



с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

как преуспеть

3

Разового клиента — в постоянные

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Персонал

Работа персонала — это то, с чем клиент обязательно столкнется в ресторане. Это то, что в первую очередь задевает его душу, оставляет след в его воспоминаниях. Именно работа персонала изначально формирует имидж заведения. Ведь, откровенно говоря, еда у всех примерно одинакова. Некоторые блюда бывают лучше, некоторые хуже. Что-то вкуснее, что-то менее вкусное. А вот работа персонала всегда оставляет у гостя положительное, нейтральное или негативное впечатление о ресторане.

Что отличает качественный сервис? Что отличает хорошего официанта?

В первую очередь — вид с иголочки. Ни для кого не секрет, что не все работники охотно носят форму, которую им предлагает работодатель. Ни для кого не секрет, что в большинстве ресторанов форма — это только китель или передник/фартук или просто какая-нибудь кепочка. Но на то, во что человек обут, какие у него брюки/юбка, мало кто обращает внимание.

А ведь именно по одежке встречают вашего официанта! Именно одежда в первую очередь отличает его от официантов других ресторанов. Поэтому не будем говорить про фирменный стиль, про дизайн униформы и так далее, а поговорим лишь об основных моментах.

В первую очередь, повторюсь, презентабельный внешний вид. Одежда чистая, отглаженная, соответствующая стилю вашего ресторана: если у вас фривольное фанки-заведение, то пусть надевают джинсы ярких цветов с прорезами, кроссовками и т. д. Если же ресторан у вас более классический, то и одежда должна быть

строже. Не покупайте на брендированную форму, чтобы на ней гость видел имя официанта (это можно реализовать и с помощью бейджей, но вышивка смотрится намного лучше), название и логотип ресторана, чтобы она смотрелось не как тюремная роба, а как униформа профессионального сотрудника.

Пусть официанты своевременно сдают одежду в стирку, пусть каждый день получают ее отглаженной (или гладят ее сами) и поддерживают чистоту одежды в течение рабочего дня.

Отметим также, что для большинства заведений недопустимо наличие пирсинга, татуировок или экстремальных стрижек у персонала (если, конечно, это не известнейший шеф-повар, знаменитый своей экстравагантностью). Рассматривание серьги в носу у официанта, как минимум, отвлечет гостя от внимательного изучения меню.

Второй момент — идеальное знание меню. Сейчас мы не будем говорить о методиках продаж, о том, как правильно преподнести какое-то блюдо, правильно провести допродажу, а поговорим только о том, что официант должен в меню разбираться лучше любого гостя и не хуже шеф-повара.

Что он должен знать? Во-первых, технологию производства. Во-вторых, ингредиенты. В-третьих, вкусовые свойства. Не покупайте и устройте дегустацию всех блюд меню всеми официантами. Чтобы они знали, что продают, чтобы они сами попробовали. Чтобы могли рассказать клиенту о своих впечатлениях. Действительно, как продавать, не зная собственный продукт?

Изучив меню, официант должен знать, какое из блюд острое, а какое подойдет для людей со слабым желуд-

ком, что вегетарианское, а что нет. И эта информация должна быть не только где-то глубоко в недрах его памяти, нет, требуется ее быстро вспомнить и донести до клиента. То есть после вопроса клиента: «А что вы мне посоветуете поострее?» официанту не стоит впадать в глубокую задумчивость, после чего отвечать: «Мы можем, в принципе, добавить перцу в каждое блюдо». Он обязан вспомнить конкретные блюда, отличающиеся острым вкусом.

Также официанту положено легко ориентироваться в меню, знать, что на какой странице находится, если гость просит его что-то показать.

Официант должен быстро находить нужное блюдо в меню, рассказывать о различных вариантах заказа, знать вес, калорийность каждого блюда (сейчас в моду все больше входит здоровое питание, и эта информация не останется не востребовавшей). А еще — уметь рассказать обо всем этом клиенту красиво, вкусно и с удовольствием. Здесь на помощь придут скрипты¹, заучивание больших объемов информации (презентации блюд и т. д.), но об этом мы поговорим в следующих главах.

Обучение

Персоналу надлежит быть вышколенным. Что под этим подразумевается? В ресторанном бизнесе полным-полно различных тренинговых фирм, курсов по организации работы, по мастерству персонала. И если вы не знаете, каким должен быть идеальный официант, то рекомендую обратиться к ним, чтобы они рассказали и показали. Ну или посетить самый лучший ресторан

¹ Скрипты — сценарии, по которым строятся диалоги с клиентами. Подробнее см. www.mmerkulov.ru

вашего города и внимательно понаблюдать за работой тамошнего персонала.

В первую очередь, официанту необходимо знать основы своего ремесла: как подаются различные блюда, как сервируется стол, как убирается грязная посуда, собирается мусор и т. д. И все это надо делать быстро и аккуратно. Нельзя выпускать официанта к гостям, если он не овладел азами профессии. Все официантские премудрости должны быть доведены до автоматизма. Не скупитесь на обучение персонала, но и не забывайте потом контролировать его действия.

