

михаил меркулов

с чего начать

# РЕСТОРАН

**50** способов  
увеличить прибыль



как преуспеть

# **Михаил Юрьевич Меркулов**

## **Ресторан. 50 способов увеличить прибыль**

### **Серия «Начать и преуспеть»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8479469](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8479469)*

*Меркулов М. Ю. Ресторан. 50 способов увеличить прибыль: Питер;  
Санкт-Петербург; 2014  
ISBN 978-5-496-00892-1*

### **Аннотация**

Многие начинающие и даже опытные рестораторы забывают, что ресторанный бизнес – это тоже бизнес, и в нем есть продажи. Не обслуживание гостя, не приготовление блюд, не различные «ресторанные фишки», а продажи. Книга поможет читателям восполнить этот пробел в знаниях и взглянуть на управление рестораном под другим углом, через призму мирового опыта продаж. Что, без сомнения, поможет увеличить прибыль от их заведения и сделать его гостей счастливее, а мир – чуть лучше.

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Общее место всех бизнесов	7
Главная формула	7
Маржа	12
Средний чек	14
Конверсия	17
Количество покупок	21
Leads	23
Глава 2. План действий	25
Типичная ошибка бизнесменов	25
Расчет ROI для рекламы	28
Маркетинг	30
Интерьер	32
Сортировка элементов формулы	34
А что, если все сразу?	37
Кто все это будет делать?	42
Глава 3. Разового клиента – в постоянные	47
Персонал	47
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# Михаил Меркулов

## Ресторан. 50 способов увеличить прибыль

© ООО Издательство «Питер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

# Введение

Вы держите в руках необычную книгу, посвященную ресторанному бизнесу.

Чаще всего он рассматривается в первую очередь как ресторанный и лишь потом – как бизнес.

В этой же книге во главу угла ставится именно то, что роднит сферу общественного питания с розничной торговлей. И возникает возможность взглянуть на продажи в ресторане под другим углом, через призму мирового опыта продаж. Посмотрев на них по-новому, вполне реально применить все те технологии и внедрить все те инструменты привлечения клиентов, проведения переговоров, согласования предложений и завершения сделок, которые позволяют увеличивать прибыль миллионам организаций по всему миру.

Хочу сказать, что эта книга сама по себе, в отрыве от реализации и внедрения изложенных идей в вашем конкретном бизнесе, не имеет почти никакого смысла. В ней слишком мало теории, исследований, их результатов, анализа и прочего, что отличает многие книги по бизнесу. Вы увидите, что в этой книге не рассказывается о том, как правильно разработать технологические карты или выбрать место для размещения вашего ресторана. Также не рассматриваются различные «ресторанные фишки мира», которые являются лишь завершающим штрихом к портрету успешного заведения. Нет в

ней и смешных и поучительных историй, рецептов блюд, рассказов о том, какие бывают рестораны, и т. д.

Эта книга о другом.

Эта книга – о продажах.

И написана она не профессиональным ресторатором, а человеком, всю свою карьеру занимающимся продажами. Начиная с менеджера, обзванивающего клиентов по «Желтым страницам», и заканчивая созданием отделов продаж с нуля.

Поэтому не ждите от этой книги академичности изложения и возвышенного отношения к Ресторану.

Общепит – это бизнес.

А бизнес – это продажи.

# **Глава 1. Общее место всех бизнесов**

## **Главная формула**

Запомним аксиому: бизнес продает. Если он не продает, то это не бизнес, а общественная организация, благотворительный фонд или нечто подобное.

А раз бизнес продает, значит, в нем есть какие-то процессы продаж, которые поддаются описанию, систематизации и оптимизации. Причем если не заикливаться на специфике именно общепита, то можно использовать наработки всех отраслей бизнеса в целом, а потом уже перейти к частностям, относящимся к ресторанной сфере.

Как подсказывает мне мой опыт продаж и опыт моих коллег, а также опыт, накопленный специалистами мирового уровня, занимающимися продажами, хорошему менеджеру все равно, что продавать. Отличается лишь специфика, а общие моменты одинаковы.

Поэтому есть все основания полагать, что подход от общего к частному и в этом случае имеет все шансы на успех.

Продажи в бизнесах выстраиваются по одним и тем же законам. Не важно, что это: оптовая дистрибуция, работа с

розницей или торговля через Интернет. Всегда можно найти что-то общее для всех перечисленных направлений и как-то его упорядочить.

Давайте на время забудем, что мы работаем в HoReCa, в ресторанном бизнесе, и взглянем на бизнес в целом.

Что мы имеем? Какое-то количество клиентов, которые совершают какое-то количество покупок, а фирма получает с этого какую-то прибыль. Правильно?

Иногда на этом у бизнесменов понимание, откуда в фирме берутся деньги, заканчивается. И они начинают что-то как-то делать. Дергают разные ручки этого сложнейшего механизма «Продажи», вместо того чтобы выделить ключевые моменты, изменение которых даст наиболее сильный и важный результат.

Например, можно нанять менеджера по продажам и сказать ему: «Продавай! Ты же менеджер, тебе виднее как». Что из этого получится – легко догадаться, пообщавшись с собственниками таких бизнесов. Продажи падают, клиент привередничает, да и найти его все сложнее...

