестоимость блюд. Автоматически учитывая рабочее время и планируя количество контактного персонала в соответствии с показателями по загрузке зала, мы без потери качества обслуживания снижаем затраты на фонд оплаты труда. Максимально снижая ручной труд и автоматизируя рутинные операции, уменьшаем количество персонала в офисе и оптимизируем соотношение полезной площади и площади служебных помещений. И это далеко не полный список возможностей такой системы.

3. Проведение сравнительного анализа экономических показателей с целью оценки выполнения плановых показателей

При наличии в системе АСУ гибкого и многоуровневого конструктора отчетов появляется возможность получать информацию в удобной форме – вы сами выбираете нужный срез и критерии для анализа. Такая возможность должна реализовываться как для текущего состояния бизнеса (складывающегося на данный момент), так и за абсолютный период (от даты до даты), а также за относительный период (например, за прошедшую неделю независимо от даты ее начала). Во всех этих режимах наблюдаются величины и анализируются

тенденции изменения любых финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих деятельность ресторана.

4. Повышение оборачиваемости денежных средств

Снижение оборачиваемости денежных средств часто возникает при отсутствии оперативной информации о наличии остатков тех или иных продуктов, напитков или ТМЦ. Современные АСУ позволяют устанавливать максимальный и минимальный уровень складских запасов по группам и номенклатурам продуктов, товаров, материалов, а затем автоматически контролировать их и вовремя указывать соответствующему сотруднику на необходимость их пополнения. Это предоставляет возможность минимизировать «замороженные» в складских запасах средства, а также избежать порчи продуктов и, напротив, не допустить отсутствия необходимых товаров на складе.

5. Ведение полноценного управленческого анализа

Управление расходами – краеугольный камень управленческого учета и основа повышения операционной прибыли ресторана. Постатейное структурирование переменных и постоянных расходов, автоматически учитываемых в АСУ, позволяет управляющему ресторану знать, на что он может потратить оборотные средства ресторана, а на что – нет. Реализация данной задачи позволяет предотвращать кассовые разрывы в ресторане, которые традиционно приходится закрывать владельцу заведения.

6. Проведение маркетинговых исследований и контроль над реализацией программ стимулирования лояльности гостей

Новые системы управления рестораном позволяют контролировать ряд маркетинговых параметров в сравнении с финансовыми результатами, в том числе:

- проходимость заведения и количество чеков за период (показатель, обеспечивающий проведение статистических исследований и определение уровня оборачиваемости столов, роста среднего чека, нормы выручки на гостя и др.);
- количество постоянных гостей с раскладкой по установленным в ресторане группам номиналов карт гостя (показатель, позволяющий оценивать функционирование системы поддержки лояльности гостей и эффективность работы метрдотеля, гостевого менеджера, администратора, ответственного за персональную работу с ними);
- величину среднего счета на заказ (дает возможность персонифицированно определить эффективность работы официанта);
- величину среднего чека (позволяет оценить целевую аудиторию гостей ресторана по уровню доходов, степени лояльности к заведению, степени восприимчивости к акциям и эвент-менеджменту ресторана).

7. Оперативное реагирование на возникающие срочные проблемы в ресторане

В случае возникновения внештатной финансовой или любой другой ситуации грамотно настроенная АСУ ресторана позволит оперативно принять правильное решение, базирываясь на полных, достоверных и актуальных данных, где бы вы ни находились в данный момент.

8. Обеспечение прозрачности процессов управления сетью ресторанов

Новые ресторанные системы управления позволяют, по сути, «стереть» территориальную удаленность отдельных ресторанов сети друг от друга. Централизованное управление сетью может быть не менее быстрым, прозрачным и легким, чем управление одним рестораном.

9. Контроль системы мотивации персонала и ее постоянное совершенствование

Официанты, повара и управленческий персонал ресторана часто имеют разные схемы материальной мотивации, привязанные к конкретным результатам их труда. Управлять этими процессами «вручную», особенно в большом ресторане, практически невозможно.

Обеспечение эффективности схем мотивации возможно только при наличии единой автоматизированной системы, отслеживающей результаты деятельности персонала ресторана. При этом важно, чтобы каждый сотрудник, например официант, видел результаты своего труда в материальном выражении не в конце месяца, а как минимум ежедневно. Согласитесь, что периодически наблюдая за увеличением своего «благосостояния», работать становится легко и приятно. К тому же автоматическое начисление премий и штрафов и оперативное отражение этой информации в персональном отчете, который видит сотрудник при авторизации в системе, позволяет вовремя «разрулить» все проблемы и разногласия, что положительно влияет на атмосферу в коллективе.

Ниже мы попробуем разобраться, как выстроить по-настоящему прозрачный и надежный бизнес в индустрии питания и гостеприимства, на что обратить внимание при отладке бизнес-процессов в ресторане и как правильно выбрать современную АСУ.

6.1. Современный управленческий учет в ресторане

Любая деятельность в области управления экономикой предприятия, как известно, начинается с планирования. Этот процесс включает в себя разработку планов работы организации, ресторана и каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Виды финансового планирования в ресторане или ресторанном холдинге

- Перспективное (на 3–5 лет) и текущее (на 1 год).
- Бизнес-план открытия ресторана – наиболее употребляемая форма перспективного финансового планирования.
- Текущее финансовое планирование – составная часть менеджмента ресторана (недельное, месячное, квартальное, годовое).

Основные цели и задачи, решаемые при текущем финансовом планировании

• Рациональное использование прибыли, развитие производства, модернизация оборудования и др. *«Когда дикарям хочется завладеть плодами, они срубают дерево – цивилизованные люди снимают плоды и сажают новые деревья».*

• Оптимизация накладных расходов и минимизация потерь. *«Смазку получает то колесо, которое скрипит больше всех»*

(Бернард Шоу). Правильное планирование позволяет не «латать дыры», а работать без сбоев.

• Рациональное использование трудовых ресурсов (управление фондом оплаты труда с учетом загрузки ресторана, а также планирование графиков отпусков и необходимости привлечения сезонных работников). *«Судьба всегда на стороне разумных» (Еврипид).*

• Оптимальный выбор периодов для косметических ремонтов, переналадки оборудования и др., чтобы не пришлось говорить: *«Хотели как лучше, а получилось как всегда».* Поиск дополнительных источников дохода, особенно в периоды сезонного снижения количества гостей, с целью загрузки производственных мощностей и ликвидации простоев персонала.

• Выделение рекламного бюджета и планирование рекламной кампании.

• Постоянный контроль плановых показателей и анализ результатов. *«Единственная настоящая ошибка – не исправлять своих прошлых ошибок» (Конфуций).* Составление ежемесячных финансовых планов. Нацеленность персонала на выполнение плановых показателей (ежедневный план по выручке для каждого официанта, ежесменные планы выручки для менеджеров, планы продаж по отдельным блюдам и/или напиткам, мероприятия по снижению цен на закупаемую продукцию для закупщиков и т. п.). Разработка системы материального стимулирования. *«Есть два рычага, которыми можно двигать людей, – страх и личный интерес» (Наполеон).*

• Реальная возможность планировать различные мероприятия в ресторане заблаговременно (и сезонные, и Новый год, и Пасху и др.).

• Снижение издержек, связанных со злоупотреблениями персонала: *«Возможность украсть создает вора».*

Условия, необходимые для реального финансового планирования

• Наличие материально-технической базы (кассовые терминалы, периферийное оборудование и компьютеры).

• Наличие специализированного программного обеспечения (а лучше всего – современной комплексной системы управления ресурсами, один из примеров – iiko).

- Опыт (если вы никогда не занимались финансовым планированием, то план может кардинально отличаться от реальных результатов).
- «Проходимость» в ресторане.
- Статистические данные по предыдущим периодам – условие необязательное, но значительно облегчающее финансовое планирование.

При наличии основных данных о текущей деятельности предприятия, описанных выше, уже можно составить таблицу для самого примитивного финансового планирования. Это не требует ни специального экономического образования, ни знания специальных бухгалтерских терминов – достаточно быть обычным пользователем MS Office, так как таблица составляется в Excel (табл. 15).

Рассмотрим пример такого плана.

I. Основные направления развития БЦ:

а) по услугам:

– реализация новых проектов (караоке, дискотека, смена концепции с целью увеличения прибыли);

б) по гостям:

– качественное увеличение посещаемости ресторана возможно за счет:

- оптимизации маркетинговой и пиар-стратегии;
- улучшения качества обслуживания; внедрения систем лояльности;

в) по рынкам:

– введение новых услуг позволяет осуществить диверсификацию на новые рынки (например, организация караоке позволяет сделать заведение конкурентным на рынке караоке-клубов);

г) по системе управления:

– необходимость реорганизации оргструктуры (есть, нет, какая именно);

д) по системе управления персоналом:

– усовершенствование системы управления путем введения новых обучающих и аттестационных программ, схем мотивации персонала.

II. Мероприятия для достижения результата.

Данные мероприятия можно разделить на две части: внутренние и внешние.

- К внешним мероприятиям будут относиться:

– реклама в СМИ, пиар;

– мероприятия, направленные на привлечение гостей, например: бильярдные турниры, гала-концерты, караоке, проведение праздников (день рождения клуба, Новый год), розыгрыши призов по клубным картам;

- К внутренним мероприятиям будут относиться:

– анализ и планирование управленческой деятельности;

– кадровая работа (подбор, обучение, мотивация персонала);

– внедрение систем управления ресурсами, оптимизирующих деятельность предприятия.

III. Сроки, периодичность выполнения.

Планирование деятельности (необходимо указать сроки формирования планов и мероприятий):

– годовое; – ежемесячное;

– еженедельное;

– ежедневное.

Мероприятия по управлению персоналом:

- подбор персонала (ежемесячно/по необходимости),
- инструктаж (указать сроки);
- ротация (обычно по анализу деятельности).

Таблица 15. Пример оценки плановых и фактических финансовых показателей деятельности ресторана

Месяц	Выручка		Расходы		Операционная прибыль		Рентабельность, %	
	план	факт	план	факт	план	факт	план, %	факт, %
Сентябрь	836,8	677,62	877	698,92	-40,75	0	-4,9	0,0
Октябрь	1176,3	1001,29	971,7	983,11	188,1	66,427076	16,2	6,6
Ноябрь	1185,8	1107,15	944,05	1019,67	220,7	132,83786	19	12,0
Декабрь	1419,6	1530,70	1019,5	1134,16	378	458,74442	27	30,0
Январь	1286,18	1107,74	977,87	1018,94	279,3	140,45035	21,5	12,7
Февраль	1291,18	1154,14	1008,8	1095,71	253,3	108,34517	20,1	9,4
Март	1224	1175,68	1086,3	1059,21	108,7	169,38809	9,1	14,4
Апрель	1222	961,04	1026	1002,19	166,89	2,532018	14	0,3
Май	1080	817,40	991,7	954,13	60,5	-94,43148	5,6	-11,6
Июнь	981	793,02	954	945,94	2,44	-104,8941	0,3	-13,2
Июль	1049	919	975	899	44,5	2,5	4,4	0,3
Август	965,4	937,7	890,6	899,7	74,7	37,9	7,7	4,0
Итого:	13717,26	12182,50	11722,52	11710,6831	1736,38	919,79934	12,7	7,6

Для осуществления функций управления рестораном или ресторанной сетью создается соответствующая структура системы управления, представляющая собой совокупность регулирующих управленческих инструментов, формализованных в виде правил, регламентов и методических материалов.

Кроме финансового планирования, описанного выше, главной задачей управленческого учета является анализ текущей операционной деятельности ресторана и его работы в предыдущие отчетные периоды. Для того чтобы формализовать процесс

управленческого учета и определить финансово-экономические показатели работы ресторана, создается «Положение об учетной политике ресторана».

Приведем пример содержания подобного документа

1. Общие положения учетной политики ресторана
 - 1.1. Характеристика ресторана
 - 1.2. Задачи управленческого учета
 - 1.3. Организация управленческого учета
 - 1.4. Финансовая структура ресторана (группы юридических лиц)
2. Методика ведения финансового учета в ресторане
 - 2.1. Общие положения по учету денежных средств
 - 2.2. Структура рабочего плана счетов
 - 2.3. Инвентаризация как форма учета
 - 2.4. Структура плановых и отчетных форм

3. Организационная структура финансового учета

4. Вспомогательные положения учетной политики ресторана

Приложения

Приложение № 1 «План статей для ЦФО 1»;

Приложение № 2 «План статей для ЦФО 2» и т. д. (для группы ресторанов)

Приложение № 3 «Бланк управленческого баланса»;

Приложение № 4 «Форма отчета „ПиУ“» ЦФО 1

Приложение № 5 «Форма отчета „ПиУ“» ЦФО 2

Приложение № 6 «Форма отчета „ДДС“» ЦФО 1

Приложение № 7 «Форма отчета „ДДС“» ЦФО 2

Приложение № 8 «Форма отчета „Выручка“» ЦФО 1

Приложение № 9 «Форма отчета „Выручка“» ЦФО 2

Приложение № 10 «Форма отчета „Структура выручки“» ЦФО 1, ЦФО

2

Приложение № 11 «Форма отчета „Касса“»

Учетная политика и схема распределения финансовых потоков вводятся в целях:

1) формирования полной, объективной и достоверной информации о деятельности бизнес-центров (ресторанов);

2) распределения финансовых потоков ресторана (ресторанов) в условиях самостоятельного функционирования бизнес-центров (например БЦ-1 – ресторан, БЦ-2 – летняя веранда);

3) формирования доходной и расходной части бизнес-центра (бизнесцентров). В учетной политике определяются принципы отражения в управленческом учете всех факторов хозяйственной деятельности, их полноты и достоверности, анализа финансово-хозяйственного состояния ресторана, учета потерь (расходов) и доходов, учета стоимости активов и достоверности их оценки по рыночной стоимости.

В следующем разделе мы рассмотрим, какие системные сбалансированные показатели должны присутствовать в учетной политике ресторана и какие коэффициенты нужно контролировать ресторатору для осуществления непрерывного мониторинга эффективности работы бизнеса.

6.2. Основные управленческие коэффициенты контроля – на заметку

Показатели ресторана можно условно разделить на три больших группы: оперативные, стратегические и текущие финансовые показатели. Каждая из этих групп показателей имеет несколько подгрупп:

- финансово-экономические показатели;
- показатели маркетинга клиентов;
- показатели по БЦ (по одному ресторану или каждому отдельному ресторану в ресторанном холдинге);
- показатели по персоналу;
- акционерные показатели.

В таблице 16 представлены более 30 коэффициентов, на основе которых вы можете создать собственную систему сбалансированных показателей, позволяющих контролировать бизнес с необходимой периодичностью, а также некоторые формулы расчета данных показателей. Многие из этих показателей может автоматически формировать ресторанная система автоматизации.

Таблица 16. Основные показатели для контроля состояния ресторана или сети (группы) ресторанов, объединенных собственной ресторанной управляющей компанией

Группы	Подгруппы	Показатели	Формула расчета
Оперативные показатели	1. Финансово-экономические	1/1. Объем продаж	Расчет производится на основании фактической выручки. Показатели заносятся в таблицу путем суммирования выручки начиная с 1-го числа отчетного месяца. Выполняется экономистом управляющей компании или управляющим рестораном (далее — УК). Может быть рассчитан с помощью системы iiko

Продолжение табл.

1/2. Маржинальная прибыль	Расчет производится на основании фактической маржинальной прибыли (МП). МП = выручка (нарастающим итогом с начала месяца) минус переменные издержки (нарастающим итогом с начала месяца). Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитана с помощью системы iiko
1/3. Операционная прибыль	Расчет производится на основании фактической операционной прибыли (ОП). ОП = выручка (нарастающим итогом с начала месяца) минус переменные издержки (нарастающим итогом с начала месяца) минус постоянные издержки (нарастающим итогом с начала месяца). Выполняется экономистом УК. Может быть рассчитана с помощью системы iiko
1/4. Рентабельность	Показатель Р = операционная прибыль (ОП) / выручка × 100. Расчет по итогам месяца. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
1/5. Коэффициент корреляции	Показатель КК = выручка бара / выручка бильярда. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
1/6. Выручка по видам услуг на м2	Показатель В на м² = общая выручка БЦ/С точек продаж. При расчете на услугу В на усл. = выручка по точке продаж / S точки продаж. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном

Продолжение табл.

	1/7. Операционная прибыль с м ² площади БЦ	ОП м ² = операционная прибыль БЦ/S точек продаж. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном
	1/8. Выручка на 1 аппарат (вендинг или др.)	Расчет производится на основании фактической выручки по точкам на 1 аппарат. В на 1 ап. = В (фактическая на точке) / кол-во аппаратов на точке. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном
	1/9. Операционная прибыль на 1 аппарат (вендинг или другое)	Расчет операционной прибыли на 1 аппарат. ОП на 1 ап. = ОП на точке / кол-во аппаратов. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном
	1/10. Выручка на точку	Расчет производится на основании фактической выручки. Показатели в таблицу заносятся путем суммирования выручки начиная с 1-го числа отчетного месяца. Выполняется экономистом УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитана с помощью системы iiko
	1/11. Эксплуатационные расходы	Фактические затраты на техническое обслуживание БЦ. Могут быть рассчитаны с помощью системы iiko
	1/12. Сумма в счет УК (только для сетей ресторанов)	20% от фактической операционной прибыли компании, находящейся в доверительном управлении по итогам текущего периода
2. Клиент-маркетинг	2/1. Количество гостей	Показатель рассчитывается на основании фактического гостевого потока в БЦ. Расчет идет нарастающим итогом с 1-го числа месяца до 30/31 числа. Выполняется руководителем службы маркетинга УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитано с помощью системы iiko

Продолжение табл.

2/2. Средний чек на гостя	Показатель рассчитывается на основании фактических данных в БЦ. Средний чек на клиента = сумма выручки / кол-во клиентов. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
2/3. Количество заказов	Показатель рассчитывается на основании фактических данных в БЦ по количеству заказов. Может быть рассчитано с помощью системы iiko
2/4. Средний чек на заказ	Показатель рассчитывается на основании фактических данных в БЦ. Средний чек на заказ = сумма выручки / кол-во заказов. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
2/5. Показатель роста клубных гостей	Показатель рассчитывается на основании фактически выданных клубных карт. Расчет идет нарастающим итогом с 1-го числа месяца до 30/31 числа. Прирост рассчитывается как кол-во карт, выданных в текущем периоде, минус кол-во карт, выданных в прошлом периоде. Выполняется руководителем службы маркетинга УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
2/6. Показатель наполняемости ассортимента перечня (меню)	Показывает количество блюд в ассортиментном перечне и меню БЦ. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
2/7. Показатель наценки в ассортиментном перечне	Показывает среднюю наценку (от себестоимости) на блюда в ассортиментном перечне. Может быть рассчитан с помощью системы iiko

Продолжение табл.

3. Показатели по БЦ	2/8. Количество промоакций с участием маркетинга	Количество промоакций, проведенных отделом маркетинга УК (или управляющим рестораном) совместно с поставщиками продукции в БЦ. Может быть рассчитано с помощью системы iiko
	2/9. Количество контрактов, проданных агентами	Количество контрактов, проданных агентами на проведение банкетов в БЦ
	3/1. Коэффициент по закупкам	$K_{\text{зак.}} = \text{оборотные средства} / \text{выручка}$. Выполняется руководителем службы логистики УК или закупщиком ресторана. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
	3/2. Коэффициент оборачиваемости	$K_{\text{об.}} = (\text{средняя с/ст ТЗ} / \text{с/ст реализов. прод}) \times 30$ (31). Выполняется руководителем службы логистики УК или закупщиком ресторана. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
	3/3. Коэффициент наценки	$K_{\text{прод.}} = \text{выручка} / \text{реализовано по с/ст}$. Выполняется руководителем службы логистики УК или закупщиком ресторана. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
	3/4. Доля ТМЗ в оборотных средствах	$\text{Доля ТМЗ} = \text{с/ст. реализованной продукции} / \text{сред. с/ст. запасов} \times 100$. Выполняется руководителем службы логистики УК. Может быть рассчитан с помощью системы iiko
	3/5. Оценка ЧОП (частного охранного предприятия)	Оценка проводится по итогам работы за месяц директорами БЦ по 10-балльной шкале. Выполняется руководителем СБ или управляющим рестораном

Продолжение табл.

