


## ВВЕДЕНИЕ

### *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 командообра-

зования, 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 апселлинга, 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 «правильного» оформления сотрудников. Значительное внимание в книге уделено опыту взаимоотношений со СМИ, использованию интерактивных сервисов в работе с гостями, созда-

*Введение*



нию 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.

#### *Введение*

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