Не хочется повторять их ошибок? Думаю, да. Намного лучше, если для нас бизнес в целом и ресторан в частности не будет черным ящиком, который на выходе дает какое-то количество денег (и хорошо еще, если со знаком «+», а не «-»). Поэтому и начнем с основ.

Самое главное понятие в бизнесе – это прибыль. Рассмотрим, из каких элементов она состоит. Мы будем двигаться



как исследователи, от молекулы вещества к атомам, а потом и к протонам – нейтронам – электронам, чтобы в итоге дойти до конкретных показателей, на которые уже можно непосредственно воздействовать.

В первом приближении прибыль складывается из оборота компании и ее маржи.

Прибыль = Оборот × Маржа.

Например, если нам на счет приходит \$1 млн в месяц и работаем мы с маржой 20 %, то мы зарабатываем \$1 млн × 20 % = \$200 тыс. Подсчитать просто. Сложнее понять, что необходимо сделать, чтобы увеличить прибыль. Слишком уж это крупный показатель – оборот. Как его увеличить? Вопрос чересчур объемный, ибо на него влияет столько факторов, что без конкретики ситуация будет похожа на погоню за двумя зайцами.

Да и с маржой все тоже не так просто. Она зависит и от нашей жадности (нормы прибыльности), и от себестоимости продукции, и от накладных расходов... Но займемся сначала оборотом.

Пока мы не разложим его на составляющие, нам сложно будет на него повлиять. Поэтому сейчас мы начнем раскладывать большое понятие оборота на более мелкие и конкретные слагаемые, с которыми уже легче будет работать.

Оборот – это количество денег, которые принесли в компанию ее клиенты. Значит, если взять среднее количество клиентов, каждый из которых приносит определенный сред-

ний доход, то, перемножив эти два показателя, получим оборот.

Если оборот компании \$1 млн при 100 клиентах, значит средний доход с клиента составляет \$10 тыс.

Вот мы получили еще 2 параметра, изменяя которые, можно воздействовать на прибыль – увеличив количество клиентов или количество оставляемых ими у нас денег.

Но это еще не максимальное дробление.

Как мы можем структурировать количество клиентов? Есть множество потенциальных клиентов, которые откуда-то узнали про нашу компанию (мы же помним, что говорим не про ресторанный бизнес, а про бизнес вообще), и некоторые из них у нас что-то в итоге купили.

Значит, логично будет представить реальное количество клиентов как количество клиентов потенциальных (leads), умноженное на так называемый коэффициент конверсии (Cv) – отношение количества реальных клиентов к потенциальным.

Например: у нас было 100 клиентов, из которых 20 совершили покупку. Значит, коэффициент конверсии равен 20 %.

Итак, наша формула приобретает более развернутый вид:  
$$\text{Прибыль} = \text{Коэффициент конверсии} \times \text{Количество клиентов} \times \text{Средний оборот клиента} \times \text{Маржа}.$$

Продолжаем структурирование.

Как мы можем разложить средний оборот с клиента? Давайте подумаем: клиенты покупают один раз или несколько?

Чаще всего они возвращаются. Если вспомнить, что мы говорим о ресторанном бизнесе, то бывает, что клиенты возвращаются не раз, не два и не три.

Следующий момент – это средний чек, т. е. количество денег, которое средний клиент оставляет, совершая среднюю покупку в организации.

Таким образом, после подстановки всех найденных параметров наша первоначальная формула приобретает следующий вид:

Прибыль = Объем продаж × Маржа =  $leads \times Cv \times \text{Средний чек} \times \text{Количество покупок} \times \text{Маржа}$ .

И вместо черного ящика, с которым непонятно как работать, мы получаем конкретную формулу из пяти составляющих. Изменяя каждый из этих коэффициентов, мы напрямую влияем на прибыль, получаемую организацией.

# Маржа

Маржа – это то, ради чего работают все организации. Это та доля прибыли в общем обороте компании, которая является главным фактором, главной отличительной чертой любого бизнеса. Именно по марже, по тому, какая наценка, сколько бизнес зарабатывает, и отличаются целые ветви бизнесов. Диапазон здесь велик: от бензоколонок с маржой в 1 % до интеллектуального труда, где она может составлять и все 99 %.

Из чего складывается маржа в ресторанном бизнесе? Она складывается из наценки, которую мы выставаем, и из себестоимости.

Рассмотрим подробнее наценку: в первую очередь, она зависит от наших запросов, от того, сколько мы хотим зарабатывать. Мы начинаем бизнес для того, чтобы зарабатывать, а чтобы зарабатывать больше, самый простой способ – это поднять наценку, тем самым увеличив маржу.

Но мы в бизнесе не одни, вокруг полным-полно конкурентов, которые или менее жадные, или более осторожные, чем мы. И это существенно сужает наш коридор изменения наценки.

Остается себестоимость. Это то, во что нам обходится каждая из произведенных услуг, товаров, каждое из приготовленных блюд, напитков и т. д.