Распространенная ошибка многих руководителей заключается в том, что они обучили персонал и решили, что теперь все само собой будет поддерживаться в нужном состоянии. Так не бывает. Если персонал не контролировать, то он расслабляется, и результаты обучения сводятся на нет. Контроль — это работа администратора, которого, в свою очередь, контролирует управляющий. Коррективы должны вноситься до тех пор, пока официант не будет идеально знать все премудрости своего ремесла. Потом — осуществляйте постоянный и неусыпный контроль.

Официанту следует быть предельно вежливым и доброжелательным. В противном случае он не продаст ничего, кроме того, за чем пришел клиент. У недоброжелательно настроенного официанта гость купит максимум чашку кофе и ничего больше. И вряд ли придет к вам еще раз. Любыми путями добивайтесь повышения внешней доброжелательности и радушия. Здесь помогут как тренинги персонала по клиентоориентированности, так и убеждение сотрудников в вашей личной миссии и в миссии вашего ресторана: сделать всех гостей довольными, счастливыми, сытыми и радостными.

Очень важный момент: если вы сами эту миссию не разделяете, если для вас как для хозяина ресторана каждый гость — это не гость, а клиент, который должен оставить у вас как можно больше денег, то донести до сотрудников любовь к клиенту у вас вряд ли получится.

Слегка отвлечемся. Что такое миссия? Это то глобальное, что пронизывает каждое действие каждого сотрудника вашей организации, что содержится в каждом элементе маркетинговых коммуникаций, каждом элементе производства. Это тот краеугольный камень, который отличает великие компании от обычных, успешные от неуспешных.

Но, скажете вы, существует множество примеров успешных компаний, в которых знать не знают ни о какой миссии. Но то, что она не сформулирована, не записана и не выложена на корпоративном сайте, не означает, что ее нет. Она есть. Ее порождает хозяин бизнеса, ею руководствуются его подчиненные и т. д.

При этом миссия, возвращаясь к тематике HoReCa, — не в том, чтобы получить деньги с клиента, не в том, чтобы продать ему побольше еды. Миссия — сделать гостя счастливым. И если он будет счастлив, поев у вас немного, но вкусно, — пусть будет так. Если он будет счастлив от того, что он у вас наелся до отвала, съел столько, что ходить не сможет, — нет проблем.

В любом случае, миссия — это то, как вы делаете мир лучше. То, чем вы помогаете каждому конкретному клиенту. И если вы это хорошо понимаете, то с продажами, равно как и со всем остальным, проблем у вас не будет¹.

¹ Подробнее про определение миссии см. www.mmerkulov.ru

Так вот, донесите это до официантов. Раскройте в них любовь к каждому клиенту и потребность сделать его жизнь лучше. Только так вы сможете добиться того, чтобы ваш персонал был доброжелательным.

Улыбка

Частное, привычное, но безумно важное проявление доброжелательности. Во многих сферах бизнеса, особенно за рубежом, персонал буквально заставляют улыбаться (если они не улыбаются сами). Даже есть термин — «дежурная улыбка продавца», «дежурная американская улыбка».

В России пока что это менее распространено. И к постоянно улыбающимся людям относятся с какой-то настороженностью. Но это к тем, в чью улыбку не верят. Если же гость ресторана видит, что персонал улыбается ему искренне, то такая улыбка не будет воспринята как дежурная. И она настолько улучшит атмосферу вашего заведения, что вы сами удивитесь тому, насколько это отличит его от многих других.

Характерный пример — *Starbucks*, американская сеть кофеен. Заведения этой сети отличаются тем, что их сотрудники очень доброжелательны к клиентам. После того как *Starbucks* пришел в Россию, на очередной конференции по проблемам общепита выступил кто-то из топ-менеджмента российского отделения *Starbucks*. Ему задали вопрос «Как вы заставляете ваших сотрудников улыбаться?». И руководитель ответил, что они изначально принимают на работу тех, кто улыбается. И то внимание, которое уделяется этой крупнейшей компанией в сфере общепита такой, казалось бы, мелочи, как улыбка, наглядно демонстрирует нам важность, с которой следует подходить к этому вопросу.

Предложите вашим сотрудникам улыбаться перед каждым выходом в зал. Повесьте у выхода из кухни зеркало. Обязайте персонал улыбаться каждому клиенту, и не потому что надо, а потому, что этот человек пришел к вам, это ваш гость. И его радостно приветствуют.

Скорость

Следующий момент работы персонала — это отсутствие пауз в работе.

Часто случается, что официанты стоят, разговаривают, вместо того чтобы обслуживать клиента. Лишнее время задерживаются на кухне, чтобы парой слов перекинуться с поварами. А тут еще на телефон приходит СМС, на которое нужно срочно ответить, или раздается звонок, или случается что-то еще, ради чего можно на время забыть о клиенте.

Как показывает практика, есть определенное время, которое гость готов ждать. И чем более сложное блюдо он заказал, тем больше времени он согласен ждать. Он понимает, что заказал исключительное блюдо, которое готовится исключительно долго. Во всех остальных случаях клиент ждать не хочет.

И, заказывая чашку кофе, гость понимает, что готовится она меньше минуты. Чтобы ее вынести, требуется еще одна минута, и если кофе приносят ему через 10 минут (да еще и еле теплый, а не горячий), он понимает, что восемь минут официант о нем откровенно не думал. Мало какому гостю это понравится. Поэтому один из немаловажных критериев работы персонала — это скорость.

Как добиться высокой скорости? Только установив четкие временные рамки. Пусть администратор контроли-