4. Показатели по персоналу	3/6. Оценка уровня безопасности	Оценка проводится по итогам работы за месяц директорами по 10-балльной шкале. Выполняется руководителем СБ или управляющим рестораном
	3/7. Готовность БЦ к годовому планированию	Оценка проводится стратегическим маркетологом или собственником ресторана
	3/8. Количество сбоев в компьютерном обеспечении	Оценка проводится по итогам работы за месяц. Выполняется руководителем IT-службы УК или управляющим рестораном
	3/9. Количество сбоев интернет-связи и телефонии	Оценка проводится по итогам работы за месяц. Выполняется руководителем IT-службы УК или управляющим рестораном
	4/1. Комплектация персоналом БЦ	Показывает количество вакансий в БЦ. Оценка выполняется специалистом по кадрам УК или управляющим рестораном
	4/2. Удовлетворенность результатами работы	Отношение количества жалоб от сотрудников к общему количеству персонала. Выполняется специалистом по кадрам УК или управляющим рестораном
	4/3. Лучшие официанты в текущем периоде	Оценка выполняется специалистом по кадрам УК или управляющим рестораном. Может быть рассчитана с помощью системы iiko
	4/4. Текучесть кадров	Оценка выполняется специалистом по кадрам УК или управляющим рестораном
	4/5. Сравнение уровня дохода со среднерыночным	Показатель, характеризующий сравнение уровня дохода сотрудника БЦ ресторанного холдинга со среднерыночными доходами сотрудников этой же категории в данном регионе
	4/6. Кадровый резерв	Показатель, отражающий возможность сотрудников занять вышестоящую должность при наличии вакансий

Окончание табл.

4/5. Сравнение уровня дохода со среднерыночным	Показатель, характеризующий сравнение уровня дохода сотрудника БЦ ресторанного холдинга со среднерыночными доходами сотрудников этой же категории в данном регионе
4/6. Кадровый резерв	Показатель, отражающий возможность сотрудников занять вышестоящую должность при наличии вакансий

Нет сомнения, что данный набор показателей деятельности поможет вам совместно с поставщиком ресторанной АСУ отладить прозрачную и надежную систему управления рестораном.

6.3. АСУ – ваш заместитель и личный помощник

Как уже говорилось выше, управляющему современного ресторана приходится решать огромное количество задач.

Вот лишь некоторые из них:

- управление финансами и экономикой заведения;
- управление персоналом;
- управление закупками и логистикой;
- управление лояльностью гостей;
- управление маркетингом и рекламой;
- управление качеством;
- управление брендом;
- управление развитием и др.

Очевидно, что управлять столь сложными процессами «в одиночку» практически невозможно, особенно если вы отвечаете за финансовый результат нескольких заведений гостеприимства.

Настоящим электронным помощником ресторатора может стать современная система управления ресурсами. Какие функции может выполнять за вас такой «помощник»?

Перечислим их.

1. Контролировать деятельность предприятия по основным показателям (см. разд. 7.2) в режиме онлайн.
2. Осуществлять наблюдение за вашими сотрудниками и вовремя показывать вам нужные видеофрагменты.
3. Сканировать первичную документацию, снижая нагрузку на бухгалтеров и повышая эффективность их работы.
4. Проводить инвентаризацию в режиме онлайн, т. е. снимать остатки без остановки продаж.
5. Управлять музыкальной программой ресторана.
6. Управлять резервированием столиков и помогать хостесс правильно рассаживать гостей, учитывая все ранее высказанные пожелания за счет подсказки системы; как результат – увеличить оборот стола вдвое.
7. Напомнить официанту, что заказал его гость в прошлый раз.
8. Внедрить систему 5-бонусной мотивации официантов (кросс-селлинг, ап-селлинг и др.) и увеличить продажи на 30–50 %.
9. Контролировать и учитывать рабочее время персонала, автоматически начислять премии и штрафы.
10. Позволить вам управлять своим рестораном из любой точки через Интернет. Такие уникальные возможности открывают перед управленцем в сфере HoReCA современные программные продукты. На российском рынке представлено более 20 решений для автоматизации управления рестораном. В данном разделе мы рассмотрим конкретные функциональные особенности современных продуктов на примере одного из самых инновационных решений – системы автоматизации ресторанов iiko. Идейным вдохновителем и одним из создателей системы является Давид Ян, основатель компании АBBYY.

Что же отличает iiko от других ресторанных систем?

Тотальная автоматизация: не только касса и склад

Теперь вам не придется покупать несколько программных продуктов для автоматизации бизнеса: iiko обеспечивает всю вертикаль управления от отдельного заведения до крупной ресторанной сети, от продаж и склада до управления финансами, персоналом и видеонаблюдением. iiko предоставляет новые возможности по повышению управляемости, прозрачности и масштабируемости ресторанного бизнеса.

Финансовый управленческий учет

Система имеет мощный, простой и удобный финансовый модуль. Полная управленческая отчетность доступна в реальном времени, например отчет о прибылях и убытках в стандарте МСФО может быть сформирован нажатием одной кнопки.

Управление персоналом: расчет зарплаты и программы мотивации

Информативная и полностью прозрачная для руководителя система iiko позволяет более эффективно управлять персоналом, прежде всего благодаря автоматическому мониторингу действий персонала и гибкому мотивационному блоку, iiko поощряет лучших сотрудников и помогает вовремя отказываться от худших.

Видеонаблюдение, связанное с событиями в системе

iiko позволяет сделать бизнес предельно прозрачным и управляемым: каждое событие в системе интегрировано с соответствующим фрагментом видеозаписи, доступным по одному щелчку мыши, iiko, как электронное «всевидящее око» руководителя, позволяет контролировать все происходящее в ресторане из любой точки земного шара в любой момент времени.

Удобство интерфейса и высокая скорость обработки данных

Система iiko имеет удобный интерфейс и высокую скорость обработки данных. Благодаря инновационным экранам даже начинающий официант тратит в среднем в полтора раза меньше времени на ввод и обработку заказа, а гость получает блюда вовремя.

Управление ресторанными сетями

Инструментарий системы iiko для управления сетями ресторанов и производственно-распределительными комплексами – это самое современное решение для управления территориально распределенными структурами.

В таблице 17 приведен сравнительный анализ возможностей АСУ предыдущего поколения и АСУ нового поколения на примере iiko.

Таблица 17. Сравнительный анализ ресторанных АСУ предыдущего и нового поколения

АСУ предыдущего поколения	Современные АСУ на примере iiko
Рестораны	
Финансовая отчетность формировалась с большими задержками. Было невозможно сформировать объективную отчетность по первому требованию управляющего	iikoManagementAccounting предоставляет актуальный отчет о прибылях и убытках в любой момент (за доли секунды)
Требовалась длительная работа по введению в систему данных из накладных, которая иногда растягивалась на несколько дней	iikoScanning обеспечивает автоматический ввод накладных в систему через сканер
Все остатки для передачи по смене снимались вручную. Инвентаризации занимали многие часы. Ручной фактический учет способствовал злоупотреблениям	iikoInventory позволяет производить точечную инвентаризацию онлайн без остановки продаж
Планирование работы персонала осуществлялось по наитию, а не по объективным потребностям загрузки заведения. Расходы на ФОТ были неоправданно высоки	iikoTimeManager ведет автоматический учет рабочего времени, позволяя планировать расписание в соответствии с выручкой по дням
Оплата труда, переработок, выплата премий была неконтролируемой	iikoTimeManager рассчитывает зарплату на основании точного учета отработанного времени, автоматически начисляемых премий, процентов с продаж
Штрафы порождали эмоциональные конфликты и нездоровую атмосферу в коллективе	iikoTimeManager начисляет штрафы автоматически
Контактный персонал не знал точно, сколько он заработает в месяц	iikoPersonalReport информирует сотрудника при каждом открытии смены о том, сколько он заработал, что дополнительно мотивирует на результат

Продолжение табл.

Хостесс принимала резервации подряд на все свободные столы, сокращая оборачиваемость стола в два-три раза	iikoHostess хранит не только информацию о заказах, гостях и их пожеланиях, но и позволяет увеличить оборачиваемость столов минимум в два раза
Ресторатор проводил часы, просматривая видео в поисках интересующего его эпизода	iikoVideoSecurity демонстрирует видеофрагменты, связанные с событиями в системе: по номеру чека или названию операции, имени гостя или официанта и т.л.
При сбое кассы, в том числе и намеренном, заказ пропадал	iiko хранит все данные на защищенном сервере
В отсутствие руководства официанты ставили музыку по своему вкусу или по вкусу гостя, нарушая концепцию заведения и провоцируя конфликты с РАО	iikoDJ программирует музыку в заведении на заданный срок, автоматически регулируя звук по времени суток, а также составляет отчеты для РАО
Вручную вводили оплату по кредитным картам	iikoPayment поддерживает банковские терминалы
Ресторанные сети	
Приходилось интегрировать множество разных программ, что снижало управляемость сетью и увеличивало инвестиции в АСУ	iikoChain позволяет управлять всеми бизнес-процессами в едином информационном пространстве
Каждое заведение закупало продукты самостоятельно, вручную консолидировали и оформляли его перемещения. Это способствовало «откатной» системе	iikoChain позволяет централизованно управлять закупками и логистикой в территориально распределенной сети, а также осуществлять контроль над закупочными ценами
Фабрики-кухни автоматизировались своими специфическими АСУ	iikoChain обеспечивает автоматизацию центрального производства и распределения по заказам из точек
Собирали отчетность со всех ресторанов по требованию или раз в месяц	iikoChain обеспечивает консолидацию данных и необходимую отчетность в реальном времени
Из-за небольшой разницы в составе ингредиентов блюда плодили дубликаты техкарт в разных точках	iikoChain позволяет создавать версионные техкарты, позволяя сохранять единые справочники и стандарты
Тратили целые дни на введение новых предложений в меню и соответствующую настройку системы в точках	iikoChain обеспечивает автоматическое обновление меню в разных точках в заданный срок

Как видно из таблицы, возможности «электронных заместителей» управляющих ресторанов нового поколения позволяют высвободить большое количество времени, столь необходимого не только для решения ежедневных оперативных задач, но и для стратегического планирования. Современные АСУ, такие как iiko, – это автоматизированное решение большого количества задач ресторана, которые раньше приходилось поручать ненадежным сотрудникам или неизменно делать самому управляющему заведением гостеприимства.

Теперь вы знаете о своем бизнесе ВСЕ



автоматизация ресторанов
и ресторанных сетей

Закажите бесплатную консультацию:
+7 495 780 8811
www.iiko.ru



7. Современные тренды: молекулярная гастрономия и авангардная кухня



Молекулярная гастрономия – это не просто новая технология приготовления пищи. Это даже не дань гастрономической J. моде, не модный тренд. Молекулярная гастрономия – это течение, которое, возможно в будущем станет разделом органической химии и по достоинству займет свое место в сообществе точных фундаментальных наук. Молекулярная гастрономия – это в том числе новое слово в развитии аппаратно-аналитической базы современной индустрии питания. Это и новое оборудование, и аналитические и преобразующие приборы, и технические аксессуары, и кулинарный инвентарь. Для современных поваров – это и новые формы, состояния и физико-химические свойства знакомых и привычных продуктов. Молекулярная гастрономия – это современное название пищевой инженерии и химии продуктов питания, т. е. дисциплин, которые неизбежно будут преподаваться всем профессиональным поварам в будущем.

Гастрономия как наука описывает и контролирует физические и химические явления в процессе приготовления. Например, майонез производится путем диспергирования в воде масла, яичного желтка (или порошка) и уксуса. По технологии, для того чтобы достигнуть нужного эффекта, масло должно добавляться постепенно, а венчик – вращаться интенсивно. При данных физическом и химическом процессах происходит следующее: масло дробится на мелкие капли, которые покрываются молекулами желтка (протеины, лецитины и др.), а возникающая энергия превращается в тепло, способствуя расширению получаемой массы и т. д.

«Химия на кухне? Физика на кухне?» – спросите вы. Да! И это не ново.

Мари-Антуан Карем, самый известный из всех французских поваров, писал на первой странице *L'art de la cuisine Française*, изданной в 1847 г.: «В домах ремесленников домашний скот является основным источником пищи, вместо того, что описывает журнал *Journal Le Gastronom*. Женщины легко обращаются с горшком, не зная никакой химии, они обладают только теми навыками, которым обучили их собственные матери. Прежде всего, они кладут мясо в горшок, добавляя необходимое количество воды, затем ставят горшок на угол печи и, сами того не подозревая, осуществляют химический процесс. Вода в горшке нагревается медленно, желатин между волокнами мышц растворяется постепенно, накипь поднимается

вверх, осмазом, который является самой вкусной частью мяса, растворяется медленно, дает неинтенсивное помазание в жидкость, а белок, который уже является частью накипи, поднимается на поверхность. Таким образом, обычный медленный нагрев воды позволяет получить насыщенное питательными элементами мягкое и нежное мясо».

Карем был не единственным поваром, который говорил о роли химии в процессе приготовления пищи. Франсуа Марин писал в своей работе *La suite des dons de Comus*: «Наука повара состоит в диссоциации, варке и квинтэссировании (извлечении полезных свойств) мяса, получении питательного и светлого цвета сока. Этот химический процесс является основой нашего искусства».

Эти две цитаты подчеркивают связь между приготовлением пищи, химией и физикой. Безусловно, французские гастрономы ошибались, считая, что кулинария – это наука. Навык и сноровка не являются наукой, это очевидно. Повар должен готовить пищу, а ученый – порождать знание. В буквальном смысле жарение не является химией, в отличие от химических процессов, которые происходят при жарении. Также неверно утверждение о том, что кулинарный процесс является процессом химического анализа, так как химический анализ сосредоточен на выявлении состава и химических свойств продукта, а не на способе его приготовления. Приготовление и изучение процессов – это разные задачи. Иными словами, отработка навыков, применение технологии и занятие наукой – это разные виды деятельности с разными объектами приложения активности. Научный подход в кулинарии крайне полезен и важен, так как он позволяет точно описать явления, которые происходят при приготовлении пищи (потемнение [коричневение] мяса при жарке, набухание майонеза при взбивании и т. д.) в процессе физической и химической трансформации.

В данной главе мы расскажем о научной работе и прикладных химических исследованиях, которые проводятся в нашей лаборатории инновационных кулинарных технологий ChefLab (www.cheflab.org) с начала 2010 г. Вы также узнаете о новых трендах в современной авангардной кухне: низкотемпературной технологии *sous-vide*, аромакухне, термомиксинге и льдомиксинге и немного – об истории молекулярной гастрономии.

7.1. Молекулярная гастрономия: хроника всемирной мистификации

Молекулярная гастрономия наделала в мире много шума. Французские шеф-повара, adeпты классической гастрономической традиции, слыша это словосочетание, недоуменно пожимают плечами и скептически улыбаются. Молодое поколение шефов видит в новом гастрономическом веянии чуть ли не предзнаменование приближения всемирной кулинарной революции. Одному из авторов этой книги посчастливилось побывать в цитадели авангардной кухни и молекулярной гастрономии – в ресторане шеф-повара Планеты Феррана Адриа под названием «Эль Були» (*El Bulli*).

Записки управляющего

«Июльским утром 2004 года мы ехали по узкой живописной дороге, залитой солнцем. Чуть в стороне сквозь живой массив акаций блестело голубое, как небо, море. Дорога виляла из стороны в сторону вдоль побережья у подножия седых невысоких гор. Мы ехали через незнакомую Каталонию уже почти час навстречу гастрономическому приключению. Про Феррана Адриа в Испании рассказывают чудеса. Его упорно называют „отцом молекулярной гастрономии“, что, в общем-то, не совсем верно. Сам Адриа во время нашей встречи не раз упоминал Хестона Блюменталья как несравненного знатока молекулярной гастрономической химии. Возможно, это лишь дань профессиональной этике, но удивительно, что столь обласканный критиками и журналистами кулинар сумел сохранить добрые человеческие отношения исключительно со всеми коллегами по цеху. Встречаясь накануне вечером с Баллагером – его учеником и величайшим кондитером Испании, мы услышали много лестного об Адриа. Вероятно, каталонец добрался до той вершины кулинарного Олимпа, вошел в тот таинственный сонм великих, который не осмелится критиковать ни один журналист, гастроном или ресторанный критик.

Тщательно изучив массу статей в Интернете и в прессе, я готовил себя к знакомству с кулинарным богом. Личная встреча с Ферраном Адриа – удел немногих счастливых. Сегодня он почти не дает интервью и очень неохотно идет на контакт с обывателями. Да и сам *El Bulli* уже давно перестал быть просто рестораном. Последние 20 лет *El Bulli* – это мощный международный научный центр изучения философии восприятия вкуса. Удивительно, что метафизика гастрономического бытия нашла приют в небольшом уединенном уголке национального парка на морском побережье Испании. Тенистую дорогу то и дело перебежали длинные ящерицы ярко-серного отлива, из кустов взлетали стайки разноцветных птичек, потревоженных шумом мотора нашего автомобиля, в воздухе накалялась и сгущалась нестерпимая июльская жара. После поворота справа показался небольшой скромный щит коричневого цвета с белой надписью италическим вытянутым шрифтом: *El Bulli*. Меня охватило волнение, как в студенческие годы накануне ответственного экзамена, – „приехали“.

Ресторан *El Bulli* расположен в большом одноэтажном здании непонятной формы. Крыша покрыта кирпично-красной рифленой кровлей, стены снаружи окрашены белой известью и увиты разросшимся плющом. Вдоль стен пролегают ухоженные дорожки с пятью-шестью стражниками

– гигантскими кипарисами. Вывеска ресторана сделана из куска мореного дерева, надпись выжжена в замысловатом готическом стиле. Мне сразу бросилось в глаза то, что El Bulli не имеет логотипа и какого-то собственного фирменного стиля. В пяти местах мы видели пять разных написаний этого названия.

Мы спустились по тропинке вниз, и справа сквозь кустарник совсем вблизи проблеснула волна моря, повеяло долгожданной свежестью. На крыльцо навстречу нам вышел высокий молодой человек с кудрявой шевелюрой, представившись Ореолом Кастро. Нас провели в комнату для прессы – небольшой зал на 10–15 человек. На стенах висели фотографии людей в поварской одежде: одна группа склонилась над бумагами на столе, на другой фотографии повар выдувал через трубочку многослойный карамельный пузырь. Миловидная молодая девушка, вошедшая в зал, на чистом английском языке предупредила, что у нас есть 15 минут на общение с маэстро, затем нам проведут 10-минутную экскурсию, после чего нас ожидает обед. Я попросил дать интервью для одного из российских журналов, девушка осведомилась о наличии выписанных подготовленных вопросов. Вопросов у меня не было. Девушка политкорректно пожалала плечами.