В ресторанном бизнесе она складывается из:

- ФОТ (зарплаты всех сотрудников, начиная от управляющего и заканчивая оператором клининга);
- стоимости продуктов (что покупаем, как часто покупаем, сколько отбраковывается, сколько расходуется на отработку меню и сколько у нас воруют);
- аренды. Понятно, что в значительной доле ресторанов аренда может давать очень большой процент себестоимости. Например, если мы сравниваем помещения, расположенные в центре крупного города и на его окраине, то стоимость аренды может отличаться в разы;
- эффективности работы сотрудников. Этот параметр напрямую влияет на фонд оплаты труда, на стоимость закупаемых продуктов и т. д. Даже на аренду этот показатель влияет – при прочих равных условиях более эффективные сотрудники могут работать на меньшей по площади кухне. Высокая эффективность работы – когда два человека справляются с работой, которая рассчитана на троих. Чаще всего в ресторанном бизнесе бывает наоборот: пять человек выполняют работу, с которой справилось бы и трое, что, в свою очередь, создает нездоровый климат в коллективе, разброд и шатание, привычку работать с ленцой и раздутый ФОТ. О том, как исправить положение, подробно поговорим в дальнейших главах, а пока перейдем к следующему пункту нашей мегаформулы.

# Средний чек

Средний чек – наиболее известное понятие ресторанного бизнеса, которое именно из него перешло в другие виды коммерческой деятельности.

В первую очередь, это индикатор уровня заведения. Узнав сумму среднего чека, мы тут же понимаем, что собой представляет это заведение: пафосное оно или не пафосное, дорогое или не очень, определяем его целевую аудиторию хотя бы по финансовому показателю.

Но углубляясь в ресторанное понятие «средний чек», мы забываем о его смысле в бизнесе вообще. А там под средним чеком понимается то количество денег, которое оставляет клиент, но применяется оно не для определения компании-продавца, а лишь как направление работы для менеджера по продажам, как показатель категории клиентов, эффективности работы менеджера и т. д. Многие рестораторы забывают об этом, привыкнув к пониманию названного термина только в контексте сферы гостеприимства.

Какой-нибудь популярный журнал с хорошей ресторанной колонкой может указать, что средний чек вашего ресторана составляет, например, 1000 руб. Но это будет означать только стоимость того усредненного набора блюд, который входит в некий сферический заказ в вакууме. Тот уровень цен, по которому вас будут сравнивать с другими заведениями

ями общественного питания. И так делает большинство.

Когда вы планируете открыть свой ресторан, то, разумеется, определяете тот средний чек, с которым вы собираетесь работать. Но он может существенно отличаться от того, который укажут в своих обзорах различные ресторанные критики. Ведь одно дело – стоимость среднего набора блюд из вашего меню, и совсем другое – что в реальности купил клиент. В дополнение к среднему заказу он может набрать еще столько, что это удвоит сумму его счета. И самое главное – вы напрямую можете на это повлиять.

Успешные рестораторы (надеюсь, что вы в их числе) к среднему чеку относятся не как к отличительному признаку заведения, единственная возможность поменять который – это изменить цены в меню (дав повод очередному журналу написать, что средний чек стал 1100 руб. вместо 1000). Они считают, что средний чек – это то, с чем напрямую работает не только управляющий ресторана, не только его бренд-шеф или шеф-повар, а каждый из официантов, каждый из сотрудников ресторана, общающийся с клиентами.

Да, в очередной ресторанной колонке написано, что средний чек у вас 1000 руб. Но официант, красиво описав десерт и убедив гостя его заказать, увеличил счет конкретного клиента до 1250 руб. А может быть, официант предложил ему более дорогую минералку, увеличив средний чек еще на 100 руб. В конце концов, средний чек – это не аксиома. Это то, что позволяет как-то каталогизировать, сортировать за-

ведения общественного питания, но никоим образом ни к чему их не обязывает, и влиять на него можно не только изменением цен меню, но и оптимизацией и улучшением работы каждого из членов команды ресторана: от тех, кто непосредственно общается с клиентами, до специалиста по маркетингу и управляющего.



# Конверсия

В большинстве бизнесов под конверсией понимается тот коэффициент, который получается, если разделить количество клиентов, совершивших покупку, на количество обратившихся.

И здесь как раз кроются очередные отличия ресторанного бизнеса от бизнеса в целом. В ресторанном не бывает такого, чтобы клиент зашел, посмотрел и ушел, ничего не купив (о таком отвратительном ресторане мы здесь говорить не будем), хотя это норма для многих других бизнесов. Довольно часто клиенты обращаются, получают необходимую им информацию и не покупают по массе разных причин: от решения купить у конкурента до отказа от самой идеи покупки.

В ресторанном бизнесе иначе. Вряд ли гость откажется от идеи поесть, если уж он к вам зашел. Вряд ли, увидев ваши цены и предложения, он развернется и уйдет в соседний ресторан. Это, скорее, исключение из правил.

Для нас конверсия – это соотношение клиентов, зашедших один раз, и клиентов вернувшихся.

Не возвращается никто – плохая конверсия. Возвращаются все – недостижимый идеал и признак того, что нужно срочно поднимать цены.

Давайте посмотрим на то, как клиенты попадают в ресторан. Они могут зайти либо случайно, либо заведомо зная,

куда и зачем они идут. Если случайно, то они, например, шли мимо, поняли, что проголодались, или что нужно выпить чашечку кофе, или что у них назначена встреча где-то неподалеку и, чтобы не ждать человека на улице, стоит скоротать время в ресторане. Причин масса.

В любом случае, это совсем «холодный» клиент, который о ресторане не знает ровным счетом ничего. У него нет особенных завышенных ожиданий, которые можно не оправдать, но нет и особенных негативных сведений, полученных от друзей/коллег/ кого-то еще.

Второй вариант: клиент знал, куда идет. Это могут быть рекомендации друзей/знакомых, рекламное касание, после которого он решил, что непременно познакомится с кухней и атмосферой вашего заведения, или ему просто назначили здесь встречу, а он особо не возражал.

И мы сталкиваемся с тем, что клиент нас оценивает. Оценивает очень тщательно, очень внимательно, пусть даже сам того не замечая. По итогам он составляет однозначное впечатление. Понравилось или не понравилось. Если понравилось, то он, возможно, придет еще раз, а если не понравилось, то тут уже все: здесь вы его больше точно не увидите.

Каждый ресторатор знает: чтобы клиенту понравилось, ему нужно предоставить хорошую вкусную еду, хороший сервис, интересную атмосферу, приятных людей вокруг и т. д. Причем все за те деньги, которые гость готов заплатить. Ну, сами понимаете, невкусную еду мало кто захочет про-

бовать второй раз. К хамящим официантам вряд ли кто-то захочет вернуться. В прекрасный ресторан, ставший излюбленным местом встреч представителей ОПГ, мало кто захочет прийти кроме них же самих, какая бы вкусная еда там ни была. Ну и, безусловно, цены. Конечно, если человеку все понравилось, но по его шкале это стоит 1000 руб., а вы с него взяли 3000 руб., то вряд ли он сбежит, не заплатив. И не факт, что придя в ресторан с девушкой и увидев цены, он предложит ей уйти, сославшись, например, на неподходящую атмосферу. Но постоянным клиентом вы его не сделаете. Поэтому в погоне за разовой прибылью вы можете его потерять.

Забегая вперед, открою один секрет. Секрет, знание которого поможет вам сделать своих разовых клиентов постоянными. Как мы уже обсудили выше, у клиента есть какие-то ожидания. Он предполагает, что в заведении с таким-то интерьером, таким-то расположением и такими-то ценами он получит определенный уровень качества еды, атмосферы и удовольствия.

Логично, что, обедая в пафосном заведении на центральной улице мегаполиса, клиент вряд ли ожидает получить плевок в суп, равно как и в привокзальной пельменной сложно встретить вежливых и предупредительных официантов во фраках с белыми рубашками и бабочками.

Краеугольный камень превращения разового клиента в постоянного (в любом бизнесе, будь то оптовая торговля,

услуги, розница) – необходимость превзойти ожидания клиента. Именно необходимость. Необходимость сделать чуть-чуть лучше. Необходимость дать чутьчку больше. Все потому, что эта малость помогает клиенту сформировать отношение к вам не как «нормально, пойдет», а несоизмеримо лучшее.

Даже немного превзойдя его ожидания, вы удивите клиента. Он это запомнит. И ваш ресторан он тоже запомнит. Вы выделитесь из общей массы, причем выделитесь – это еще мягко сказано.

Клиент поел на 1000 руб., заплатил 1000 руб., и если он считает, что это того стоило, то все в порядке. И вдруг он получает бонус от шеф-повара (хотя бы упаковку жевательной резинки в счете). Или к нему подходит управляющий, пожимает ему руку и интересуется, все ли ему понравилось. Ничего особенного. Копеечные затраты или вообще бесплатное приложение. Но вы слегка превзошли его ожидания. Дали клиенту почувствовать, что он здесь – желанный гость. Что к нему здесь отнеслись не так, как он к вам изначально, а по-другому. Как к особенному. И он это запомнит.

Но мы забежали вперед<sup>1</sup>. Вернемся же к нашей формуле.

---

<sup>1</sup> Если же эта тема заинтересовала вас прямо сейчас, то отсылаю вас на мой сайт [www.mmerkulov.ru](http://www.mmerkulov.ru), где она изложена в нескольких статьях совсем подробно и с примерами.

# Количество покупок

Говоря о количестве покупок, мы переходим к обсуждению главного для многих рестораторов момента, ключевой их проблемы: как сделать из разового клиента постоянного и как сделать так, чтобы постоянный клиент приходил еще чаще.

Насколько часто регулярный гость может приходить? В идеале он может приходить завтракать, обедать и ужинать, да еще и брать еду домой. В худшем случае он может приходить раз в месяц выпить чашку кофе.

Что ему может помешать прийти еще раз? Не будем сейчас говорить о неправильном расположении ресторана, неудобных путях подъезда и так далее. Я предполагаю, что вы правильно выбрали место и правильно организовали все прочие, уже, к сожалению или счастью, неизменные вещи.

Ему могут помешать невкусная еда и плохой сервис. Причем даже неизвестно, что больше.

У большинства гостей нет завышенных требований к еде. Зато есть определенные требования к своему досугу. Они идут в ресторан, чтобы отдохнуть, хорошо провести время, почувствовать себя выше статусом, чем они есть в повседневной жизни, вкусно поесть без необходимости стоять у плиты. Некоторым хочется потратить немного денег, чтобы почувствовать себя значительнее. Чтобы почувствовать се-

бя принадлежащим к более высокому слою общества. Чтобы разгрузить себя от забот. Потому что даже самый маленький средний чек в самом дешевом заведении больше, чем стоит такая же еда, но приготовленная дома. Поэтому если человек платит деньги, нормальную еду он примет как должное, в отличие от просто нормального сервиса.