Адриа вошел так стремительно, что мы даже не успели понять, что „кулинарный бог“ уже среди нас. Невысокий человек в красной футболке и узких черных брюках не сел, а прыгнул на стул, закинул ногу на ногу, обхватил колени руками и стал пристально нас разглядывать, словно наслаждаясь произведенным эффектом от своего появления. Через мгновение он хитро улыбнулся и спросил: „Рашшианз?“ „Рашшианз, рашшианз“ – одновременно закивали мы, что привело Феррана в неописуемый восторг. Он долго и заливисто смеялся, после чего безапелляционно заявил: „Ай эм Ферран Адриа“, – и мы, казалось бы, вздохнули с облегчением, мол, теперь у нас не осталось никаких сомнений в том, кто сидит перед нами. Разговор шел через переводчика. „У меня есть русский последователь – Анатолий Комм“, – сказал Адриа. „А, Комм“, – вновь закивали мы, мол, знаем такого Анатолия Комма. Следующий вопрос определил весь ход нашего почти шестичасового общения. „А зачем вы сюда приехали?“ – спросил он. Я – нагло – первый тут же выпалил: „Мы приехали удивляться“. Моя фраза, вероятно, запустила некий особый потаенный механизм в голове Адриа, и он начал говорить почти без остановки, говорил около сорока минут.

Постараюсь максимально точно передать этот разговор. „Вы, наверное, знаете, что я владелец ресторана El Bulli. Совладелец вместе с Джули Солером. Мы сейчас находимся в парке Cala Montjoi недалеко от Барселоны. Этот ресторан тут уже 41 год. Наша цель с 1987 года – заниматься инновационной и креативной кухней, кухней, которая удивляет, вы правильно сказали. Я бы никогда не подумал в 1978 году, что стану поваром, когда приехал на Ибицу летом отдохнуть, прежде чем поступать на экономический в университет. Я никогда не любил учиться. Вообще не имею поварского образования, и готовить в молодости не умел и особо не любил. Мыл посуду в ресторанчике на берегу. Как меня занесло в эти дебри – до сих пор удивляюсь. Сюда я приехал в 1984 году. Мой путь становления очень нетипичен для шефа. Может быть, поэтому мне и удается готовить

„нетипичную еду“. Во главе угла у нас креативность. А креативность – это то, как ты смотришь на вещи в жизни. Все могут быть креативными, но если ты творец – тебе нужен термометр, для того чтобы определять, какое творчество самое главное и важное. Очень тяжело его измерять. Наша креативность базируется на разных органах восприятия: зрение, обоняние, тактильные ощущения. Еще есть вкус и так называемое шестое чувство, без которого не обойтись.

Если вы спросите, какое из чувств самое главное в работе, – я бы ответил, то, которое подвигает тебя к желанию творить. И в этом суть инновации. Тебе приходится видеть то, чего не видят другие: смотреть на вещь, на продукт и понимать, что именно этот элемент продукта – его брильянт. Мы креативны, потому что нам так нравится. Это не значит, что мы лучше или хуже, просто любим удивлять людей. Мы живем на стыке философии и творчества, то есть в постоянном поиске. Сегодня мы инкорпорируем японскую кухню в нашу: таков сезон в El Bulli. У нас работают несколько японских поваров, так что учимся друг у друга. Но кроме поиска есть еще техническое оснащение процессов, важен инструментарий, поэтому используем массу различных приспособлений – всяких там трубочек, шприцов, диспенсеров, шокеров, сублиматоров. У нас уже есть технологические традиции, хотя наша традиционность инновационная“.

У Феррана зазвонил телефон. Он заулыбался и, размахивая руками, сделал знак о том, что должен отлучиться. К нам пригласили Ореола Кастро – одного из шеф-поваров El Bulli.

„Для нас очень важно осознавать, что мы на острие гастрономического прогресса. У нас полная демократия в творчестве, когда мы разрабатываем новые блюда, встречаемся с нашими коллегами по NASA. NASA – это так Ферран называет физиков, химиков, технологов из испанских и мировых университетов. У нас есть институт наставничества. Мы учимся все время, особенно интенсивно зимой, в межсезонье. В тот момент, когда блюдо сфотографировано и окончательно утверждено на нашем совете, оно уходит на кухню. Тут заканчивается демократия и начинается отработка в парах – пойдемте посмотрим“.

Описывать лаборатории, именно лаборатории, а не кухни или цеха ресторана El Bulli очень непросто. Дизайн интерьеров поражает своей утонченностью и завершенностью. Огромные окна – витрины до пола, через которые открывается вид на серую поросшую мхом скалу. „Все это великолепие мы смогли себе позволить всего несколько лет назад, когда о нас узнали и Ферран прогремел на весь мир, – комментирует Кастро. – Раньше мы, повара, ютились в маленькой пристройке между полками с продуктами. Теперь у нас есть комната для совещаний, много пространства на кухне. Мы специально старались создать особую атмосферу для поваров. Игра света. Тут много камня и натурального гранита, на кухне должен быть камень, он дает спокойствие и непередаваемый настрой“.

El Bulli – полноценная научная лаборатория. Ферран говорит, что ресторан существует только для того, чтобы финансировать лабораторию и показывать результаты ее работы.

Здесь работает около 120 человек. В вечернюю смену выходят „пары“ и „тройки“ – в таких связках приучают работать людей: повар должен видеть,

как работает его напарник. Они вместе оформляют блюдо. Почти не видно одиночно работающих поваров. Мы проходим в большой зал – в нашем понимании это холодный цех. Линиями выстроены столы из нержавеющей стали, несколько гранитных столов буквой „Г“, вокруг столов склонились люди. Создается ощущение, как будто присутствуешь при некоем таинстве, настоящем шабаше ведьм.

В движениях поваров присутствует чарующая пластика. Каждое движение как бы „фиксируется“ человеком, будто он ставит на столе невидимую точку, – включается настоящая мышечная память. В глазах молодых поваров какой-то удивительный, любовный, что ли, свет. Здесь работают художники. Работают лучшие из лучших в Каталонии, одни из лучших – в мире. Они, кажется, сознают это, чувствуя ответственность, словно рядом стоит Ферран и по-отечески наблюдает за ними. Все без исключения захвачены процессом кулинарного творчества. Творчество заключается не в том, что „сыпем и режем „на глаз““, а в том, как „сыпем и режем“. El Bulli – это театр, где идут постановки не только в зале на глазах изумленных зрителей-новичков и завсегдатаев, но и внутри лаборатории, в ее кухнях.

Ферран пробегает мимо с изяществом танцора и манит нас пальцем. „Вот наши технические разработки – видите, что это за штуковина?“ „Штуковина“ представляет собой огромную дрель Bosch. На конце этой дрели проволокой прикручена насадка – миксер. Повар стоит перед гастроемкостью с морковным соком и на бешеных оборотах дрели взбивает ее. „Это морковная пена с гранатовым соком и лаймом. Мы кладем человеку огромную порцию пены в пиалу. Он ест морковную пену и чувствует тонкий вкус моркови с гранатом. Вкус есть, а моркови нет. В этом удивление и изумление. Мы становимся детьми, когда мы изумлены. Мы впадаем в детство, в таком состоянии человек абсолютно счастлив“.

У меня начинает кружиться голова от логической связки „дрель – морковная пена – счастье“. Ферран тащит за рукав в следующий зал лаборатории. „Тут мы экспериментируем с шоковой заморозкой. У меня американцы любят свекольные леденцы на палочке. Представьте – сидят толстые дядьки, и вдруг им приносят леденец на палочке. Они в шоке, они ожидают красивое блюдо. Потом они пробуют леденец, а он из свеклы с сельдереем. Они лизнут тающую свеклу! Вот потеха на них смотреть!“ Ферран вновь заливается смехом, и мы вместе с ним смеемся над обескураженными американцами.

Молодой повар из шприца капает желтую жидкость на нержавеющий противень. „Это гусиный жир, – объясняет Ореол Кастро. – Мы делаем такую особую смесь – варим его, настаиваем, фильтруем и замораживаем. Потом подаем с мясом ледяные капельки жира, которые тают в тарелке, придавая мясу уникальный пряный вкус. Все думают, что это масло“. Концепция сочетания несочетаемого, совмещения горячего и холодного, сладкого и соленого, кислого и горького – философия изумления по Феррану Адриа. Этот человек жарит спелую дыню со сливочным соусом и острым перцем. „А почему мы не можем жарить дыню? Мы ее жарим и потом кладем сверху шарик селедочного сорбета. Давайте-ка разберемся, а разве дыня не овощ?“ – улыбается Ферран. На проверку оказывается, овощ, и мы уже верим что дыня с селедкой – это вкусно. В кондитерском цехе

кондитер кисточкой брызгает белый шоколад на лист, потом его помещает в морозильник и замораживает. Получаются такие длинные шоколадные палочки причудливой формы. Палочками украшают морковно-ореховый пай. Мы понимаем, что удивляться дальше смысла уже нет...

Каждый повар в лаборатории вооружен инвентарем и ручкой. Они постоянно что-то пишут в блокноты, отрывают листки и относят на большой стол рядом. Туда пишут „блоги“ об ощущениях и мыслях в процессе приготовления блюд. На основании таких записок корректируются некоторые процессы приготовления сетов. В кондитерском цехе на подносе выложен сладковатый козий сыр. Мы пробуем. Рядом в большой кастрюле варится молоко. Повар доводит его до кипения, уменьшает газ и вдруг с ловкостью фокусника вытаскивает из кастрюли молочную пенку, бросает ее на лист и кисточкой смазывает каким-то раствором.

„Это панировка сыров пенкой, – комментирует Кастро. – Мы смазываем пенку сладким пальмовым маслом с молоком. Потом кладем на сутки в холодильник, и она впитывает масло, становясь эластичной, как резина. Дальше заворачиваем в нее сыр и кладем сверху фарш из свежих томатов с пармезаном, украшаем базиликом – и в зал. Гости едят и спрашивают, а что это за глазурь? Официант отвечает – молочная пенка, но они не верят. Впрочем, за этим они и приходят сюда – не верить своим глазам, своим ушам и вкусовым рецепторам. Самое главное в нашей работе – доставлять людям счастье. Мы для этого работаем. Знаем, что человек будет изумлен нашим гороховым супом. И каждый раз, когда гости радуются, мы, в свою очередь, радуемся за них. Человек может быть счастлив пять секунд, но потом помнить об этом всю жизнь“.

Повар на большом подносе формирует сет. На тарелке яичница с ядовито-зеленым желтком. Нам показывают отдельно желток, протыкают его ножом, и он растекается, как желток в яичнице-глазунье. Пробуем и понимаем, что желток сделан из горохового пюре.

„Удовольствие от еды – это как удовольствие от занятия любовью. Только когда занимаешься любовью, у тебя задействованы все те же органы чувств, что и в нашей гастрономии. Ты можешь, как и в любви, – прикасаться, внимать запахи, все пробовать на вкус – ну, вы меня понимаете, кому что нравится“, – смеется Адриа.

Эстетическая красота каждого блюда – вот что неизменно радует глаз. В кондитерском изделии вместе с клубникой может присутствовать тонкая замороженная пластинка из сладкой патоки, создающая прозрачный фон, в котором видны вкрапления сублимированных маковых лепестков – этакий плоский красный далматинец в сочетании с насыщенной круглой объемной формой красной же ягоды.

„Текстура продукта и его температура – вот что важно. Важен и внешний вид, но это вторично, – продолжает Ферран, – мы никогда не используем цветную посуду, посуда – для еды, а не для любования цветом, у нас всегда только белые тарелки“.

Адриа считает, им очень повезло в том плане, что они расположены вдали от города. Были времена, когда в El Bulli никто не приезжал, просто в буквальном смысле никто. „Мы нищенствовали, но в те времена формировалась наша философия и мы могли творить. Мало кто знает, что мы пребывали в полной нищете почти 12 лет“, – делится он.

Повар нарезает масло по линейке ровными кусками. „Нарушение технологии приготовления блюд у нас – преступление, – комментирует Ореол Кастро. – Видим творческого повара за версту, но творчество не предполагает перехода к анархии. Мы все подвижны одним вектором творческой плановости“.

Сами того не заметив, мы пробыли в El Bulli почти до вечера. Почему нам было оказано такое искреннее внимание? Не знаю. Возможно, Ферран хотел, чтобы в далекой России знали о том, что еда – это наслаждение вкусом, а гастрономия – удивление и поистине детское изумление. Философия Феррана Адриа очень близка мне. Я по его совету рассказываю всем знакомым, что детей нужно отучать от фастфуда. Нужно объяснять им, что лучше экономить карманные деньги несколько дней и потом один раз сходить в хороший гастрономический ресторан. Почему в России нет ресторана, подобного El Bulli? Почему наша страна, славящаяся русским балетом, литературой, классической музыкой, не явила миру возможности ни одного гениального, самобытного гастрономического путешествия? Хотя знаменитая гречневая каша со сморчками в ресторане Анатолия Комма оставляет нам хоть какую-то надежду. Гении, в том числе от гастрономии, рождаются не каждый день. Для меня Ферран Адриа – непревзойденный гений, возводящий питание как таковое в некое удивительно новое качество, в новую дефиницию гармонии цвета, ощущений, вкуса и детского непорочного счастья, которого всем нам, взрослым, сегодня так не хватает».

На протяжении многих лет новые кулинарные тенденции, именуемые молекулярной гастрономией, называют самыми волнующими и значительными достижениями мира высокой кухни. Сегодня «писком моды» для шефов считается предлагать гостям ненастоящую икру из альгината натрия и кальция, жженный шербет, спагетти, сделанные из овощей, а также мороженое, быстро замороженное с помощью жидкого азота. В последнем рейтинге самых известных поваров мира по версии британского журнала *Restaurant* тройку лидеров возглавили Ферран Адриа (ресторан «Эль Булли» в Росас, Испания), Хестон Блюменталь (ресторан «Жирная утка» в Брэй, Великобритания) и Пьер Гарнье (ресторан «Пьер Гарнье», Париж, Франция). Примечательно, что все трое являются адептами так называемой молекулярной кухни.

Слово «молекулярная» в молекулярной гастрономии имеет такое же определение, как и в молекулярной биологии. Подобное сходство объяснимо, так как химия и физика лежат в основе обеих дисциплин. Сегодня уже абсолютно очевидно, что молекулярная гастрономия есть новый раздел органической молекулярной химии, вопреки сообщениям в прессе, приписывающей эту новую науку к временным популярным веяниям в ресторанном бизнесе.

Данный раздел ставит перед собой задачу познакомить читателя с историей мировой мистификации, инициированной прессой, приведшей к искажению истинного понятия «молекулярной гастрономии» как научного направления пищевой химии. Суть этой мистификации – формирование у людей стереотипного взгляда на молекулярную гастрономию как на пиар-кампанию ряда шеф-поваров и рестораторов нашей современности.

Прежде чем рассказать о современной молекулярной и физической гастрономии, которая лишь не так давно стала называться именно так, стоит отметить, что наука о еде – явление совсем не новое. Множество ученых древности, средневековья и наших дней внесли свой вклад в науку приготовления пищи – при этом важно различать науку о пище как таковой (науку об ингредиентах) и науку о приготовлении пищи. С 80-х гг. прошлого века пищевая наука занимается главным образом анализом состава и свойств продуктов питания и

их соотношения с потребностями нашего организма, а также – разработкой методов промышленной переработки продуктов.

Несмотря на огромное влияние на другие аспекты нашей жизни, научные достижения мало влияют на изменение наших привычек в приготовлении пищи. Не секрет, что большинство современных людей, живущих в развитых странах, по-прежнему готовят почти так же, как готовили их предки много веков назад. Конечно, некоторые пищевые продукты, в частности, картофель, помидоры и специи, вошли в европейский обиход только после открытия Нового Света и с развитием торговли со странами Африки и Азии, но сами кулинарные процессы с тех пор особо не менялись. Кухни по-прежнему оснащены теми же сковородками, венчиками и ситами, которые повара использовали еще в XVII в. Кроме того, кулинарные книги XIV–XX вв. выглядят практически одинаково, несмотря на введение новых рецептов. Например, первая эмульсия была описана во французской кулинарной книге еще в 1674 г. Действительно, приготовление пищи было последним из «химических искусств», на которые обратила внимание фундаментальная наука. До сих пор кулинария опирается на практические знания и эмпирические опыты, а не на законы точной науки.

Появление понятия «молекулярная гастрономия» связано с работами блестящих химиков-органиков, которые, будучи кулинарами-любителями, серьезно заинтересовались и увлеклись описанием химических и физических процессов, происходящих с пищей в процессе ее трансформации.

Если бы в 1992 г. не встретились два легендарных химика – британец Гарольд Мак Ги и Херве Тис, мировая общественность так никогда бы и не услышала причудливого сочетания «молекулярная гастрономия». Химики-органики, узнав о взаимном увлечении кулинарией, обменявшись научными воззрениями на проблему, решили собрать небольшое совещание своих коллег в Италии, которое вошло в историю современного ресторанного бизнеса под названием «Наука и гастрономия». Примечательно, что почти 10 лет ученые собирали научные конгрессы, обсуждая различные проблемы обработки продуктов питания в процессе приготовления без участия кого бы то ни было из шеф-поваров. В 2001 г. Хестон Блюменталь пришел на первое заседание общества и сказал: «Коллеги, я тут делаю всякие безумные вещи с продуктами, не могли бы вы на это взглянуть». Мак Ги так вспоминает этот эпизод: «Когда Хестон начал показывать, что он делает с пенами, – он просто взорвал нам мозг...»

После приезда Блюменталья в Италию ученые сместили акценты в научных изысканиях. Они уже не рассматривали под микроскопом кулинарные технологии прошлого (жарение, варка, запекание), а обратили свои взоры к технологиям будущего. Так появились первые практики использования термальных циркуляторов по технологии *sous-vide* в высокой кухне.

В то же время Ферран Адриа встречает Херве Тиса в 1995 г., и начинается плодотворное сотрудничество известного химика и выдающегося шеф-повара. В 1998 г. Адриа начинает работать с агар-агаром, который активно применяется в блюдах японской кухни.

Затем к группе ученых присоединяется Гарнье. В 2003 г. трое великих шеф-поваров (Адриа, Блюменталь и Гарнье) и несколько ученых создают совместный проект. Вначале новое направление предлагали назвать «Авангард» (*Vanguardista – usn.*), позже – «Техноэмоции». Ферран Адриа настаивал на названии «Научная гастрономия», но для привлечения внимания прессы и обывателей было окончательно утверждено название «Молекулярная гастрономия». Все трое адептов научных подходов к кулинарии признают, что это название не отражает сути их профессиональной и научной деятельности.

Таким образом, «молекулярная гастрономия» – это всего лишь бренд и пиар-кампания, запущенная в прессу для привлечения внимания к новым научным изысканиям в области новейшей пищевой химии. Такая шумиха позволила Феррану Адриа – одному из идеологов и основателей направления «научной гастрономии» – привлечь огромные инвестиции, кото-

рые будут вложены в создание первой Академии гастрономической науки в мире, которая в 2014 г. откроется на базе ресторана «Эль Булли» в Каталонии.

7.2. Авангардные технологии на современной кухне

Лаборатория ChefLab была основана авторами этой книги в Санкт-Петербурге в начале 2010 г. Целью создания лаборатории являлось изучение авангардных технологий кулинарной обработки продуктов питания и испытания технологического оборудования и инвентаря. В основу лабораторных испытаний легли научные труды Херве Тиса и Гарольда Мак Ги и прикладные исследования шеф-поваров – Феррана Адриа, Хестона Блюменталья, Пьера Гарнье, Томаса Келлера.

В 2010–2012 гг. лаборатория ChefLab планирует детальное изучение инновационных технологий французской, испанской и американских школ молекулярной гастрономии, включая:

- технологию низкотемпературной обработки мяса, рыбы, морепродуктов, овощей и фруктов sous-vide (по методике Пьера Гарнье, Хестона Блюменталья и Томаса Келлера);
- термомиксинг и пакоджетинг (по методике Феррана Адриа);
- вакуумное маринование, сублимацию, эмульгирование, формообразование, управление текстурой (по методике Николааса Курти);
- аромакухню, дистилляцию и хербоджуссинг (по методике Феррана Адриа);
- замораживание в среде жидкого азота (по методике Херве Тиса и Гарольда Мак Ги).