Говоря о том, что может помешать человеку сделаться вашим постоянным клиентом, нельзя не упомянуть о том, что может ему помочь. Как ни странно, это отличный сервис, отличная еда, отличная атмосфера. И внимание. Внимание со стороны ресторана, со стороны его сотрудников. Чтобы он почувствовал себя не типовым покупателем типовой услуги в одном из множества типовых мест, а чтобы у него с этим местом связались какие-то хорошие личные переживания, ощущения.

# Leads

Leads – количество потенциальных клиентов. Тех людей, которые вообще знают, что ваш ресторан существует. Причем их может быть очень много. Те, кто проходит мимо, работает неподалеку, зная, где обедают его коллеги. Те, кто видел/слышал/читал вашу рекламу. Те, кто получил от вас какое-то сообщение, кто взял в руки ваш флаер и т. д. и т. п. В общем случае это все голодные люди, находящиеся в шаговой доступности от вашего ресторана.

Какие существуют способы увеличения leads?

Первое, что приходит на ум, это реклама. Давайте повесим весь город растяжками: «Ресторан XYZ: мы открылись» (не смейтесь, это действительно очень популярный текст вывесок/растяжек/билбордов). Количество leads, конечно, увеличится.

Второй вариант – маркетинг. Существуют целые комплексы маркетинговых мероприятий, направленные на то, чтобы о вашем ресторане узнали как можно больше людей, начиная с обзвона окрестных офисов и приглашения их сотрудников в ресторан и заканчивая партизанским маркетингом, пиаром в социальных сетях и т. д.

Третий пункт, который хочется выделить отдельно, – фишки. Это какие-то особенности, которые привлекают гостей в ваш ресторан. Например, дровяная печь для пиццы,

стоящая в центре зала, открытая кухня, живой крокодил в бассейне или толковый карлик на должности гардеробщика. Различных вариантов масса. Есть ряд книг, в которых описаны какие-то ставшие уже хрестоматийными фишки, есть несколько периодических изданий (в том числе и зарубежных), регулярно публикующих новые идеи для выделения ресторана из массы ему подобных.

Четвертый пункт – партнерство. Вы наверняка сталкивались с тем, что можно договориться с туристическими агентствами, которые будут возить к вам туристов целыми автобусами. Но это еще и организации, которые могут покупать у вас оптом обеды с доставкой в офис или кормить своих сотрудников у вас. И масса других вариантов. Вплоть до специалистов по организации мероприятий, которые за небольшой процент от прибыли готовы рекомендовать ваш ресторан своим клиентам.

Пятое – мероприятия. Свадьбы, банкеты, дни рождения и прочие корпоративы. Это работа с клиентами, которые, возможно, и не знали про ваш ресторан, но кто-то пригласил их на мероприятие.

Позволю себе еще раз напомнить. Прибыль ресторана равна

Маржа  $\times$  leads  $\times$  Cv  $\times$  Средний чек  $\times$  Количество покупок.



# Глава 2. План действий

## Типичная ошибка бизнесменов

В большинстве бизнесов (и ресторанный – не исключение) предприниматели (особенно начинающие) допускают ряд типичных ошибок. Об одной из них хочется поговорить особо. Это ошибка с выбором параметра leads (потенциальные клиенты) как главного и важнейшего параметра в бизнесе, который необходимо в первую очередь корректировать и повышать.

Как поступает большинство бизнесменов? Если в бизнесе плохо с продажами, значит в бизнесе мало денег. А нужно больше. Значит, нужно привлечь клиентов, думает бизнесмен. И дает рекламу, причем бывает, что на последние деньги. И не скупится на нее, думая, что нужно дать ее как можно больше, ударить как можно сильнее. Огромную роль в этом играют рекламные агентства, которые получают неплохие бонусы от различных площадок, да и их доход тем выше, чем больше сумма контракта, поэтому им крайне выгодно «раскрутить» своего клиента на более дорогие виды рекламы.

Что получаем в итоге? О фирме узнает множество людей, следовательно, количество потенциальных клиентов увели-

чивается. Но, приходя в фирму, они сталкиваются с тем же, с чем сталкивались другие клиенты, приходившие в фирму до подачи рекламы, и с теми же причинами, по которым их предшественники так ничего и не купили. Это может быть хамство сотрудников, незаинтересованность их в клиенте, плохое качество услуг, жуткая логистика и т. д.

Применим все вышесказанное к ресторанному бизнесу. Владелец ресторана, когда ему не хватает прибылей, вкладывается в рекламу. И вот уже полгорода утыкано билбордами, завешено растяжками, рекламные ролики крутятся по радио, мелькают на телеэкране и т. д. А на выходе он получает запущенный за его же деньги «сарафанный маркетинг». То есть все больше людей узнает, что у него все плохо. Ведь чем больше к нему приходит клиентов, тем больше (в абсолютных показателях) тех, кому понравилось и кому не понравилось (при сохранении того же процентного соотношения). И если все остальные параметры заведения остаются неизменными, он лишь купит определенное количество негативных отзывов.

Например, если к нам приходили 100 клиентов в день, возвращались потом 20, а 80-ти что-то не нравилось, то после рекламы к нам будут приходить уже 200 клиентов в день. И это если реклама будет удачной (есть масса шансов выбрать ту, которая вообще не увеличит количество клиентов, и мы просто выкинем деньги на ветер). Значит, поскольку все остальные составляющие нашей формулы остались неиз-

менными, соотношение вернувшихся и ушедших навсегда клиентов будет такое же. И мы получим 40 оставшихся и 160 ушедших навсегда. И это с учетом того, что все службы нашего ресторана работают на том же уровне. Но будем реалистами: при увеличении нагрузки в 2 раза мало какой ресторан сохраняет тот же уровень обслуживания и такое же качество блюд. Поэтому в реальности процентное соотношение довольных и недовольных клиентов качнется в сторону недовольных. Таким образом, покупая рекламу и платя деньги за привлечение клиентов, мы взамен получаем сперва слегка увеличенный оборот (в лучшем случае позволяющий отбить затраты на рекламу) и, одновременно, поток негативных отзывов как максимум или просто разовый наплыв клиентов в течение ограниченного периода как минимум.

И эти клиенты не будут нас рекомендовать своим друзьям, знакомым, коллегам, не будут назначать у нас встречи и отмечать у нас свои праздники. Они пришли, купившись на рекламу, и пожалели об этом. Теперь, если их друзья поинтересуются, стоит ли идти в такое-то заведение, то они сделают все возможное, чтобы уж друзья-то на нашу рекламу не купились.

# Расчет ROI для рекламы

Второй момент, вторая типичная ошибка – то, что многие не анализируют эффективность рекламы. Это ведет к чрезмерному увеличению рекламного бюджета. Ну и к мнениям, что реклама не работает, что она стоит слишком дорого и т. д.

В первую же очередь следует оценивать рентабельность рекламы. То есть выгодно ли нам использовать этот канал привлечения клиентов или невыгодно.

Необходимо просчитывать ROI (Return on Investment – возврат на инвестиции) для каждой рекламной акции. Делать это лучше всего следующим образом: подсчитаем количество денег, полученных от увеличения числа клиентов по этой акции, и количество клиентов. Берем общую сумму затрат на акцию.

Сравниваем полученную прибыль с затратами на рекламу. Если она больше, то это хорошая реклама. Если меньше – то плохая. Точка. Все остальное – от лукавого. Потому что рекламу мы делаем не для того, чтобы было красиво. Не для того, чтобы, проезжая мимо очередного билборда на машине с подругой или приятелем, вы невзначай обратили бы их внимание на броский плакат с красивой картинкой и похвалой вашему ресторану.

Есть другой вариант, более детальный. При этом мы под-

считываем количество денег, затраченных на привлечение конкретного клиента. Делается это так: берем общую сумму затрат на конкретную рекламную акцию, делим на количество клиентов, по ней пришедших, и получаем стоимость привлечения одного клиента. Например, если рекламная акция стоила 100 тыс. руб. и по ней пришло 50 клиентов, то один клиент обошелся вам в 2 тыс. руб. Соответственно, исходя из прибыльности в 30 %, вам необходимо, чтобы он оставил в вашем ресторане 6 тыс. руб., только чтобы отбить затраты на его привлечение.

Если ваш средний чек больше этой суммы, то да, это хорошая реклама. И таких клиентов стоит привлекать, в том числе и таким способом. А если вы работаете в рамках меньшего среднего чека, то чересчур дорогостоящие способы привлечения клиентов (например, брендовая реклама, когда ваш ресторан рекламируется на всех щитах в центре города, в прайм-тайм по телевидению и т. д.), возможно, для вас окажутся убыточными<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Более подробно тема анализа эффективности рекламы рассмотрена на моем сайте [www.mmerkulov.ru](http://www.mmerkulov.ru)

# Маркетинг

Большинство рестораторов молятся на маркетинг. Большинство рестораторов кланяются разнообразным фишкам, приколам, прочим особенностям ресторана, которые выделяют его из всех остальных. При этом они забывают о том, что гости приходят в ресторан не посмотреть на приколы, не полюбоваться красивым видом, не понаблюдать за интересным шоу или насладиться бурной фантазией дизайнера интерьеров. Они приходят поесть. И в погоне за сногшибательными маркетинговыми уловками (которые столь обильно представлены в статьях о ресторанном бизнесе и в Интернете в виде переводов статей из западных журналов) рестораторы забывают о потребностях клиента.

Если в ресторане еда вкусная, сервис хороший и атмосфера приятная, то фишка сработает. Если же нет, то клиенты возвращаться точно не будут: фишки хватит на один раз. Прибыли она ресторатору не принесет.

И если у вас – ресторан для туристов, в котором каждый день новые люди и по большому счету наплевать на то, как вы обслужите каждого конкретного гостя и насколько он останется доволен, – ведь вы получаете деньги от массовости клиентов и привлекаете их с помощью гидов и туристических организаций, которые их к вам приводят, – тогда, без сомнения, разнообразные маркетинговые фишки вам очень

нужны. Если же вы рассчитываете на постоянных клиентов, если в нашей формуле продаж вас волнует, сколько раз клиент к вам вернется, то крайне необходимо уделять должное внимание не только фишкам, позволяющим привлечь гостя в ресторан, но и тому, что поможет вернуть его туда не один раз, уже после того, как первоначальный интерес к фишкам спадет.

Вторая типичная ошибка рестораторов – это попытка нагнать клиентов отовсюду как угодно за любые деньги. Рассмотрим простой пример.

Если ваш доход составляет 1 млн руб. в месяц, а расход – 1,5 млн руб. и к вам ходят 1000 гостей ежемесячно, то получается, что вы каждому из них платите 500 руб. из своего кармана только за то, что он пришел к вам поесть. Не могу сказать, что это оптимальная схема работы ресторана.