Остановимся на некоторых авангардных изобретениях и инновационных гаджетах шеф-поваров, появившихся в мире сравнительно недавно.

«Стефан-гриль»

Методы кросс-селлинга и ап-селлинга учат нас тому, что в каждом ресторане, баре, пабе или стейк-хаусе должно быть одно или несколько блюд, которые являются своеобразным «лицом» заведения, хитом продаж, блюдом, на котором вы зарабатываете наибольшую маржу. Как правило, это блюдо из мяса или рыбы. Классические способы приготовления таких продуктов предполагают обработку конвекционным способом, паро-конвекцией или жаркой на гриле.

В некоторых заведениях Европы и США основное блюдо, вместе с которым продают множество дополнительных блюд, может являться настоящим брендом заведения. Его название или визуальный образ часто изображается на значках, прикрепленных к одежде официантов, на бумажных салфетках, одноразовых листах меню, на зажигалках и других аксессуарах и элементах сервировки стола.

Такое блюдо должно быть приготовлено по-особенному и отличать ваше заведение от всех других. «Стефан-гриль» является как раз тем инновационным изобретением для шеф-повара, который может готовить продукты с неповторимым вкусом и подчеркивать уникальность такого блюда фирменным штампом, выжженным прямо на куске мяса или рыбы.

«Стефан-гриль» был изобретен шеф-поваром Стефаном Марквардом в 2001 г. История создания этого устройства очень оригинальна. Когда шеф-повар впервые увидел ручной воздуходув от компании STEINEL, предназначенный для кровельщиков, электриков и маляров, он загорелся идеей направлять такую горячую струю воздуха на кулинарный продукт, для того чтобы готовить его быстро и добиваться эффекта аэрогриля.

В чем же отличие от аэрогриля этой совместной разработки известного производителя электроинструментов и любознательного шефа?

Прежде всего, температура обработки продукта изнутри может достигать 650 °С без воздействия на продукт открытым огнем.

Где еще вы найдете такую температуру обработки с такой бешеной скоростью?

Во-вторых, система работает как донер-гриль, т. е. продукт разной толщины насаживается на шомпол и обжаривается изнутри. Эта технология получила название «cook in» (от *англ.* – «готовить изнутри»). Мясо прожаривается до золотистой корочки изнутри, а снаружи сохраняет свой нежный розовый цвет и сочность. В процессе приготовления внешние слои мяса готовятся за счет интенсивного обдува горячим соплом, поставляемом в комплекте к грилю.

Кроме того, в комплекте поставки есть выжигающий штамп, на котором наборными стальными буквами и цифрами может быть выложен логотип заведения или имя шеф-повара, приготовившего блюдо.

Гриль также предназначен для приготовления продуктов «с дымком» с использованием окуривателя (поставляется отдельно). Это делается для того, чтобы придать вашему продукту запах и аромат блюда, приготовленного на открытом огне на древесных углях.

В результате:

- продукт жарится изнутри, а снаружи сохраняет удивительную нежность и сочность;
- продукт подается нарезанным ломтиками, полукольцами и кольцами, так чтобы гость мог видеть, как оригинально он был приготовлен;
- такой стиль приготовления позволяет обеспечить выигрышную и оригинальную подачу блюда с топингами, гарнирами и соусами, помещая их внутрь тубы;
- если вы жарите крупный кусок на компанию или большую порцию шашлыка, вы можете выжечь имя шеф-повара, название блюда или заведения на куске мяса.

Установка вакуумного маринования Cookvac

Cookvac – это уникальное гастрономическое изобретение испанских поваров. Cookvac является компактным прибором для приготовления пищи и пропитки в вакууме, запатентованным более чем в 160 странах мира. Он был разработан шеф-поваром Хавьером Андреасом и Серхио Торресом совместно с Политехническим университетом Валенсии. Прибор представляет собой вакуумную кастрюлю, которая искусственно создает низкое давление при отсутствии кислорода, что значительно снижает температуру жарки или тушения, сохраняя текстуру, цвет и питательные вещества продукта. Кроме того, Cookvac создает эффект губки, поскольку, когда давление в кастрюле восстанавливается, продукт впитывает всю жидкость вокруг него, позволяя достигать бесконечного количества сочетаний ингредиентов и вкусов.

Приготовление пищи в вакууме – это способ приготовления «аль денте». Это обработка продуктов при температуре ниже 100 °С и не доведение жидкости или продукта в жидкости до кипения. Нехватка кислорода не позволяет продуктам, особенно красного цвета (миоглобинсодержащим продуктам и ярким овощам), окисляться и терять свой первоначальный насыщенный цвет. Эффект пропитки осуществляется на клеточном уровне: маринад (соус или рассол) через поры продукта проникает внутрь и удерживается там.

При жарке в масле пища обрабатывается при температуре от 170–180 °С и выше. Эти процессы вызывают окисление масла и потерю питательных веществ. В аппарате Cookvac можно жарить при температуре 90 °С, что увеличивает срок годности масла в 7–8 раз! Кроме того при таком виде жарения продукт сохраняет все полезные свойства и приобретает неповторимый криспи-вкус.

Вакуумная пропитка продукта работает по следующему принципу: в процессе повышения температуры в толще продукта начинает расширяться атмосферный воздух, который испаряется в виде пара и конденсата на поверхности; при резком перепаде давления и его снижении, продукт начинает впитывать в себя окружающую среду. Если это воздух, то продукт деформируется, если среда жидкая – он насытится жидкой средой.

Теперь только представьте, какие возможности дает эта технология: вкус мяты, груши, аромат вина; ананасы, кокосовые орехи, грибы – все эти вкусовые оттенки попадают внутрь говядины...

Вакуумная пропитка ускоряет процесс впитывания маринадов: уксусов, соли, специй, мясного сока, бульона и т. д. При этом текстура не нарушается, поскольку вакуумирование проходит поэтапно и процент вакуума регулируется автоматически.

Логический контроллер с тач-скрином регулирует смену режимов. Прибор оснащен отсекателем для жидкости и масла, во избежание попадания в вакуумный насос.

Сублимационные сушки

Сушка продуктов – это неотъемлемая часть организации работы кухни ресторана с высокими стандартами и требованиями к приготовлению пищи. Прежде всего, сушить продукты, особенно грибы, травы и овощи, экономически выгодно. Не в сезон вы купите те же сушеные смеси, требуемые вам для приготовления соусов и маринадов, но намного дороже, не говоря уже о качестве промышленных образцов продукции. Самое важное в процессе сушки – сохранение аромата продукта.

Основная задача дегидратации (сушки) продукта – удаление воды до такого уровня, при котором микробиологическая активность бактерий сводится к минимуму, требуемому для длительного безопасного хранения продукта и его последующей регидратации (восстановления). При этом важно учитывать:

- психометрические свойства продукта;
- энергетический баланс продукта;
- теплофизические свойства продукта;
- коэффициенты тепло- и массопередачи;
- кинетику сушки;
- химические и структурные изменения в процессе сушки.

Имитационное моделирование процесса сушки – сложный математический процесс, подкрепляемый корректирующими данными, полученными от использования аппаратов сушки в процессе экспериментальных изысканий. Неудивительно, что многие шеф-повара не получают требуемого результата, осуществляя сезонные заготовки продукции в ресторане.

Процесс сушки влияет на качество ваших продуктов. Если в пищевой серийной промышленности основной задачей сушки является обеспечение микробиологического качества продукта, то в ресторане преследуются иные цели и задачи. Для нас гораздо более важными являются такие факторы, как:

- органолептические свойства высушенного продукта (структура, цвет, вкус);
- способность к регидратации (впитывание воды и восстановление вкусовых качеств);
- наличие/отсутствие ферментативного и неферментативного потемнения;
- ослабление аромата и развитие посторонних привкусов. Очевидно, что кухня ресторана не является научной лабораторией, а шеф-повар – химиком-лаборантом, способным обеспечить все условия для правильного протекания процесса сушки продуктов.

Мы рекомендуем вам недорогую и качественную модель барабанной сушки, которая адаптирована к стандартным продуктам, используемым в ресторанном меню.

Технология Sous-vide

Уникальная технология Sous-vide была изобретена во Франции шеф-поваром Джоржем Пралусом, который впервые приготовил фуа-гра в вакуумном пакете, обнаружив, что

печень обладает более нежным вкусом и лучшей текстурой после обработки по методу *Sous-vide*.

Описание технологии

Как известно, вакуумирование и приготовление пищи, скажем, в пароконвектомате, позволяет сократить потери по массе продукта (например, мяса) с 20–35 % до 5–7%. Такая технология уже давно применяется в процессе приготовления пищи в ресторанах.

При уменьшении давления вода кипит (образуя пар) при температуре чуть менее 100 °С. В пище присутствуют некоторые полезные, но тепло-деструктивные компоненты (т. е. чувствительные к теплу), как, например, витамины и некоторые протеины. Вакуумирование в полимерных пакетах значительно способствует сохранению всех полезных свойств продукта. При вакуумировании из упаковки удаляется обсемененный кислород, который может повлечь реакции окисления (изменения в структуре молекул) или денатурацию (потерю биологической ценности белков) многих компонентов пищевого продукта.

Следовательно, приготовление в вакууме позволяет поддерживать многие микроэлементы продукта в неизменном состоянии как в питательном смысле (витамины, белки, углеводы и жиры), так и в органолептическом (вкус и аромат). Вакуумный метод предохраняет пищу от органолептических изменений, которые могут произойти при традиционной тепловой обработке и при воздействии высоких температур, которые влияют прежде всего на цвет, запах, вкус, вес и удобоваримость пищевого продукта.

Кроме того, данная практика предполагает большее единообразие готовки и большую гигиеническую безопасность в течение процесса хранения продукта. Приготовление в вакууме применимо к свежим продуктам и к полуфабрикатам, помещенным в упаковку, которая в процессе приготовления блюда предотвращает потерю влаги и соков продукта, а также летучих веществ.

Контроль и точность температурного кинетического режима приготовления становятся основными факторами в выборе оборудования, являющегося основой успеха любого предприятия общественного питания. Минимальная температура при готовке в вакуумном пакете равна +65 °С, в то время как максимальная температура – +93/95 °С.

Особое внимание следует обратить на текстуру и толщину готовящегося продукта. Увеличение толщины продукта приводит к необходимости готовить при более низких температурах, поэтому толщина продукта, превышающая рез в 5 см, потребует увеличения длительности приготовления. В классической технологической литературе предел толщины в 5 см признается максимальным рекомендованным пределом толщины реза для быстрого приготовления.

*Преимущества приготовления *Sous-vide*:*

- сохранение ароматов и соков продукта;
- уменьшение потери по массе на 15–35 %;
- экономия электроэнергии на 20–28 %;
- препятствование усушке и обезвоживанию продукта;
- препятствование окислению липидов в продукте и как следствие – препятствование прогорканию;
- более длительное хранение продукта после приготовления в вакууме;
- экономия объема закладки специй на 3–40 %, поскольку концентрация пряностей и жиры сохраняются по причине присутствия оболочки;
- увеличение скорости варки при сохранении теплотрат.

Любой пищевой продукт, в зависимости от своего химического состава и особенностей молекулярной структуры, проходит разные этапы морфологических изменений в процессе тепловой обработки. Какой бы метод тепловой обработки ни использовался, температуры приготовления варьируются между +65–95 °С (по крайней температуре в географических

широтах над уровнем моря). Исключение составляют лишь методы варки в вакууме и автоклавирование в реторт-упаковке. Важный параметр, который по возможности необходимо держать под контролем, – дельта температуры, то есть точность и адресность передачи тепла. Колебание температуры во время готовки не должны превышать 2 °С.

Sous-vide имеет следующие биокинетические температурные зоны обработки:

- зона гарантированной условной пастеризации – > 63 °С;
- начало зоны пастеризации – 60–63 °С;
- зона возможного приготовления – 55–60 °С;
- опасная зона – 50–55 °С;
- особо опасная зона – 20–50 °С;
- опасная зона – 10–20 °С;
- зона возможного приготовления – 3–10 °С.

Поскольку температура и ее точное градиентное колебание имеют наиважнейшее значение при приготовлении пищи по данной технологии, шеф-повара всех без исключения трехзвездочных ресторанов Мишлена используют термальные кипяtilьники.

Сосуд Дьюара

Сосуд Дьюара предназначен для хранения и замораживания кулинарных изделий в жидком азоте. Данная технология используется в кулинарии с конца XIX в. В современной гастрономии охлаждение в жидком азоте применяется для приготовления мороженого, сорбетов, десертов, кондитерских изделий, помадок.

Работа с жидким азотом носит опасный характер. В 2009 г. в мире было зафиксировано 32 случая получения тяжелейших увечий шеф-поварами – новичками, практикующими молекулярную гастрономию. В жидком состоянии азот (температура кипения: -195,8 °С) – бесцветная подвижная, как вода, жидкость. При контакте с воздухом поглощает из него кислород. При -209,86 °С азот переходит в твердое состояние в виде снегоподобной массы или больших белоснежных кристаллов.

Приготовление кулинарных блюд с использованием жидкого азота преследует цель быстрого замораживания продукта для сохранения его текстуры. Мельчайшие кристаллы льда образуются на поверхности жидких и пастообразных продуктов, обеспечивая получение практически идеальной геометрии поверхности. При этом передерживание продукта внутри сосуда Дьюара приводит к тому, что ткани и клетки продукта промораживаются настолько, что при контакте с кислородом приобретают чрезвычайную хрупкость. Это происходит вследствие того, что при замораживании азот вытесняет атмосферный воздух, заполняя собой межклеточное пространство. Полностью замороженные изделия в жидком азоте распадутся на мельчайшие хлопья-частицы по прошествии 20–30 минут.

Только опытным поварам рекомендуется работать с замораживанием в среде жидкого азота. Продукт должен замораживаться строго определенное количество времени, для того чтобы капсулировать верхние слои и не более того. В противном случае гость может получить ожоги ротовой полости и гораздо более серьезные увечья. Если внутри человеческого организма объем газа (пусть инертного и безвредного) расширить в 34 раза от исходного объема, начнет распиравать стенки пищевода и желудка. Это может привести к разрыву внутренних органов и кровотечению.

Шеф-повар также может получить травмы глаз и рук при работе без перчаток и защитных очков.

Пакоджетинг или льдомиксинг

Пакоджетинг – это наименование технологии, получившей свое имя в честь гомогенизатора фирмы Расо Jet. Особенность данного процесса гомогенизации заключается в том, что продукты, из которых приготовлена масса (пюре), хранятся при температуре до -20-22 °С.

Уникальность аппарата заключается в следующем. Гомогенность многих продуктов достигается добавлением в них специальных химических натуральных (и не всегда) агентов, которые оказывают связующий адгезивный эффект. Таким естественным агентом является яичный белок. В пищевой промышленности разнообразные химические агенты используются для приготовления паштетов, вареных сосисок и колбас. Пакоджет добивается такого же эффекта за счет дробления замороженного продукта в мельчайшую фракцию без дополнительных добавок. Так, фарш из телятины, специй и сухарей может быть заморожен на сутки, извлечен из морозильника и измельчен в пакоджете. Затем, поместив получившуюся гомогенную массу в полимерный рукав и герметично завязав ее, продукт отваривают на протяжении часа при температуре 130–140 °С. Извлекая и остужая продукт, мы получаем нежнейший телячий паштет.

Это пример тепловой обработки масс с использованием пакоджета. Если вы хотите удивить своих гостей, например, сорбетом со вкусом атлантической сельди с кардамоном, вы можете подготовить ингредиенты, порезав мелко рыбу и добавив специи, и также заморозить их в течение суток. Получив замороженные куски продукта, вы помещаете их в пакоджет и измельчаете до состояния густой ледяной пасты в считанные минуты. Затем мерной ложкой для мороженого помещаете сорбет на тарелку и украшаете блюдо. Текстура продукта будет в точности напоминать твердый шарик мороженого. Температура подачи – примерно -15 °С.

Ноу-хау производителя состоит в особой прочности конструкции измельчающих ножей и высочайшей скорости обработки, требуемой для того, чтобы продукт не успел разморозиться и подтаять. В остальном устройство имеет конструкцию кухонного блендера.

Термомиксинг

Технология Thermomix – это смешение и измельчение компонентов того или иного блюда при постоянном нагреве. Иными словами, фактически термомиксер – это мини-котел для приготовления пищи с функцией перемешивания. Уникальность современных приборов состоит в том, что конструкция ножей термомиксера позволяет обрабатывать как замороженные продукты, так и продукты с нежной текстурой, такие как красные породы рыб или отваренные спагетти.

Термомиксеры имеют температуру нагрева чаши до 120 °С, что позволяет топить масло, жир, шоколад, карамель, а также готовить соусы, муссы, пасты, помадки. Для продуктов из овощей и фруктов чрезвычайно важна скорость обработки продукта.

Воздействие высокими температурами необходимо для:

- минимизации микробиологического фона;
- растворения Сахаров в массе;
- гомогенизации массы.

При этом чем меньше время воздействия высоких температур на овощ или фрукт, тем в меньшей степени происходит потеря витаминной гаммы продукта.

В некотором смысле термомиксер является релевантной заменой пакоджета, иными словами, термомиксер – это гаджет последнего поколения, обладающий расширенными возможностями по сравнению с льдомиксингом.

Важная особенность термомиксера – автоматическое взвешивание продукта в чаше. Взвешивание является прецизионным, это означает, что вы можете добавлять продукт по долям грамма прямо в чашу согласно рецептуре. Это очень удобно при приготовлении концентратов для крем-супов, многокомпонентных соусов, муссов.

Аппарат может осуществлять следующие операции:

- варить;
- эмульгировать;
- гомогенизировать;
- пассеровать;
- бланшировать;
- измельчать;
- тушить;
- карамелизировать;
- растапливать.

Термомиксер незаменим для приготовления пюре, суфле, сыров, мясных, рыбных фаршей и начинок.

Немаловажно, что термомиксер имеет функцию автоматической мойки. Вы просто нажимаете на кнопку, и машина сама моет себя!

Термомиксеры нашли широкое применение в авангардной кухне в ведущих ресторанах мира благодаря своей универсальности, высокой скорости приготовления блюд и возможности работать с твердой фракцией (орехи, сухари, лед и т. д.).

Аромадистилляция

Аромадистилляция – новое направление в аромакухне. Дистилляция (от *лат.* – *destillatio* – стекание каплями), перегонка – процесс разделения смеси летучих жидкостей на ее компоненты путем испарения с помощью подвода тепла с последующей конденсацией образовавшихся паров. Процесс основан на различной способности веществ переходить в парообразное состояние в зависимости от температуры и давления. В процессе аромадистилляции осуществляется перегонка жидких, твердых и пастообразных веществ.

В молекулярной гастрономии практикуется так называемая молекулярная дистилляция. Это способ перегонки вещества при очень низком давлении, при котором испарившиеся с поверхности молекулы обладают достаточной величиной свободного пробега для беспрепятственного переноса с конденсирующей поверхности. Средняя величина пробега молекул газа, при прочих равных условиях, возрастает пропорционально уменьшению давления. Таким образом, испаряя жидкость, мы перемещаем ее из испаряемого сосуда в спиральную трубку, откуда она, поднимаясь по стенкам сосуда, попадает в колбу накопителя. Большинство дистиллируемых молекул движется в одном направлении, в сторону конденсатора, и лишь незначительное их число может возвратиться к поверхности испарения в результате столкновения дистиллируемых молекул между собой или с инородными молекулами остаточного газа. При этом происходит поверхностное испарение жидкости, начинающееся при температуре ниже точки кипения. С повышением температуры скорость испарения увеличивается, однако на практике жидкость не доводят до кипения во избежание разбрызгивания и попадания брызг в дистилляты. Более низкая, чем обычно, температура и отсутствие кислорода позволяют выделить из дистиллируемой жидкости различные неустойчивые при нагревании вещества без их термического разложения.