Немаловажным аспектом этих затрат являются большие расходы на рекламу. Многие рестораторы любят тратить на нее большие деньги, думая, что в их бизнесе все плохо, потому что клиенты о них не знают.

При этом наглядные примеры заведений, которые принципиально не вкладывают в рекламу вообще ничего и молва о которых передается из уст в уста, остаются незамеченными.

# Интерьер

Следующая типичная ошибка ресторатора – неправильное отношение к интерьеру.

Интерьер – это камень преткновения очень многих специалистов, владельцев и ресторанных критиков.

Складывается впечатление, что именно от интерьера заведения зависит количество клиентов. Что если сделать интерьер очень-очень дорогим, привлечь для этого очень-очень известного дизайнера и создать нечто очень-очень необычное, то появится много богатых клиентов.

Но, я думаю, вы понимаете, что это относится больше к маркетингу, к позиционированию ресторана, к чему-то внешнему, но не к внутреннему.

Под внешним я понимаю то, что заставляет клиента прийти первый раз. То, что заставляет его сидеть за столом в ожидании прихода официанта, предвкушая что-то интересное. Но никакой интерьер не заставит его прийти еще раз, если ему не понравилось все остальное.

Чем более высококлассный и помпезный интерьер вы создадите, тем больше требований будет выдвигать клиент. К месту с простым интерьером без претензий предъявляется намного меньше требований, чем к заведению, оформленному в стиле барокко или ампира и буквально-таки подавляющему своей помпезностью и дороговизной.



Нельзя не отметить, что интерьер в данном случае предстает лишь одной из ресторанных фишек. И фишка эта – наиболее дорогостоящая. Ведь не важно, находится ресторан в арендованном помещении или выкупленном, все равно – при закрытии заведения эту фишку реализовать не удастся. Оборудование, мебель, прочее – да, ремонт – нет.

Итак, основные ошибки рестораторов – это чересчур большие вложения в рекламу и продвижение, привлечение новых клиентов любой ценой, чересчур сильная надежда на различные ресторанные фишки и чересчур большие вложения в интерьер.

Предположим, что реклама на телевидении стоила 1 млн руб. По ней, в сравнении с обычным потоком клиентов, стало приходить на 100 человек в день больше. Средний чек – 500 руб. 100 клиентов по 500 руб. каждый – это 50 тыс. руб. дополнительной выручки каждый день. То есть реклама окупилась за 20 дней. То есть это хорошая реклама.

# Сортировка элементов формулы

Напомню формулу:

Прибыль = Маржа × Средний чек × Cv × Количество покупок × leads.

Какой же коэффициент стоит на первом месте? Сперва отсортируем их по важности, потом – по затратам на изменение.

## По важности

Самое главное – чтобы клиент был доволен. Самое главное – не потерять клиента навсегда. Поэтому на первом месте по важности стоит конверсия. Конверсия клиента из разового хотя бы в двухразового. Из того, кто пришел один раз и больше не вернется, в того, кто всерьез рассматривает возможность зайти к вам еще раз.

На втором месте стоит средний чек. Это показатель, отвечающий за то, какую сумму рассчитывает оставить у вас клиент и что вы делаете, чтобы он оставил у вас больше. Клиент, который пришел, чтобы оставить у вас 1 тыс. руб., оставит у вас 1,2 тыс. руб. без особых сомнений, 1,5 тыс. руб. – возможно, 2 тыс. руб. – уже не факт.

Увеличить средний чек на 20 % – не такая уж сложная задача. А это, в свою очередь, увеличит вашу чистую при-

быль на 6–7 % от оборота. И если оборот вашего ресторана составляет 2 млн руб., то лишние полторы-две сотни тысяч чистой прибыли вы спокойно можете сделать, активнее работая со средним чеком.

Третий момент. Продавать чаще. Это количество покупок, которое у вас совершает клиент. Как часто он к вам приходит?

Это сделать несложно, если над этим пунктом действительно работать. Можно формировать какие-то интересные предложения, акции для привлечения повторных клиентов и т. д., но об этом мы более детально поговорим в следующих главах. Главное – сделать клиента довольным сейчас и показать ему, что вы ждете его еще и еще.

Четвертый пункт – продавать дороже. Это тоже увеличение среднего чека, но не за счет допродаж, а за счет простого увеличения цен. Поднять цены на 10 % можно почти в любом бизнесе – это никак не ударит по объему продаж. Например, если у вас салат «Цезарь» стоит 220 руб., то повышение цены на 10 % (до 242 руб.) никак не отразится на покупательной способности клиента. Особенно если ваш ресторан отличается хорошим сервисом, вкусной едой и т. д. А для вас это – увеличение маржи на треть. Поэтому если ваш ресторан приносит вам 300 тыс. руб. чистой прибыли в месяц, то простое повышение цен на 10 % даст вам дополнительные 100 тыс. руб. ежемесячно.

На последнем месте – leads. Это самый дорогой способ.

Потенциальные клиенты привлекаются с помощью рекламы, маркетинга, пиара и т. д. – дорогостоящих инструментов, чаще всего работающих по принципу ковровой бомбардировки, когда охват аудитории очень большой, а вот ваших клиентов в ней не очень много.