Для чего используется дистиллятор а аромакухне?

Например, возьмем пюре из измельченных в мелкую фракцию плодов клубники с добавлением кайенского перца. Этот натуральный состав представляет собой водянистую

кашицу. При помещении в аромадистиллятор и нагреве колбы до температуры +60 °С в течение 120 минут мы получим жидкий аромаэкстракт, суспензию из воды, масел и летучих веществ со вкусом клубники и легким привкусом перца.

Далее возможны следующие применения данного продукта:

- добавление в кондитерские кремы;
- добавление во фруктовые салаты;
- добавление в блинное тесто;
- добавление в овощные салаты;
- другое.

Химическая стабильность получаемых экстрактов высока. Срок хранения такой продукции длителен, поскольку температура перегонки, как правило, близка к условной пастеризации и время обработки достаточно для уничтожения болезнетворных микроорганизмов.

Аромадистилляторы используются на кухнях мишленовских ресторанов для получения неповторимых натуральных ароматических добавок с запахом овощей, фруктов, растений, цветов, древесины и т. д.

Дипфризинг

Фризеры (морозильники) сегодня – необходимый инструмент в работе любого креативного шеф-повара. К подобным устройствам предъявляются повышенные требования. Они должны быть весьма компактными и в то же время вместимыми (поэтому для ресторанных шок-фризеров разрабатывают специальный «высокий» дизайн). Скорость охлаждения в таком аппарате очень высока. 5 кг продукта охлаждаются до температуры от -25 до -35 °С за 60 минут. Ягоды и грибы, а также полуфабрикаты из морепродуктов рекомендуется замораживать до температуры -65 °С.

Стоимость таких морозильников может достигать 5000 евро (при объеме 130–140 л).

Имеет смысл покупать одностадийные (без функции шокового охлаждения) и однокамерные шок-фризеры, что существенно сэкономит ваши деньги. При выборе модели следует руководствоваться следующими характеристиками изделия:

- компактность;
- диапазон низких температур;
- тип используемого хладагента.

Хербофилтры

Анхель Леон – один из величайших испанских поваров современности – совместно с Департаментом пищевых технологий Университета Кадиса разработал уникальный прибор для работы с бульонами. Требуется сложная фокусировка зрения, чтобы понять, что кусочки тушеного мяса, молодые побеги трав и нарезанные овощи плавают в чистейшем прозрачном бульоне. Это изобретение было названо Ферраном Адриа «новой эрой» в приготовлении супов – обезжиренный суп нового поколения.

Аппарат под названием *Caïmah* представляет собой некое подобие кофейной машины. В загрузочный резервуар наливается мясной или рыбный бульон. В ручной фильтр вставляется специальная таблетка, которая сделана из диатомовых водорослей времен палеолита. Эта таблетка при пропускании через нее бульона любой температуры позволяет удалять до 94 % жира. Материал – ископаемые диатомовые водоросли – добывается в Испании в карьерах рядом с морем. Около 90 % состава таблетки – кремнезем, который капсулирует смесь. Каждая таблетка позволяет очистить до 25 л бульона. Кроме того, вкус бульона остается абсолютно неизменным, т. е. таблетка химически инертна.

Только представьте, какие возможности открываются перед шеф-поваром, обладающим таким аппаратом! Теперь вы можете удивить своего гостя абсолютно прозрачными диетическими супами, в которых собрано многообразие полутонов и оттенков его ингредиентов.

К сожалению, почти ни одна упомянутая технология широко не применяется в России, что существенно затрудняет приобретение данного оборудования и гаджетов шеф-поварами.

Возможно, повышение интереса шеф-поваров к авангардным технологиям подтолкнет компании поставщиков технологического оборудования наладить поставку инновационных приборов и инвентаря в нашу страну в ближайшее время.

8. 150 ресторанных «табу»



Ресторанный бизнес в каждой стране мира имеет свою специфику, связанную с культурными, ментальными и гастрономическими традициями населяющих ее народов. Национальная гастрономическая культура, как и культура потребления кулинарных блюд и напитков, накладывают свои отпечатки на правила оказания услуг гостеприимства, традиции и обычаи питания, форматы и концепции заведений, методы и приемы обслуживания гостей.

Например, выделяются французская классическая, американская и английская сервисные системы, каждая из которых строго регламентирует процессы встречи, обслуживания и проводов гостей. За рубежом в гастрономических ресторанах существуют правила рангов для контактного персонала. Например, во французском гастрономическом мишленовском ресторане в зале могут работать одновременно директор ресторана, метрдотель (*chef de service*), сомелье (*chef de vin*), виночерпий (*commis de vin*), обслуживающий шеф (*chef de rang*), обслуживающий су-шеф (*demi-chef de rang*), старший официант (*commis de rang*), ученик официанта (*commis de suite*) и даже практикант (*commis de barrasseur*). Американская и английская сервисные системы более демократичны и просты. Но каждая система обслуживания гостей в зарубежном ресторане подчинена четким формализованным правилам и незыблемым канонам, сформировавшимся за многие десятилетия и даже столетия.

В нашей стране не существует столь долгих традиций формирования собственных стандартов обслуживания, поэтому многие профессиональные рестораторы ориентируются на зарубежный опыт. В большинстве же заведений стандарты сервиса как таковые вообще отсутствуют; управленцы и официанты действуют по наитию или по ситуации, перенимая поверхностные знания и скудный опыт своих более «просвещенных» коллег.

Данная работа не ставит перед собой задачу познакомить читателя с основами ресторанного сервиса. Описание классических правил обслуживания гостей и поведения контактного персонала представлены во многих источниках. В данной главе мы приводим лишь 50 «табу» для официанта, о которых никогда не стоит забывать. Соблюдение этих простых правил гарантированно позволит вашему заведению выглядеть достойно в глазах гостя.

Операционная, финансовая и инвестиционная деятельность ресторана, как и любого другого коммерческого предприятия, подчиняется законам классического менеджмента. Бизнес-процессы предприятия гостеприимства, как известно, представлены закупочно-логистической деятельностью, производством, продажами, маркетинговыми мероприятиями, управлением персоналом и др. Задача директора, управляющего или собственника – эффективно руководить этими бизнес-процессами, обеспечивая главный

оценочный показатель работы бизнеса – финансовый результат. При этом управление рестораном как бизнес-центром (БЦ) имеет свою весьма непростую специфику. Повышению эффективности работы ресторана и роли управленца в этом процессе посвящены большинство разделов этой книги. Здесь же мы упомянем 50 наиболее часто встречающихся ошибок, которые допускают многие рестораторы, с краткими комментариями по предотвращению подобных ошибок.

Роль шеф-повара в современном ресторане трудно переоценить. В первой главе мы подробно затрагивали эту тему. В России большинство шеф-поваров в отличие от своих зарубежных коллег подчиняются непосредственно директору или управляющему заведению. Шеф-повар в западном ресторане – это не только талантливый кулинар и высококлассный менеджер кухни. Это человек, отвечающий за создание и оформление меню, food cost (материальную себестоимость блюд), экономику бизнеса, управление издержками и часто – за подготовку и работу контактного персонала. Большинство шефов успешных ресторанов мотивированы на процент от операционной (условно чистой) прибыли заведения, многие являются владельцами или совладельцами заведений. В данной главе мы расскажем о 50 аспектах профессиональной деятельности шеф-повара, которых стоит избегать или максимально нивелировать в своей работе.

8.1. На заметку официанту

Зарубежные авторы книг по теории ресторанного менеджмента в своих работах формулируют базовые правила и практические рекомендации по работе с гостями, которые ни при каких обстоятельствах нельзя нарушать. Некоторые из этих постулатов основаны на правилах этикета и хорошего тона, другие – на знании психологии поведения гостей или многолетнем опыте разрешения конфликтных ситуаций с посетителями ресторанов. Все эти рекомендации крайне полезны и ценны, они помогают ресторатору и персоналу заведения не только избегать неловких и курьезных ситуаций при обслуживании, но и поддерживать хорошую репутацию ресторана, столь важную для стимулирования «сарафанного радио».

На страницах данного раздела мы бы хотели представить читателю 50 ресторанных «табу», которые контактный персонал заведения должен знать наизусть. В их числе как прописные истины классического ресторанного сервиса, так и собственные наблюдения авторов, почерпнутые из многолетнего опыта управления контактным персоналом заведений гостеприимства.

50 ресторанных «табу» официанта

1. Никогда не произносите в присутствии гостя слово «нет».

Данное слово должно быть исключено из лексикона официанта или управляющего! Заменяйте категоричное отрицание более мягкими, сходными по смыслу словами и выражениями. Например: «К сожалению, аргентинское вино закончилось», «Эта позиция временно отсутствует. Поставщики привезли некачественный продукт, и шеф-повар не допустил это блюдо к продаже» или «Извините, данная марка сигарет не представлена в нашем меню, но мы обязательно что-нибудь придумаем».

2. Никогда не прерывайте гостей во время беседы.

3. Никогда не проявляйте несдержанности, раздражительности или недовольства.

4. Никогда не наблюдайте за гостями во время обслуживания. Смотрите прямо в глаза только во время приема заказа, обращения к гостю или выслушивания его пожелания. Никогда не прислушивайтесь к разговорам посетителей.

5. Никогда не позволяйте себе фамильярного обращения к гостям, даже к завсегдатаям заведения.

6. Никогда не шутите в присутствии посетителей, даже если шутка кажется вам уместной и остроумной.

7. Никогда не отвечайте гостю на язвительные и недовольные замечания, никогда не вступайте в пререкания, незамедлительно пригласите управляющего или администратора.

8. Никогда не приступайте к обслуживанию иностранных гостей, если вы недостаточно знаете иностранный язык, уступите заказ более опытному официанту или попросите о помощи администратора.

9. Никогда не приносите счет мужчине, сопровождающему даму. При обслуживании разнополых посетителей кладите счет на край стола посередине.

10. Никогда не настаивайте на консультировании гостя, если он отказался от помощи в выборе блюд.

11. Никогда не принимайте заказ у детей, кроме случаев, когда сопровождающие их родители предложат вам принять заказ у ребенка.

12. Никогда не выходите на работу с признаками простуды или вирусного заболевания, пусть даже в начальной стадии или в легкой форме.

13. Никогда не говорите гостю: «Я не знаю». Заменяйте это выражение на следующее: «Минуточку, позвольте я уточню у... (шеф-повара, сомелье и др.)».

14. Никогда не отвечайте на звонки сотового телефона во время работы в зале и в присутствии гостей. Включайте режим «вибровывозов» во время работы.

15. Никогда не используйте простонародные выражения, сленг и грубые слова в общении с гостем.

16. Никогда не произносите вслух стоимость блюд и напитков. Просто укажите гостю в карте на интересующую его позицию мизинцем.

17. Никогда не используйте сложные заимствованные из других языков слова и выражения, презентуя меню гостю.

18. Никогда не используйте выражения: «недорогое блюдо», «дешевое вино», «среднее качество», «доступная позиция» и т. д.

19. Никогда не сообщайте гостю доверительно: «Я бы вам не советовал брать это блюдо» или «У нас это блюдо готовят не очень хорошо».

20. Никогда не используйте выражения: «странно», «не думаю, что это так», «первый раз такое слышу», «вы – первый, кто на это жалуется».

21. Никогда не касайтесь внутренних краев тарелки руками при подаче блюд, даже если вы работаете в перчатках. Поднос должен быть размещен на столике официанта, а тарелки поданы по одной двумя руками, хватом «снизу» или прихвачены за край тарелки ручником.

22. Никогда не зажигайте свечи на столике, не спросив разрешения у гостей.

23. Никогда не приглашайте к столу начальство или шеф-повара, не спросив на это разрешения у гостей.

24. Никогда, извиняясь, не говорите: «Извините». Заменяйте эту фразу на более церемонную, произносимую как бы от лица всего заведения, например: «Наше заведение („наш ресторан“ или „мы“) приносит вам свои извинения за доставленные неудобства».

25. Никогда не подавайте гостю блюда ненадлежащей температуры. В случае неправильного оформления подачи или отсутствия пара (дымка), исходящего от блюда, сообщите об этом су-шефу или шеф-повару. Никогда не подавайте холодные блюда на неохлажденных тарелках, а горячие блюда – на холодных тарелках.

26. Никогда не задавайте гостю вопросы типа: «А вы не хотели бы попробовать наше фирменное вино?». Заменяйте категоричные вопросы вопросами-предложениями, например: «Вы предпочитаете белое или красное вино?» или «Вы предпочитаете пиво, вино или крепкие напитки?»

27. Никогда не уносите пепельницу, не оставив на столе чистую. Не уносите пепельницу, пока гость не закончил курить.

28. Никогда не касайтесь лезвий и зубцов столовых приборов руками.

29. Никогда не позволяйте гостям обслуживать себя самим, будь то розлив напитков или разделка горячего блюда. Перед прислуживанием спрашивайте на это разрешение гостей.

30. При фламбировании никогда не ставьте блюдо на гостевой стол. Поджигайте блюдо только на столике официанта.

31. Не допускайте подачи напитков ненадлежащей температуры. Наблюдайте за работой бармена и по завершении приготовления напитка подавайте его немедленно.

32. Никогда не спрашивайте гостя по окончании трапезы: «Вам у нас понравилось?». Спросите лучше: «Понравились ли вам наши блюда сегодня? Есть ли какие-то пожелания или замечания?»

33. Никогда не говорите громко в зале обслуживания, не разговаривайте по мобильному телефону.

34. Никогда не разговаривайте на общие темы с коллегами-официантами у барной стойки или где бы то ни было в зале ресторана. Праздные разговоры официантов на отвлеченные, не связанные с выполнением должностных обязанностей темы раздражают и отвлекают гостей.

35. Никогда не прощайтесь с гостем у столика. Всегда проводжайте гостей до гардероба/выхода из ресторана.

36. Никогда не предлагайте гостю услугу take-away (упаковка не до конца съеденных блюд «с собой»). Упаковывайте блюда «с собой», только если гость попросит вас об этом.

37. Никогда не навязывайте гостю блюда и напитки. Не проявляйте настойчивости, когда гость не уверен или не определился с выбором.

38. Никогда не задерживайтесь у столика после подачи меню или после презентации меню. Дайте возможность гостям определиться с выбором 5–7 минут.

39. Никогда не уносите блюда без разрешения гостя. Всегда спрашивайте разрешение унести блюда и осуществить перемену приборов. Никогда не приносите новое блюдо гостю, пока не убрана тарелка от предшествующего блюда. Никогда не убирайте со стола тарелки раньше приборов. Вначале уберите приборы, а затем – грязные тарелки.

40. Никогда не задавайте вопросы гостям во время делового обеда вслух и громко. Обратитесь к гостю негромко, склонившись к нему с левой стороны.

41. Никогда не оперируйте категориями «лучше» или «хуже», презентуя блюда. Используйте фразы типа: «чуть больше», «чуть меньше», «немного другое оформление, способ приготовления».

42. Никогда не обманывайте гостя. Если гость спрашивает: «Из какого молока сделан ваш сыр моцарелла, из коровьего или буйволиного?» – отвечайте правду, например: «Сыр моцарелла в салате сделан из коровьего молока, но по вкусу оно почти не уступает буйволиному».

43. Никогда не позволяйте даме усаживаться за стол самостоятельно. Всегда отодвиньте и подставьте кресло или стул.

44. Никогда не проявляйте безразличие в общении с гостем. Будьте вежливы и подчеркнуто внимательны.

45. Никогда не отвечайте на вопрос: «Что у вас сегодня самое вкусное?» – «У нас все вкусно». В ответ на подобный вопрос предложите что-либо из фирменных блюд или блюд «от шеф-повара».

46. Никогда при обслуживании не подходите к гостям с правой стороны, не тянитесь за блюдом через весь стол.

47. Никогда не носите пустой поднос под мышкой или опустив его вниз до уровня колена.

48. Никогда не приносите напитки и блюда на одном подносе. Подавайте барную и кухонную продукцию отдельно.

49. Никогда не поднимайте оброненный гостем столовый прибор, прежде чем подать ему чистый прибор. Смените прибор и только затем поднимите упавший прибор.

50. Никогда не ставьте общие блюда и закуски в высокой посуде на край стола. Блюда в высокой посуде выставляются к центру стола, а в низкой – ближе к краю.

8.2. На заметку управляющему

Рынок индустрии питания в нашей стране испытывает острую нехватку квалифицированных управленческих кадров. Карьера менеджера ресторанного бизнеса, как правило, развивается весьма стремительно. Довольно часто способный администратор и метрдотель ресторана за год-полтора становится управляющим или директором заведения. При этом молодым специалистам часто не хватает как теоретических знаний в области ресторанного менеджмента, так и практического опыта.

В данном разделе мы приводим 50 советов начинающим управленцам, которые, возможно, помогут избежать некоторых проблем, возникающих в ходе ежедневной работы по управлению предприятием гостеприимства.

50 ресторанных «табу» управляющего

1. Никогда не повышайте своих подчиненных до уровня их некомпетентности. Внимательно оценивайте персонал согласно рамкам квалификаций, принятых в вашем заведении. Большинство ваших сотрудников в силу отсутствия опыта, знаний или мотивации не могут нести ответственность, возложенную на них.

2. Никогда не повышайте голос на своих подчиненных и не ставьте их в унижительное положение в глазах коллектива. Отчитывайте и критикуйте своих сотрудников наедине.

3. Никогда не требуйте выполнения задачи, которая предполагает у сотрудников наличие знаний и умений, которыми они не обладают. Вначале обучите и аттестуйте ваших работников, а уже затем спрашивайте с них по всей строгости.

4. Никогда не наказывайте ваших подчиненных за провинность, в которой они сознались сами.

5. Никогда не штрафуйте сотрудников ресторана. В первый раз выносите предупреждение или строгий выговор. Лишайте премий и бонусов во второй раз и расставайтесь – в третий.

6. Никогда не переманивайте сотрудников из других ресторанов. Помните – «перебежчик» в будущем может поступить по отношению к вам так же, как и к прежнему руководству.

7. Никогда не принимайте вновь на работу сотрудника, ранее уволившегося из вашего заведения.

8. Никогда не общайтесь с подчиненными фамильярно и «по– свойски». Держитесь особняком. Руководитель не может быть другом подчиненному.

9. Никогда не допускайте формирования «профсоюзного движения» и появления неформального «профсоюзного лидера» в коллективе. Избавляйтесь от людей, плетущих интриги и заговоры.

10. Никогда не пренебрегайте демократическими принципами в принятии решений. Иногда предоставляйте возможность коллективу принимать самостоятельные решения по вопросам, не лежащим в плоскости дисциплины или финансов.

11. Никогда не прощайте воровство, пьянство и употребление наркотиков, даже легких.

12. Никогда не спорьте с гостями и не переубеждайте их ни в чем, если они были честны по отношению к заведению (оплатили свой заказ).

13. Никогда не отвечайте негативно на нелицеприятные отзывы о ресторане в Интернете. Отвечайте неизменно: «Мы благодарны вам за ваш отзыв. Непременно разберемся в ситуации. В случае если ваша информация подтвердится, виновные будут наказаны со всей строгостью».

14. Никогда не портите отношений с представителями СМИ.

15. Никогда не портите отношений с представителями властных структур и надзорных органов.
16. Никогда не тратьте ни копейки на рекламу ресторана в СМИ.
17. Никогда не объявляйте акции со скидками на блюда действующего меню. Заменяйте акции со скидками на специальные предложения.
18. Никогда не штрафуйте линейных поваров за списания продуктов. Делайте замечание шеф-повару.
19. Никогда не осуществляйте «листование» продукции (табачные изделия и алкоголь), если сумма промобюджета ниже 3000 у.е. в год.
20. Никогда не тратьте свыше 5 % от выручки заведения на маркетинговые мероприятия.
21. Никогда не внедряйте систему накопительных скидок для гостей.
22. Никогда не позволяйте гостям приносить с собой еду (даже на банкеты).
23. Никогда в общении с гостями не отзывайтесь плохо о конкурентах.
24. Никогда не вводите в основное меню позиции, не протестированные во время специальных акций и предложений.
25. Никогда не внедряйте более 100 позиций в меню ресторана.
26. Никогда не устанавливайте коэффициент наценки на блюда ниже единицы.
27. Никогда не делегируйте приглашенному шеф-повару обучение поваров в присутствии вашего шеф-повара.
28. Никогда не проводите банкеты без получения не менее 50 % предоплаты.
29. Никогда не экономьте средства на закупке профессиональных моющих средств, спецодежды персонала.
30. Никогда не открывайте новое заведение без финансового перекрытия в объеме не менее 30 % от суммы инвестиций.
31. Никогда не доверяйте закупщику мониторинг цен на продукты питания. Осуществляйте выборочный мониторинг самостоятельно не реже 1 раза в месяц.
32. Никогда не обязывайте гостя платить за бой посуды. При этом взыскивайте компенсацию в случае порчи дорогостоящего имущества (мебели, картин, паркета и т. д.).
33. Никогда не размещайте в СМИ фотографию пустого ресторана (если это не материал об интерьере). Всегда публикуйте изображение зала заведения, заполненного гостями.
34. Никогда не отказывайте гостю в дополнительной услуге, которая не стоит вам денег (вызов такси, предоставление блокнота и авторучки, покупка сигарет его любимой марки в соседнем магазине и т. д.).
35. Никогда не устанавливайте одинаковую наценку на блюда вашего меню.
36. Никогда не ограничивайте официантов в возможности предложить гостю комплимент от заведения. Следите, чтобы себестоимость комплимента была невысокой.
37. Никогда не пренебрегайте расходами на обучение, тренинги и повышение квалификации ваших сотрудников (безусловно, тех, кто этого заслуживает).
38. Никогда не отчитывайте шеф-повара в присутствии подчиненных.
39. Никогда не отдавайте распоряжения подчиненным шеф-повара в его отсутствие в приказном тоне. Убедительно попросите их сделать то, что вам нужно.
40. Никогда не планируйте проведение мероприятия в ресторане, если у вас нет уверенности, что ваши вложения гарантированно окупятся.
41. Никогда не экономьте средства на продвижение сайта вашего ресторана. Эти вложения являются крайне несущественными.
42. Никогда не сокращайте фиксированную часть оплаты труда вашего персонала.
43. Никогда не платите официантам оклад выше 7000 руб. Остальная сумма вознаграждения должна быть в виде бонусов и процента от выручки ресторана.

44. Никогда не замораживайте денежные средства, приобретая по льготной цене большее количество продукции, чем требуется.

45. Никогда не разрешайте сотрудникам приходить в заведение в качестве гостя в свободное от работы время.

46. Никогда не включайте в счет блюдо, которое гость отказался съесть, независимо от причин.

47. Никогда не позволяйте закупать продукцию за наличный расчет свыше суммы в 1000 руб. в день.

48. Никогда не увольняйте сотрудников конфликтно. Выждите 2–3 недели после конфликтной ситуации и постарайтесь убедить сотрудника уволиться по собственному желанию.

49. Никогда не приобретайте дешевые заменители качественных продуктов для ваших блюд. Лучше выведите дорогое блюдо из меню и замените его другим, более доступным.

50. Никогда не пренебрегайте любыми источниками информации, которые могут способствовать вашему профессиональному развитию. Посещайте выставки, образовательные семинары, читайте специализированную литературу и отраслевые СМИ.

8.3. На заметку шеф-повару

Перефразируя русского классика, можно сказать, что «шеф-повар в России больше, чем шеф-повар». Действительно, отечественные шеф-повара сегодня все больше и больше внимания уделяют новым и несвойственным им ранее функциональным обязанностям. К ним можно отнести и оценку экономической эффективности продаж блюд, и обучение контактного персонала ресторана, и ведение переговоров с гостями – заказчиками торжеств. Шеф-повара, как правило, очень болезненно относятся к необходимости выполнять несвойственные им функции. На наш взгляд – весьма напрасно. Ведь сегодня в мире все больше и больше талантливых шефов открывают собственные заведения или становятся управляющими партнерами ресторанов.

В данном разделе мы приводим некоторые практические советы шефам, которые, возможно, будут полезны начинающим поварам, а также управляющим ресторанами.

50 ресторанных «табу» шеф-повара

1. Никогда не оставляйте без внимания подготовку официантов в области презентации меню ресторана и знаний технологии приготовления блюд.

2. Никогда не забывайте проводить пятиминутку с официантами перед началом смены, информируя последних о позициях, стоящих в стоп-листе.

3. Никогда не доверяйте управленцам ресторана выбор сорта, калибра, вида, торговой марки продуктов питания, фигурирующих в ассортиментном перечне сырья вашего ресторана.

4. Никогда не соглашайтесь, если администрация предлагает заменить продукты питания, заложенные в технологической карте блюда, менее дорогими. Рекомендуйте управленцам вывести дорогостоящее блюдо из меню и вместо него ввести более доступное.

5. Никогда не допускайте нарушения субординации и вмешательства в систему управления персоналом кухни со стороны управленческого звена ресторана.

6. Никогда не допускайте персонал кухни до работы при наличии признаков заболевания, в состоянии наркотического или алкогольного опьянения.

7. Никогда не допускайте открытых конфликтов между поварам и официантами. Применяйте административные взыскания по отношению к поварам и настаивайте на применении подобных мер со стороны управляющего рестораном по отношению к официантам.

8. Никогда не разрешайте поварам находиться в курилке вдвоем, втроем и т. д.

9. Никогда не допускайте размораживания мяса, рыбы и птицы на открытом воздухе в цехах. Размораживайте продукты в моечной, предназначенной для тары (в воде комнатной температуры, в завязанных полиэтиленовых пакетах).

10. Никогда не замораживайте продукты повторно после дефростации.

11. Никогда не допускайте работу поваров в холодном цехе без одноразовых резиновых перчаток.

12. Никогда не допускайте посещение уборной персоналом без надевания просторного и длинного халата.

13. Никогда не допускайте поваров к работе в грязной спецодежде. Следите за тем, чтобы спецодежда менялась каждую смену.

14. Никогда не используйте для хранения заготовок тару круглой формы. Прямоугольная тара экономит вам до 40 % пространства холодильника или морозильного ларя.

15. Никогда не допускайте хранение в зоне производства сырья в заводской упаковке. Растаривайте все сырье и перекладывайте его в гигиеническую тару или протирайте заводскую упаковку дезинфицирующими растворами.

16. Никогда не используйте непрофессиональные моющие средства для обработки помещений, экстерьера оборудования.

17. Никогда не штрафуйте поваров за испорченные продукты в процессе приготовления. Обучайте восприимчивых поваров и увольняйте необучаемых.

18. Никогда не ограничивайте поваров в питании (только в рамках разрешенного для приготовления перечня продуктов).

19. Никогда не держите овощи и фрукты, содержащие этилен (склонные к быстрому перезреванию), в одном холодильнике с теми, которые его не содержат. Углеводы, аккумулируемые в плодах в виде крахмала, быстро переходят в сахара, перезревание усиливает продуцирование газа этилена, и созревание ускоряется в разы. Спелые томаты, которые лежат на одной полке с крессом, к утру дадут потемнение листьев салата. Перезрелый помидор можно использовать в соусе или пасте, а вот салат придется выбросить.

20. Никогда не храните яблоки, груши, абрикосы, персики, бананы, киви, сливы вместе с огурцами, зеленью, авокадо, листовыми салатами.

21. Никогда не покупайте охлажденное мясо в магазинах и супермаркетах. Охлажденное мясо не продается в нашей стране нигде, кроме как на рынках и у ресторанных профессиональных поставщиков. Все остальное мясо дефростируется (размораживается) в антисанитарных условиях в цехах или подсобных помещениях магазинов и продается в охлажденном виде. Это – обман покупателя с целью продать продукт дороже.

22. Никогда не покупайте замороженный фарш. Фарш имеет срок хранения не более 18 часов. В магазинах часто нарушают температурные режимы хранения, и продукт подтаивает и снова замораживается. Это не так опасно для кускового мяса, но опасно для фарша, так как тепловая обработка котлет и других изделий из фарша редко превышает 20–30 минут. Этого времени недостаточно, чтобы подавить микрофлору.

23. Никогда не покупайте заправочный майонез в пластиковой упаковке. Майонез для салатов покупайте только в стекле.

24. Никогда не обрабатывайте мясо с большим содержанием жиловки в пароконвектомате. Используйте технологию *sous-vide* (низкотемпературная обработка в вакуумном пакете).

25. Не отваривайте яйца в скорлупе. Варите разбитое яйцо на пару в пароконвектомате (вареный меланж).

26. Никогда не замораживайте мясные и рыбные полуфабрикаты. Вакуумируйте продукты и храните в вакуумном пакете до 9 суток.

27. Никогда не доверяйте официантам проводить *show-cooking* (доготовка или приготовление блюда в присутствии гостя) и фламбирование. Назначьте ответственного повара, который будет надевать нарядный китель и выходить в зал, или выходите к гостям сами.

28. Никогда не разрешайте поварам сидеть на кухне или работать сидя.

29. Никогда не упускайте возможность выйти в торговый зал, чтобы ощутить дух заведения и пообщаться с гостями.

30. Никогда не воспринимайте управляющего как дилетанта в области еды.

31. Никогда не забывайте похвалить и поощрить своих поваров.

32. Никогда не делите гостей на категории – для всех нужно готовить одинаково хорошо.

33. Никогда не выходите в торговый зал в идеально чистом кителе и фартуке – гости не должны подумать, что вы не имеете к приготовлению еды никакого отношения.

34. Никогда не стесняйтесь спросить профессионального совета у поваров, даже если вам все хорошо известно.

35. Никогда не пользуйтесь глютамином натрия, если только вы не специализируетесь на китайской кухне.

36. Никогда не торопитесь во время обработки продуктов и приготовления еды.

37. Никогда не замалчивайте проблемы в работе. Открыто высказывайте свое мнение и отношение к проблеме собственнику или управляющему.

38. Никогда не принимайте подарки от поставщиков продукции с глазу на глаз. Старайтесь, чтобы управляющий или директор ресторана видел, что вам преподносят сувенир или подарок.

39. Никогда не препятствуйте желанию управляющего или администратора предложить гостю комплимент от заведения. Всегда имейте в арсенале несколько вариантов незатратных комплиментов.

40. Никогда не отказывайте поварам в получении дополнительных знаний. Всегда поощряйте самых думающих и ищущих молодых специалистов.

41. Никогда не разрешайте поварам съедать неостребованные блюда (например, после банкета) без официального разрешения управляющего. Эти блюда уже были проданы в зале. Прерогатива управляющего решить, как ими распорядиться.

42. Никогда не скрывайте списания продуктов. Поощряйте поваров, которые не допустили некачественные продукты к приготовлению и передаче в зале гостям.

43. Никогда не разрешайте поварам говорить по мобильному телефону на работе больше 1 минуты.

44. Никогда не отказывайте поварам в получении аванса досрочно или в кредите от ресторана до 10 000 руб.

45. Никогда не упускайте возможность посещения мастер-классов и семинаров в вашем городе. Посещайте выставки «ПИР» и «Мир ресторана».

46. Никогда не отказывайте поварам в индивидуальных или групповых практических занятиях, если они просят вас об этом.

47. Никогда не препятствуйте проведению дегустаций с участием управляющего и контактного персонала.

48. Никогда не препятствуйте инициативе управляющего организовать стажировку официанта на вашей кухне. Ознакомьте официанта с работой кухни и дайте ему несложное задание.

49. Никогда не внедряйте новое блюдо в меню, если по результатам анкетирования гостей хотя бы 85 % опрошенных не высказались однозначно о том, что блюдо им понравилось.

50. Никогда не настаивайте на сохранении в меню плохо продающихся позиций.

9. Лояльность гостей ваша философия успеха



Заключительная глава нашей книги посвящена главному, на наш взгляд, вопросу, определяющему успех хорошего ресторана, – вопросу лояльности к заведению его постоянных гостей.

Почему в тяжелые кризисные годы многие рестораны ушли с рынка, а некоторые сумели удержаться на плаву? Почему из многих заведений в буквальном смысле побежали сотрудники, а другим рестораторам удалось сохранить свою команду? В чем секрет лояльности гостя? Как сделать так, чтобы в условиях падения спроса спонтанные визиты превращались в новые и запланированные, а завсегдатаи ресторана приводили все больше и больше своих друзей?

Ответы на все эти вопросы, на первый взгляд, лежат на поверхности. Непрофессиональные и неудачливые игроки ушли с рынка, уступив место более успешным и состоявшимся, выжившие в кризис рестораны сумели сохранить ключевых людей, а гости вовсе не перестали ходить в рестораны, они просто «перетекли» из одних заведений в другие. Наверное, такие аргументы не лишены смысла. Тем не менее процесс стимулирования лояльности гостей складывается из сотен мелочей, которые приходится принимать во внимание каждому ресторатору. Настроение же гостя зависит от большого количества факторов, совокупность которых и формирует настоящую, искреннюю, мотивированную лояльность к ресторану, его кухне, атмосфере и персоналу.

Как уже отмечалось ранее, в кризис наш гость стал гораздо более избирателен и взыскателен. Теперь он хочет получать за свои деньги больше, активно готов знакомиться с новыми гастрономическими ощущениями, сравнивать рестораны, их кухню и качество обслуживания. Современный гость строг и непримирим к недостаткам заведения. Теперь ресторатору требуется гораздо больше внутренних резервов, упорства и настойчивости, чтобы привести свое заведение в соответствие с ожиданиями гостей. Теперь хорошая кухня уже не «вытянет» пренебрежительное обслуживание, а блестящий сервис не компенсирует недоработки на кухне. В современных условиях повышенной конкуренции, для того

чтобы заслужить лояльность и завоевать признание и преданность гостя, требуется гораздо больше.

Концепция «Я – ресторан», по нашему убеждению, позволяет существенно приблизиться к созданию условий для модернизации системы работы ресторана. Эта модернизация затрагивает такие аспекты, как:

- командообразование;
- управление лояльностью гостей;
- поступательное личностное и профессиональное развитие каждого сотрудника ресторана.

Об этом мы подробно и поговорим в разделах нашей заключительной главы.

9.1. Гости, которые возвращаются

Что побуждает гостей возвращаться в наши заведения вновь и вновь?

Соотношение цены и качества? Внимательный и обходительный персонал? Безупречное качество исполнения блюд?

Конечно, и то, и другое, и третье. В то же время есть и другие немаловажные мотивы, которые лежат в плоскости очень тонких психологических материй.

Мы часто слышим от своих друзей и знакомых весьма стандартный ответ на вопрос: «Как вам, понравилось в том ресторане?». Как правило, нам отвечают: «Было неплохо, нормально...» или «Было вполне хорошо». Мы редко задумываемся, что такая, казалось бы, позитивная на первый взгляд оценка таит в себе нотки безразличия или даже легкого разочарования. Слово «хорошо» применимо к оценке похода в ресторан должно оцениваться командой заведения как «совсем не хорошо» или даже «плохо». Гости, которые вновь возвращаются в ресторан, на подобный вопрос отвечают: «Все было „супер“, потрясающе, удивительно!»

Мы редко принимаем во внимание эмоциональный фактор в восприятии нашего заведения гостем. Мы редко задумываемся о том, что гостю важны не только уровень обслуживания в заведении и качество ресторанной пищи. Наш гость, вспоминая о визите в ресторан или делясь впечатлениями с друзьями, мыслит категориями ощущений и эмоций. Он часто не помнит детали, формулируя свои впечатления, или, наоборот, вспоминает отдельные моменты, оставившие в его душе эмоциональный отклик. Наш персонал уже виртуозно научился работать с негативными эмоциями гостей. Осталось научиться работать с эмоциями положительными.

Великий испанский шеф-повар Ферран Адриа любит повторять, что «гастрономия – это удивление». Каждый гость подсознательно ждет чего-то неожиданно приятного и удивительного. Именно поэтому в конкурентной гонке всегда выигрывают те рестораны, где творчески подходят как к процессу обслуживания гостей, так и к манере, способу подачи блюд и напитков.

Ниже мы приведем перечень советов, как удивить и оставить в памяти ваших гостей самые незабываемые впечатления от посещения вашего ресторана.

- Комплимент от заведения принято приносить в конце трапезы. Его часто используют для того, чтобы загладить шероховатости в работе. Удивите гостя: принесите недорогой, но интересный комплимент как в начале, так и в конце!

- Если в меню заявлена большая порция, подавайте ее неприлично большой!

- Спросите гостя после приветствия: «Как ваше самочувствие сегодня?» Поверьте, он будет очень удивлен и озадачен!

- Подсмотрев в CRM-системе содержание предыдущего заказа гостя, спросите его: «Иван Александрович, Вам рислинг, как в прошлый раз?»

- Если ваш гость приходит в заведение по несколько раз в неделю, подойдите к нему после ужина и верните папку с оплатой. Поблагодарите его за лояльность к заведению и объявите, что сегодняшний ужин за счет ресторана!

- Поздравьте вашего гостя по sms или электронной почте с днем рождения и другими праздниками. Получая поздравления в памятные даты от друзей, он получит поздравление и от любимого ресторана!

- Проведите акцию среди постоянных гостей: «Заплатите за ужин столько, сколько считаете нужным». Вы будете удивлены, что гости добровольно заплатят больше, чем вы могли ожидать!

- Напишите в конце меню, что в вашем ресторане гость может всегда подзарядить любую модель сотового телефона. Мультизарядное устройство стоит копейки по сравнению с неоценимым положительным удивлением гостя!

- Используйте оригинальную посуду для подачи блюд!

- Общайтесь со страниц сайта и в меню с гостями. Обращайтесь к ним с шуточными призывами и петициями!

- Старайтесь наполнить ваш ресторан пристойным и ненавязчивым юмором, если это позволяет формат заведения. Используйте для этого настольные таблички, надписи на стенах и т. д.

- Напишите меню вашего ресторана или поздравление гостей с Новым годом на витрине заведения, так, чтобы снаружи приходилось читать задом наперед. Пусть гости «помучаются» перед входом и зайдут в ресторан уже в хорошем настроении!

- Устраивайте конкурсы улыбок среди официантов. Привлекайте гостей к раздаче поощрительных баллов официантам!

- Проведите конкурс рецептов среди гостей и введите в меню фирменное блюдо с именем придумавшего его победителя!

- Приглашайте постоянных гостей на день рождения ресторана методом вручения маленьких баночек с вареньем и крошечным приглашением на нитке!

- Переодевайте официантов в костюмы во время проведения акций и по желанию разрешайте гостям надевать приготовленный вами реквизит!

- Проводите оригинальные акции в ресторане: «День защиты масайских страусов» или «Конкурс курочупов-гриль»!

- Эмбоссируйте клубные карты в день визита гостя!

Помните, что гости, которые возвращаются в ваш ресторан, – это гости, которым у вас исключительно хорошо. Гости, которые любят есть со вкусом, пить со вкусом и со вкусом проводить свое время.

9.2. Управление лояльностью гостей

Управление лояльностью гостей – это не только полноценная составляющая пиара, рекламы и маркетинга, но и регулярный менеджмент предприятия гостеприимства. Лояльность – это очень воздушное, почти неосязаемое и нестабильное «химическое» соединение. В современном сленге есть понятие «химия», определяющее симпатию и стремление общаться, которое возникает между людьми, которые по-настоящему нравятся друг другу. Управление лояльностью гостей – это целая область «органической химии», некоторые законы которой мы и рассмотрим в данном разделе.

Управление лояльностью гостей в ресторане – комплекс мер, направленный на создание ощущения персонифицированности и эксклюзивности любого предложения ресторана.

К способам управления (читай – стимулирования) лояльности гостей относятся возможности, предлагаемые ниже.

Создание личного кабинета на сайте ресторана

Мы все уже давно привыкли к тому, что при работе с интернет-ресурсами приходится придумывать логин и пароль для входа в различные системы. Личный кабинет гостя на сайте ресторана позволяет осуществлять онлайн-бронирование, знакомиться с новинками в меню, анонсами акций, просматривать фото интерьеров ресторана, выбирая столик для резервации, скачивать интересные рецепты и многое другое. Главное – что это абсолютно бесплатный и современный способ стимулировать лояльность гостей.

Выпуск ежедневников со списком мероприятий, запланированных в ресторане в течение года

Недорогой, но стильный ежедневник невольно обратит внимание вашего постоянного гостя на интересное мероприятие напротив даты «8 марта» или «23 февраля». Ежедневник ресторана не позволит гостю или членам его семьи забыть про ваше заведение весь год.

Рассылки анонсов мероприятий по электронной почте

Вы можете рассылать информацию о любых мероприятиях по электронной почте. Старайтесь писать яркие и аттрактивные заголовки в теме письма. Не забывайте оставить за гостем и право отписаться от ваших рассылок.

Ведение группы (клуба) ресторана в социальных сетях

Ведение группы в социальных сетях привлекает «продвинутую» часть вашей аудитории и позволяет лишний раз напомнить о ресторане менее активным пользователям, хотя бы тогда, когда вы пригласите их вступить в группу вашего ресторана.

Размещение фотографий гостей на сайте ресторана

Размещайте фотоотчеты в галереях сайта (безусловно, с предварительного позволения гостей). Многим гостям это будет приятно и даже лестно.

Преференции от ресторана, предоставляемые друзьям гостей (еще не членам клуба гостей)

Вы можете выдавать постоянным гостям специальные купоны на участие в акциях, лотереях и розыгрышах для передачи друзьям. Возможно, они как-то решат присоединиться и стать членами вашего клуба почетных гостей.

Некоторые персональные «исключения из правил» для постоянных гостей

Не отказывайте гостю в услуге покупки его любимой пачки сигарет в соседнем ларьке, если в вашем ресторане не продается эта марка. Такая маленькая любезность окупится в будущем, и не раз.

Продажа специалитетов ресторана постоянным гостям

Вы можете продавать своим гостям банки с молотым фирменным кофе. Лимитированно и «только по средам».

Закрепление персонального официанта за гостем

Идите навстречу официантам и разрешайте им обслуживать «своих» гостей вопреки распределенным столам в начале смены.

Закрепление персонального столика за VIP-персонами

Если в вашем ресторане свыше 150 посадочных мест, вы можете держать в резерве пару столов для особенно важных для вас гостей.

Услуги по выездному обслуживанию для почетных гостей

Даже если вы не занимаетесь кейтерингом, не отказывайте самым лояльным и платежеспособным гостям в услуге вызова шеф-повара на дом для помощи в организации торжества (разумеется, не безвозмездно).

Системы обеспечения и поддержки лояльности гостей зачастую отождествляются с дисконтными или клубными системами. Некоторые также причисляют к системе лояльности особое внимание и особое отношение к группе гостей-завсегдатаев, которое всегда будет гарантированно вознаграждено хорошими чаевыми.

Обеспечение и поддержка лояльности гостей – сложный и многогранный процесс. Суть его в создании постоянно совершенствуемой и улучшаемой системы обеспечения качества работы предприятия, качества работы во всем: в обслуживании, в приготовлении пищи, в работе с гостями.

Гостеприимство – ключевое слово в построении и поддержании лояльности гостей. Как мы уже упоминали, безупречное обслуживание всегда хоть частично нивелирует не самое удачное исполнение блюда шеф-поваром, а утонченный вкус кулинарного шедевра почти всегда сгладит недостаточное внимание официанта. Однако настоящее гостеприимство – это когда не нужно ничего сглаживать и нечего нивелировать другим.

Работая с официантами, объясняйте им, почему так важно уделять внимание каждому гостю.

Советы по обеспечению и поддержанию лояльности гостей

Приведем некоторые конкретные советы по обеспечению и поддержанию лояльности гостей, реализация которых не требует от предприятия серьезных финансовых вложений.

- Проведите для хостесс тренинг по приему входящих звонков. Введите в обращение набор из 10–15 фраз типа: «Мы очень благодарны вам за внимание к нашему ресторану», «Вы всегда желанный гость у нас», «Для нас будет честью принять вас сегодня» и т. п. и натренируйте его произносить их любезно и доброжелательно.

- Используйте эффективнее CRM-модули АСУ. При приеме очередного звонка потенциального гостя менеджер интересуется, на чью фамилию зарезервировать столик. Услышав ответ, например, «на Антонова», он быстро набирает в строке поиска фамилию. Увидев на мониторе компьютера данные о госте, менеджер может завершить резервирование приятной для него фразой, например: «Большое спасибо, Андрей Федорович. Мы рады, что вы решили снова посетить нас спустя 2 недели».

- Проведите среди официантов конкурс на запоминание имен гостей. Проведите с ними тренинг, на котором объясните важность идентификации гостя по имени, важность запоминания того, что гости заказывают.

Ситуация. Молодой человек приходит с девушкой и садится за столик. Официант вопрошает: «Простите, Игорь, Вамлатте, как обычно?» Лояльность упомянутого Игоря вырастет на порядок.

- Идентифицируйте гостей при входе. Ответ гостя на вопрос: «А вы у нас впервые?» – даст официанту понимание алгоритма работы. Каждому «новому» гостю можно предложить комплимент от предприятия в конце вечера, а лучше – в начале. В конце ужина, если обслуживание прошло нормально, можно спросить гостя: «А вы к нам еще зайдете?». Психология

человека устроена так, что данный вопрос он подсознательно воспримет как команду, как утверждение: «Вы к нам еще зайдете».

- Учите официантов задавать take-care questions («заботливые вопросы»). К примеру, вот пять классических фраз:

- Не дует ли вам от кондиционера, может быть, убавить мощность?

- Не очень ли яркий свет?

- Стало прохладно, может быть, вам предложить плед?

- Вот стульчик для вашей сумочки, позвольте я поухаживаю?

- Здравствуйте, прекрасный вечер, не правда ли?

Все эти фразы создадут у гостя ощущение исключительного к себе отношения и, естественно, запомнятся надолго.

- Позаботьтесь о том, чтобы в туалетных комнатах были вещи, которые могут приятно удивить гостей. Они не сильно обременят бюджет заведения.

Например:

- повесьте возле раковины красивую щетку для одежды;

- разместите на полочке влажную губку для обуви;

- разместите в туалете небольшую пепельницу в стене;

- положите на полочке возле раковины несколько полотняных махровых полотенчиков;

- установите шарнирное увеличительное зеркало в женском туалете возле основного зеркала.

Помните! В туалет гости ходят не только для отправления естественных нужд. В 50 % случаев гости (особенно женщины) посещают его для осмотра (оценки, поправки) своего гардероба и внешнего вида!

- Установите кнопки вызова официанта на столы. Это эффективный способ завоевать дополнительный кредит лояльности.

- Подавайте гостям влажные горячие полотенца перед едой. Это давно уже просто стандарт не только для японских ресторанов.

Лояльность гостей – это паутинка, которую вьет весь коллектив ресторана изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год. Лояльность и преданность гостей вашему заведению – это результат коллективного тяжелого труда и проявление высокого мастерства. А достичь мастерства невозможно без ежедневных тренировок. О «тренировках» для персонала в ресторане пойдет речь в следующем разделе.

9.3. Тренинги в ресторане – почему без них нельзя

В ресторанном бизнесе на единицу времени стало происходить куда как больше событий, чем это было еще совсем недавно. Открываются и закрываются предприятия питания, увеличивается число заведений, принявших решение о ребрендинге, да и нововведения в жизни каждого отдельно взятого ресторана (будь то переход на более совершенную систему автоматизации или обновление меню), все эти факторы предполагают быстрое и адекватное реагирование. Далеко не всегда персонал может сиюминутно изменить вектор приложения профессиональных навыков, и за так называемый «переходный период» владелец бизнеса терпит убытки. Впрочем, существует действенный метод, позволяющий помочь администраторам, менеджерам, официантам свести время, отведенное на ознакомительный процесс, к необходимому минимуму.

Одними из первых в недомашнем питании бизнес-тренинги были взяты на вооружение в больших фастфудовских империях США, например, в том же McDonald's. Оттуда они получили довольно широкое распространение и на запад, и на восток, но опять-таки исключительно в контексте конвейерных заведений, проповедующих религию быстрой еды. Идея, лежащая в основе тех тренингов заключалась в принятии правил неукоснительного соблюдения корпоративных стандартов. Годами позже само понятие тренинга видоизменилось, под ним стали подразумевать активное социально-психологическое обучение, направленное на формирование каких-либо навыков. В контексте ресторанного бизнеса речь может идти, прежде всего, о навыках безупречного обслуживания, которые включают навыки клиенто-ориентированных продаж и презентации меню.

Тренинг дает рестораторам возможность усилить мотивацию официантов, барменов, администраторов, менеджеров и диагностировать проблемные зоны подразделений или организации в целом. Участники же получают шанс увидеть свою модель поведения со стороны, поэкспериментировать с ней, расширить поведенческий репертуар – и это непременно скажется на их профессионализме. На тренингах они узнают, как эффективнее вступать в контакт с гостем, правильно задавать вопросы с целью выяснения его гастрономических или алкогольных предпочтений, рассказывать о предложениях ресторана, в том числе не относящихся к данному визиту (например, о завтраках, бизнес-ланчах, вечеринках). Работники научатся отвечать на вопросы по меню, винной или коктейльной картам, алкогольному листу, «держат» возражения посетителя, а также завершать контакт с ним так, чтобы он еще раз захотел посетить ваш ресторан.

Наверное, не осталось ресторанов, чьи директора, управляющие или шеф-повара хотя бы раз не пробовали провести бизнес-тренинг самостоятельно. С первого взгляда кажется, что если кто-то прекрасно ориентируется, например, в меню, то лучше него никто не сможет донести до персонала все особенности блюд, нюансы, оттенки, тона и полутона. Это справедливо, но лишь отчасти, чтобы дать посетителю представление о том, чем одно блюдо лучше другого, надо знать не только входящие в него ингредиенты, но и эти самые преимущества, а также уметь ответить на любой вопрос гостя грамотно, понятно и побудительно к заказу. Всем этим хитростям вряд ли сможет обучить неспециалист. Дело даже не в отсутствии, скажем, у шеф-повара, психологического образования (тренер не обязательно должен быть психологом, потому что психологи подчас уделяют слишком большое внимание личностным проблемам участников, что идет вразрез с основной задачей любого обучения), дело, скорее, в отсутствии умения квалифицированно обучать.

Когда у ресторатора появляется мысль о необходимости проведения тренинга продаж, это не значит, что в его заведении с продажами дела обстоят совсем плачевно. Скорее наоборот, он внимателен к своему бизнесу и выбирает один из двух верных путей: старается

зафиксировать стабильность оборота ресторана или (что намного чаще) видит потенциал и стремится использовать его по максимуму. Третий из основных мотивов, лежащих в основе решения о проведении тренинга продаж, – обучение только что набранного штата официантов или других работников ресторана. Близкий по своей сути, но все же несколько иной – тренинг презентации меню.

Если в ресторане не проводить тренинги презентации меню, то официанты не будут знать, что отвечать на вопросы гостей, а потому станут выдавать им не совсем верную (или совсем неверную) информацию. Подобное упущение очень часто лежит в основе явления, называемого на языке тренеров «синдромом одной сделки», т. е. клиент, получив от обслуживающего персонала не соответствующие действительности рекомендации по тому или иному блюду, скорее всего, для заведения окажется потерянным навсегда. Так стоит ли вкладывать деньги в создание и поддержание имиджа ресторана, в его промоушен, в разработки программ лояльности, если первый же гость может получить негативное впечатление из-за низкой осведомленности обслуживающего его официанта? И наоборот, средства, затраченные на проведение тренинга презентации меню, будут возвращаться в течение довольно длительного времени – фактически, пока не произойдет его новое обновление.

Конечно, тренинги недешевы, и с их стоимостью приходится мириться (именно по этой причине перед проведением тренинга рекомендуется диагностика его необходимости). В ресторанном бизнесе, как и во всей индустрии гостеприимства, где от уровня обслуживания зависит едва ли не больше, чем от всего остального, вместе взятого, они по-настоящему эффективны. Расходы же на их проведение – не издержки, а стратегические инвестиции в завтрашний и послезавтрашний день ресторана. Если заведение небольшое и не имеет финансовой возможности заказать тренинг, его владелец может обратиться в соответствующую фирму за консультацией (для себя или своего специалиста, скажем, менеджера по персоналу) по самостоятельному проведению обучения. Подобного рода компании ежеквартально устраивают обучающие семинары, важно только отслеживать их расписание.

Каждый руководитель решает сам, что для его предприятия предпочтительней – держать бизнес-тренера в штате (вменить соответствующие функции в обязанности менеджера по персоналу можно лишь в самом крайнем случае) или пользоваться услугами внешнего тренера. И в том, и в другом случае будут свои плюсы и минусы. Крайне важно учесть, что внешний тренер, как правило, проводит какой-либо один вид тренинга, но для всех возможных отраслей бизнеса, (скажем, ему все равно, продажам чего обучать – блюд в ресторане или деталей для выхлопных труб грузовых машин). Если все же вы останавливаетесь на приглашенном тренере, обращайтесь исключительно в компанию, специализирующуюся на рынке NoReCa, которая предлагает несколько видов тренингов, но для одного бизнеса – индустрии гостеприимства. Безусловно, качество обучения в этом случае будет на порядок выше, чем если вы будете выстраивать весь процесс своими силами или силами работников отдела кадров вашего ресторана. При всей предполагаемой в них компетенции они являются членами того же коллектива, а это в большинстве случаев мешает объективно оценить ситуацию и может привести к искажению результатов – ведь не всегда они готовы посвящать свое руководство в истинное положение дел.

Обычно приглашение внешнего тренера начинается с предварительных переговоров, которые позволяют ресторатору убедиться в его компетенции, а тренеру выяснить, зачем, кого и чему конкретно здесь нужно обучать, а также – нужно ли вообще. Для этого квалифицированный специалист предложит провести ознакомительный этап – диагностику потребностей в тренинге ваших сотрудников. Плюс подобного действия в том, что оно позволяет определить, насколько то, что менеджеры, администраторы, официанты делают, отличается от того, что они должны делать, чтобы работать более успешно. В идеале всё, происходящее после подписания договора, должно быть направлено на устранение этого зазора.

Следующим этапом принято считать сам тренинг, за его основу берется стремление к улучшению обслуживания посетителей. Менеджеры, официанты, бармены, администраторы, работающие на одном предприятии и прямо или косвенно занятые в продажах, не всегда владеют едиными стандартами начала разговора, представления ресторана (меню, винной карты); часто игнорируют этапы установления контактов с гостями; недостаточно управляют беседой, предпочитая отдавать инициативу клиенту. Собственно, на повышение коммуникативной компетенции и направлено обучение, а также на формирование профессиональных навыков или на усовершенствование имеющихся, которые, благодаря приобретенным на тренинге знаниям, выводятся на уровень автоматического применения. Как результат – ваш персонал приобретает и мотивацию, и качественно новые поведенческие модели.

По прошествии обучения каждый уважающий себя бизнес-тренер непременно отчитается о проделанной работе, а также научит измерять результат тренинга (в буквальном смысле это не всегда возможно в связи с частой опосредованностью его влияния на улучшение финансовых показателей работы ресторана). Вместе с тем в большинстве случаев, чтобы увидеть этот результат, достаточно измерить разницу между поставленной задачей и настоящей ситуацией. Также тренер поделится своими соображениями по поводу организации дальнейшего обучения, которыми не стоит пренебрегать. Посттренинговое сопровождение, т. е. мониторинг деятельности персонала, покажет, насколько полно работники используют полученные во время тренинга профессиональные модели поведения (измерения, как правило, проводят спустя месяц, а затем – спустя три месяца). Тогда, при условии проведения регулярного поддерживающего обучения (его технологии будут переданы тренером), можно будет оценить изменение уровня сервиса официантов, барменов, администраторов, их поведение в коллективе, качественные и количественные показатели их профессиональной деятельности.

На вопрос, как часто надо проводить тренинги, не существует единого ответа: специалистами рекомендуется проведение не менее двух-трех тренингов в год, остальное зависит от уровня и потребностей ресторана. Несомненно, обучение должно строиться программно, а ресторан не должен менять тренеров, иначе в процессе разработки программ возможны накладки и нестыковки. Наряду с большими тренингами продаж и/или презентации меню следует предусмотреть другие обучающие мероприятия, например мини-тренинги (их программу также разработает для вас тренинговая компания).

В идеале программа обучения ресторанного персонала должна быть многоуровневой и состоять из целого ряда тренингов.

- Цель тренинга «Алгоритм продаж» (для начинающих менеджеров, администраторов, официантов) – ознакомление с основными этапами продаж, приобретение необходимых для них умений, формирование мотивации на профессиональное и личностное развитие в этой области.

Также неплохо провести дополнительный модуль этого тренинга – обучение технике работы с клиентами различных психологических типов.

- Тренинг «Презентация меню» нацелен на эффективное продвижение гастрономических или алкогольных предложений ресторана.

- В цикл личностных тренингов входят тренинги профессиональной уверенности, креативности, коммуникативной компетенции – трех составляющих, незаменимых для успешности работника сферы обслуживания.

- Ну и, наконец, программа, без которой этого работника становится все сложнее удерживать на работе, – тренинг командообразования.

На разных этапах перед рестораторами стоят задачи, как подобрать персонал, как добиться, чтобы он выполнял поставленные задачи, и как удержать его. Методы введения всевозможных бонусов, увеличения заработной платы и прочие «радости» сотрудников, как

правило, лишь разжигают их аппетиты, зачастую не избавляя службы персонала от необходимости в срочном порядке затыкать дыры из-за внезапно уволившегося (или загулявшего) работника. Тренинг командообразования способен если не избавить ресторан от частой смены обслуживающего персонала, то уж, во всяком случае, значительно эту частоту сократить. Конечно, это не может разрешить те ситуации, причины которых заключаются в дефицитах системы управления, особенностях внутрикорпоративных коммуникаций, недостаточности материальных ресурсов, – однако может помочь таковые причины обнаружить.

Впрочем, мы считаем, что слаженная и четкая работа команды ресторана (как официантов, так и поваров) возможна только при наличии собственной школы повышения квалификации сотрудников. В своей книге «Тренинги персонала в ресторане» известный бизнес-тренер Кадрина Айситулина описывает современные подходы к организации тренингов на предприятиях гостеприимства, основанные на многолетней практике работы с контактным персоналом ресторанов.

Нужен ли свой штатный тренер по персоналу в ресторане?

Возможно ли подготовить такого специалиста собственными силами или стоит обращаться к помощи профессионалов?

По сути, функции тренинг-менеджера (директора, управляющего, старшего администратора, метрдотеля, который в кафе или ресторане возьмет на себя проведение дополнительного обучения) заключаются в предварительном создании благоприятного фона для усвоения знаний – мотивации, непосредственной передаче знаний, предоставлении возможности отработки знаний на практике и помощи в их закреплении. Выражаясь профессиональным языком, тренинг-менеджер должен провести обслуживающий персонал по цепочке «знания → умения → навыки» так, чтобы участники тренинга пересмотрели модель поведения, осознав, каким образом можно повысить профессиональную эффективность.

Вряд ли есть однозначный ответ, способен ли внутренний тренинг-менеджер ресторана полноценно заменить квалифицированного бизнес-тренера, который на протяжении, допустим, 10 лет разрабатывает и проводит тренинги. Сторонники приведут десятки доводов «за», противники – не меньше доводов «против». На самом деле стоит рассматривать каждую конкретную ситуацию отдельно, тем более, если ваш ресторан может быть ограничен в бюджете на реализацию необходимого комплекса обучающих программ (речь идет о четырехзначной цифре в долларовом эквиваленте за один тренинговый день).

Даже если решение о заказе тренингов «на стороне» уже принято, не стоит спешить. В ряде случаев (особенно когда речь идет о крупном сетевом проекте с большим штатом линейного персонала) выгоднее заказать у специалистов не проведение тренинга, а разработку программы с обучением внутреннего тренинг-менеджера, который и будет регулярно проводить занятия.

Наличие в штате специалиста, владеющего навыками проведения тренингов, существенно снижает издержки, которые ресторан мог бы понести, воспользовавшись услугами приглашенного бизнес-тренера. Но это не значит, что их вообще можно избежать.

Как и любой другой вид деятельности ресторана, дополнительное обучение нуждается в финансировании: сюда могут относиться консультации, разработка новых программ, расходы, непосредственно связанные с проведением тренингов. Ожидаемая в перспективе польза с трудом поддается исчислению в денежных знаках, это не всегда материальные дивиденды.

Обычно эффективность тренинга измеряется лишь через неделю, месяц и три месяца после проведения занятий. Получаемая же прибыль может проявиться и раньше – в увеличении выручки и среднего чека, большей удовлетворенности гостей, видимом улучшении обслуживания и внимательности линейного персонала, стабилизации отношений внутри коллектива...

Чтобы эффективность проводимых занятий была выше, вы как тренинг-менеджер должны постараться понять важную вещь, возможно – самую суть тренинга: все, что происходит «здесь и сейчас», делается для участников.

Тренеру стоит хорошо подготовиться, но может получиться и так, что многие «заготовки» придется менять прямо по ходу, потому что тренинг – это процесс, в котором очень многое зависит от текущего состояния группы. Даже если тренер хорошо знает своих официантов, а с кем-то из них даже проработал несколько лет, в групповом кругу люди порой раскрываются с новой и часто неожиданной стороны. При этом есть способ, практически всегда позволяющий достичь взаимопонимания.

Заранее обсудите необходимость проведения тех или иных занятий, поднимите вопросы, которые будут обсуждаться на тренинге, спросите, как участники представляют роли и функции, которые вы должны исполнить. Данное обсуждение ни в коей мере не свидетельствует о вашей неуверенности или панибратстве, зато неплохо работает на осознание персоналом необходимости дополнительного обучения. Исходя из этого, тренингу должна предшествовать неформальная встреча, главная задача которой – создание у официантов достаточной мотивации для приобретения новых навыков.

Очевидно, что личность тренинг-менеджера не должна вызывать у персонала резко негативных эмоций. В противном случае лучше ничего и не начинать, отрицательные эмоции группы сведут на нет все усилия, направленные на обучение.

Опытные бизнес-тренеры могут довольно успешно работать с негативно настроенной группой, используя общую энергетику на пользу дела. Но это настоящее искусство, на овладение которым могут уйти годы. В нашем случае имеет смысл сначала стабилизировать отношения, затем приступить к увеличению профессиональной эффективности каждого участника в отдельности и коллектива в целом.

В любом случае, тренинг-менеджер – это социально и эмоционально зрелый человек. Он наделен авторитетом, владеет определенным набором умений и личностных характеристик. Ему должны быть свойственны: уверенность, адекватная и стабильная самооценка, интеллект, навыки общения, настойчивость, толерантность, стрессоустойчивость. Вам, и только вам, решать, какую модель поведения выбрать для проведения тренинга, вы можете быть как наставником (т. е. находиться вне группы), так и ее лидером. Какую бы роль вы ни выбрали, важно, чтобы она не была центральной: не тренер работает на группе, а группа работает на тренинге.

Для начала необходимо получить представление о методологии проведения обучающих занятий. Тренинг – это отработка навыков, которая состоит из четырех ступеней.

- Первая ступень – мини-лекция или рассказ (реже – демонстрация видеofilmа) о технике в целом.
- Вторая ступень – проведение тематического упражнения на отработку одного простого элемента этого навыка.
- Третья – представляет собой метафорическую игру, групповую дискуссию или «мозговой штурм» и позволяет отработать подобные элементы уже в комплексе.
- Четвертая ступень – моделирование с помощью ролевой (деловой) игры ситуации, близкой к реальной.

Допустим, предварительное обсуждение, о котором говорилось выше, состоялось накануне, и все пришли к единому мнению, что тренинг может быть одинаково полезен как участникам, так и компании. Если же по каким-либо причинам подобной встречи не произошло, то начать тренинговый день необходимо с представления программы – буквально ее краткой аннотации. Будет лучше, если вы акцентируете внимание на выгоде, которую получит персонал.

Практически любая грамотно составленная тренинговая программа начинается с **разминки**, которая представляет собой непродолжительное упражнение, позволяющее каждому участнику проявить активность и нацеленное на управление групповой динамикой. Разминка способствует сближению, пробуждению внимания или мыслительных процессов, а иногда – просто помогает взбодриться.

Разминки, как и все упражнения в тренингах, могут быть двигательные, письменные и устные. Они не проводятся ради самих себя, как правило, являясь своеобразными мостками к бизнес-теме, что особенно справедливо для упражнений, предлагающихся после кофе-брейков или обеда. Разминки редко длятся дольше 15 минут, если же вы замечаете, что какие-то действия легко выполняются участниками и рискуют скоро им наскучить, имеет смысл закончить разминку раньше рекомендованного времени.

Стоит обратить ваше внимание, что время в тренинговых программах указывается ориентировочное, продолжительность занятий всегда будет варьироваться в зависимости от групповой динамики.

Довольно похожи на разминки и **тематические упражнения**, основная задача которых – возможность поэлементной отработки новых навыков. Как правило, в тренинговых программах упражнения стоят после каждой мини-лекции, объясняющей ту или иную технику. В упражнениях участвуют все слушатели тренинга, очередность выполнения задания определяется в случайном порядке с помощью мяча, который перебрасывается от одного к другому.

Упражнения предваряются инструкцией, объясняющей задачи, и заканчиваются чаще всего небольшой 3-4-минутной дискуссией, во время которой вы можете задать следующие вопросы:

- Что было легко (сложно)?
- Что получилось (не получилось)?
- Какие выводы можно сделать из этой практики?

В качестве резюме вы, как тренинг-менеджер, должны буквально в паре фраз попытаться практиковать, не забыв упомянуть, в каких именно случаях подобный метод может быть применен в повседневной работе официантов.

Мини-лекция – как явствует из названия – часто сознательно ограниченное во времени изложение новой для участников тренинга информации. Почти всегда мини-лекция проводится после разминки или «мозгового штурма», предваряя упражнение или деловую игру.

Задача тренинг-менеджера – способствовать погружению аудитории в состояние активного слушания. Необходимо, чтобы участники воспринимали и запоминали представляемый материал, для чего ведущий может использовать метафоры, выписывать на доску ключевые фразы, рисовать схемы, демонстрировать слайды.

Продолжительность мини-лекции обычно не превышает 15 минут и также часто заканчивается групповой дискуссией.

«**Мозговой штурм**» применяется для сбора мнений участников по определенному вопросу и представляет собой разновидность групповой дискуссии.

Техник проведения «мозгового штурма» несколько, например, тренинг-менеджер предлагает каждому участнику подумать 1 минуту над определенным вопросом, а после – сообщить свое мнение. В конце ведущий подводит итог, акцентируясь на наиболее важных аспектах дискуссии. Продолжительность высказываний – не более 2 минут на участника, резюме тренера – не более 5 минут.

Важно следить, чтобы не возникало конфронтации, едва зарождающиеся конфликты необходимо гасить. Руководствуйтесь тем, что вы не ищете истину, а выслушиваете мнение каждого участника обучающей программы.

Ролевые (деловые) игры – отработка приобретенных в тренинге умений и навыков, как правило, завершающая ту или иную тему. Эта методика требует много времени и полной отдачи как от участников, так и от ведущего.

Готовность к игре определяется «разогретостью» группы: высокой заинтересованностью темой, наличием диаметральных точек зрения, в общем, кипением страстей.

В процессе игры у участников появляется осознание важных закономерностей и правил, ведущих к переоценке своего опыта, привычных ролей, формированию свежих установок, действий, т. е. новому поведению.

Видеоанализ необходим для разбора ролевых игр, он помогает сопоставить реальные модели поведения участников – с теми, которые представляются, и теми, что в данной ситуации могли бы оказаться более эффективными. С помощью этого метода группа может увидеть со стороны и обсудить особенности общения с гостями, техники обслуживания, навыки презентации. Важно перед просмотром видео задать участникам точные критерии анализа, а сам материал разбивать на фрагменты.

Завершаться тренинговый день (или тренинг) должен упражнением, способствующим «обратной связи». После чего поблагодарите всех участников занятия и кратко резюмируйте, что было проделано в круге, какие навыки оказались приобретены вследствие этого.

Ежедневные тренинги контактного персонала

Ассессмент-центры или аттестации, при их грамотном проведении, покажут, у кого из работников недостаточно знаний по каким-либо аспектам работы.

Возможно кто-то из них «плавает» в меню и винной карте; кто-то – не умеет продавать, «теряясь» в фазе работы с возражениями; кто-то – вяло заканчивает контакт с гостем. Должным образом обученный тренинг-менеджер может это исправить с помощью ежедневных мини-тренингов, проводимых с персоналом.

Стоит ли упоминать, что любое обучение должно быть комплексным, учить персонал общению с гостями, но не затрагивать при этом технику презентации меню и винной карты – по крайней мере опростетливо.

Прививать навыки продаж, но не давать механизм работы с возможными возражениями и сопротивлениями (это в большей степени относится к дополнительным предложениям: банкетам или комплексным обедам для туристических групп) – тем более.

В своей книге «Тренинги персонала в ресторане» Кадрина Айситулина⁴ пишет:

«Пренебрегать тренингом командообразования – все равно, что сознательно обрекать себя на частую смену обслуживающего персонала, так как неважные отношения внутри коллектива вряд ли будут способствовать приятному микроклимату в заведении. Все эти тренинги имеет смысл включить в годовую программу обучения.

Из-за неизвестности и непонимания участники часто выражают настоящее сопротивление обучению. К тому же, чтобы после тренинга официанты захотели применять полученные знания на практике, им тоже нужна мотивация: работники должны быть уверены, что их старания будут вознаграждены, а иначе, по их мнению, зачем проходить тренинг?

Вопрос, насколько эффективным окажется обучение, проводящееся в тягостной атмосфере, вряд ли требует ответа. Опытному тренеру, конечно, удастся нормализовать обстановку, но жаль потраченного напрасно времени,

⁴ Айситулина К. Тренинги персонала в ресторане. – Ресторанные ведомости, 2007.

сил и нервов обеих сторон. Куда проще и рациональнее на предварительной встрече объяснить, что тренинг – престижное и нужное мероприятие.

Среди квалифицированных бизнес-тренеров распространено мнение, согласно которому обучать нужно не всех подряд, а лишь сотрудников, лояльных к компании. Они свою позицию объясняют тем, что обучение должно быть поощрением лучших, понимающих, что, только обучаясь и повышая свою квалификацию, можно оставаться востребованным.

Для ресторанного бизнеса подобное практически неприемлемо: в хорошем заведении нет места плохим официантам, поэтому однозначно, обучать показано всех, но, непременно, предварительно создав для этого подходящий фон».

Нам же остается добавить, что тренинги помогают персоналу контактной зоны быть более внимательными и предупредительными к гостям. Лояльность гостей, в свою очередь, напрямую зависит от созданного им настроения. Как итог – результат тренинга превращается в планомерно растущую прибыль кафе или ресторана. Научите персонал быть гостеприимным, и столики вашего заведения никогда не будут пустовать!

Заключение

Ресторанный бизнес в России существенно изменился в кризис. Возможно, мы, профессионалы HoReCa, и сами отчасти виноваты в том, что в отрасли наступили тяжелые времена. Пока бизнес стабильно развивался и рос вслед за ростом рынка, мы многого не замечали, на многое закрывали глаза. Собственники ресторанов были уверены, что управляющий все держит под контролем. Управляющий же делегировал слишком много полномочий, скажем, старшему смены, администратору, бухгалтеру либо снабженцу. Персонал перетекал из заведения в заведение, отчетливо понимая, что пресловутый «кадровый голод» никогда не оставит его без работы. Страна годами жила, получая сверхприбыль в самых разных отраслях экономики, в том числе и в сфере общественного питания.

Ни для кого не стало сюрпризом, что первыми испытали на себе всю тяжесть экономического спада новые и непрофессиональные игроки. Если до кризиса они балансировали около точки безубыточности, то с первым скачком цен на продукты и первым оттоком гостей у большинства «новичков» начались проблемы: задержки платежей поставщикам, невыплаты заработной платы, задержки выплат по аренде. Многие сотрудники устремились искать новую работу, и синергия этого процесса снизила средний уровень оплаты труда в отрасли почти на 30 % в считанные недели. Спрос на трудоустройство в больших городах впервые за многие годы превысил предложение. Некоторые предприятия, располагающие собственными активами недвижимости, посчитали целесообразным закрыться на время и переждать спад. Другие бросились «эффективно управлять издержками», оптимизируя расходную часть, прежде всего в составляющей фудкоста. Многие завсегдатаи заведений и частые гости ресторанов оказались обманутыми в своих ожиданиях, ведь цены не изменились или даже выросли, а вот качество – существенно ухудшилось. Интересный парадокс: предпочтения гостя, являющиеся основой формирования любого цивилизованного рынка и поведения его игроков, в нашей индустрии никогда не выполняли свою главенствующую и определяющую роль. Безусловно, мы руководствовались ожиданиями аудитории при составлении меню, ценообразовании, мы даже иногда вводили анкетирование гостей, приглашали «таинственного гостя» и проводили тренинги для официантов. Но согласитесь, вопрос неудовлетворенности и недовольства гостя никогда раньше не являлся фактором, определяющим перспективы выживания заведения. Некоторые официанты и даже администраторы, уж что там, бывало, грубили гостям и не были обходительны, понимая, что завтра в 11 утра на двери все равно прозвенит колокольчик и войдет еще один гость. Похоже, эти времена безвозвратно прошли. Теперь уже очевидно, что наши сограждане будут более внимательно и где-то даже предвзято «голосовать» своим изрядно «похудевшим» кошельком при выборе заведения.

Последний кризис, без сомнения изменит портрет будущего рынка индустрии питания в России. Рынок станет более профессиональным, более сегментированным, более зрелым. Существенно изменятся и предпочтения гостей. Теперь команде ресторана нужно прикладывать еще больше усилий, чтобы привлечь и главное – удержать гостя в своем заведении.

Мы надеемся, что эта работа поможет нашим коллегам, особенно начинающим рестораторам, успешно управлять своим заведением гостеприимства. Как известно, в нашем бизнесе не бывает мелочей, а невнимание к мелочам никогда не остается незамеченным гостем.

Будьте внимательны к мелочам, и тогда гости будут внимательны к вашему заведению!
Мы искренне желаем успехов и процветания вам и вашему бизнесу!

Об авторах



Илья Лазерсон – окончил факультет пищевых технологий Ленинградского института холодильной промышленности, президент Клуба шеф-поваров Санкт-Петербурга, теле– и радиоведущий, автор более 60 книг по кулинарии и более 100 публикаций в профессиональных СМИ. За 30 лет в индустрии питания работал шеф-поваром в ряде известных ресторанов (в том числе «Европа», «Санкт-Петербург», «Флора»), проводил фестивали русской кухни в ресторанах за рубежом, консультировал более сотни заведений. Директор «Кулинарной студии Лазерсона», читает лекции студентам отраслевых вузов.

Среди самых запоминающихся событий профессиональной карьеры отмечает ужин, данный в честь королевы Елизаветы II, где выступал одним из авторов предлагаемых блюд.

Кулинарное кредо: искать новое не за счет сочетаемости несочетаемого, а за счет добавки третьего (четвертого) ингредиента. Мастер спорта по фехтованию.



Сокирянский Федор – главный редактор портала «Весь общепит России». Эксперт в области инновационных пищевых технологий и молекулярной гастрономии. Управляю-

щий партнер ресторанной УК «Магнат». Совладелец школы шеф-поваров и управляющих Sokirianskiy&Lazerson School (SLS). Основатель лаборатории инновационных технологий «Shelf Life Solutions» (SLS). Совладелец рекламного агентства «FoodRussia». Соавтор книги «Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно» вместе с Игорем Бухаровым, соавтор книги «Как привлечь гостей в ресторан» вместе с Ильей Лазерсоном. Создатель программы «Здоровое поколение – здоровая Россия» по заказу Минобрнауки РФ, эксперт мониторинга Эксперимента по совершенствованию питания учащихся общеобразовательных учреждений.

Автор технологических концепций и главный проектировщик более 70 централизованных производств, комбинатов школьного питания и фабрик-кухонь. Выступал экспертом-технологом в проектах создания фабрик-кухонь сетей «Шоколадница», «Му-Му», «Крокус-Экспо», «Пышка», «Бахетле», «Сказка», «Домодедово Эйр Сервис» и др.

От авторов

Очень радуюсь тому, что судьба свела меня с Федором. Благодарю небеса, что мне не довелось работать шеф-поваром в ресторане, которым управлял Федор, – никакие поварские уловки, которыми мы пользуемся во взаимоотношениях с управляющими, с ним не прошли бы.

Он прекрасный экономист и просчитывает в минуты даже ресторан, который посещает в качестве гостя. Он состоявшийся менеджер, умеющий четко ставить задачи и создавший уникальную систему, позволяющую всем службам ресторана контролировать самих себя.

И еще Федор уникален тем, что, будучи ресторанным управленцем, он настолько хорошо владеет пищевой технологией, что мне, шеф-повару с высшим технологическим образованием, порой стыдно признаться ему, что я не совсем понимаю, о чем он говорит. При этом я с умным видом киваю, а на следующий день бегу в «Публичку», чтобы прояснить, чему же я кивал накануне... А в это время Федор может сидеть в соседнем зале и работать над диссертацией по молекулярной кухне.

И, простите за банальность, он просто хорошо и разносторонне образован, что не совсем характерно для сложившегося стереотипного представления о ресторанном управленце...

Илья Лазерсон

Президент Коллегии шеф-поваров Санкт-Петербурга

«Гений, какое бы направление ни избрал, всегда остается гением...» – писал великий русский поэт. Это высказывание трепетно любимого мною Пушкина безоговорочно относится к не менее любимому Илье Лазерсону.

Говоря о своем товарище, я не могу удержаться от превосходных степеней сравнения. Илья является не только блистательным шеф-поваром, прошедшим прекрасную подготовку у всемирно известных шеф-поваров, но и талантливым технологом-исследователем, искрометным радиоведущим, успешным литератором от кулинарии.

Илья Лазерсон – автор концепции «современной русской кухни», прославившей искусство отечественных кулинаров в лучших европейских ресторанных домах. Основанная им лаборатория креативных кулинарных технологий развивает новое направление «авангардной кухни», вобравшей в себя все лучшее от классической французской гастрономии и современного течения «фьюжен».

Благодаря Илье школа SLS стала поистине новым словом в системе преподавания профессионалам HoReCa.

Уверен, что рецепты эффективного управления кухней ресторана от Ильи Лазерсона помогут нашим читателям привлечь гостей в свой ресторан.

Сокирянский Федор

Директор школы шеф-поваров и управляющих SLS