Но в рекламе есть и бюджетные способы (партизанский маркетинг, вирусный маркетинг, работа с рекомендациями, «сарафанное радио»), и о них мы будем говорить в главе, посвященной привлечению большего количества клиентов. Потому что когда в ресторане не такие большие продажи, как правило, денег на крупномасштабную рекламу у хозяина нет.

# А что, если все сразу?

Если есть пять элементов формулы, то почему бы не начать их изменять одновременно? Почему бы сразу не улучшить обслуживание? Не вдолбить в официантов схемы апселла<sup>3</sup>, не запустить акцию по скидкам при повторном посещении, не поднять цены в меню и не развернуть мощную кампанию по сбору отзывов и рекомендаций? Скажу так: для большинства бизнесов существенное увеличение продаж – это катализатор их краха. Усилившиеся продажи обнажают все ошибки, все проблемы, все управленческие просчеты каждого бизнеса. Поэтому прежде чем резко наращивать продажи, необходимо быть уверенным, что все остальное выдержит нагрузку.

Подумайте сами: если сейчас у вас оптимально выстроена работа кухни (людей ровно столько, сколько нужно, не больше и не меньше), а вы вдруг увеличиваете количество заказов в два раза (с помощью допродаж, привлечения повторных клиентов, возврата ушедших), представьте, с какими проблемами вы столкнетесь. Неизбежно упадет качество. Из-за увеличения скорости повара не смогут настолько же хорошо готовить блюда, снизится эффективность работы ко-

---

<sup>3</sup> Upsell – методика продаж, при которой продавец ориентирует покупателя на приобретение более дорогостоящих и/или дополнительных товаров/услуг. Подробнее смотри [www.mmerkulov.ru](http://www.mmerkulov.ru)

манды (нужно будет быстро набирать новых людей, особо к ним не присматриваясь – нет времени, работать надо). Из-за этого снова упадет качество. Снизится скорость обслуживания, и пока вы не наберете новых членов команды и они не начнут работать в полную силу, ваши гости столкнутся с увеличившимся временем ожидания заказа, что их вряд ли порадует.

Чересчур большой наплыв народа в ваш зал тоже не на пользу бизнесу. Полный аншлаг хорош только для некоторых ресторанов, но для среднего ресторана – это, скорее, минус. Потому что люди в него ходят не себя показать и других посмотреть, а поесть, провести время в хорошей атмосфере. И атмосфера аншлага мало для кого является подходящей (особенно если в вашем ресторане есть зона для курящих – заполненные столы и мощно курящие люди заставят напрячься любую систему вентиляции).

Поэтому я бы рекомендовал с осторожностью относиться к идее резкого увеличения всех показателей.

Второй момент, о котором нельзя не упомянуть, – это то, что можно надорваться. Что персонал не выдержит такого большого количества внимания к нему, резких изменений, введения новых инструкций и всего остального. Люди инертны и негативно воспринимают любые изменения (особенно те, которые заставляют их больше работать), и ваш персонал начнет артачиться. Кто-то уволится, кто-то пойдет на конфронтацию, кто-то просто будет стараться скинуть с себя но-

вые обязанности и задачи, а кто-то не поймет, чего вы от него хотите. И это если говорить только про персонал.

А сколько у вас уйдет времени на придумывание, согласование и настройку хороших маркетинговых и рекламных акций, на разработку стратегии повторного привлечения клиентов, на программы лояльности и все остальное?

Человеку, который сталкивается с этим впервые, придется нелегко. Когда в будущем у вас, возможно, появятся и другие рестораны, а за плечами – опыт правильной организации бизнеса в этой сфере, вы уже изначально сделаете все правильно, оптимально и своевременно – прямо к открытию ресторана. Но тогда вам поможет еще и ваша команда, которая будет знать, что делать, как делать и когда делать, поскольку вы уже обучили и подготовили ее. И любой новичок в этой команде будет принимать ее правила игры. Но если все делать сразу и сейчас, то новичком в команде будете вы. Ваши сотрудники привыкли работать определенным образом. И если вы потребуете от них играть по другим правилам, да еще и во всех сферах одновременно, то количество проблем у вас резко увеличится.

А каждая новая проблема – это недовольные клиенты, плохие отзывы и очень активное и очень негативно настроенное «сарафанное радио».

Так что же тогда делать, спросите вы? Делать все, но постепенно. Выбирать показатель и начинать его улучшать.

Однако, говоря про очередность, мы не упомянули о про-

валах: мы обсуждали некий эфемерный ресторан, в котором нет слишком больших недостатков, но нет и чересчур больших достоинств, поэтому он приносит среднее количество денег. Но если есть какие-то серьезные провалы, то начинаем с них. Если же значимых моментов, резко отталкивающих ваших гостей, нет, то принимаемся за дело в порядке, рассмотренном в начале этой главы.

Прикинем, сколько это займет времени.

Первое. По-хорошему, новые навыки усваиваются после 21 дня практики. Чтобы они привились, необходимо, чтобы человек понял, чего вы от него хотите. А для этого нужна хотя бы неделя тренировок. Потом 21 день на интеграцию, т. е. минимум месяц только на воспитание персонала и приведение его в чувство. При этом лучше предусмотреть небольшую поправку на то, что ваш персонал будет артачиться, кто-то уволится, вам придется набирать и обучать новичков. Поэтому я бы отвел на адаптацию месяца два, из которых один уйдет на активную работу и еще один – на интеграцию.

Второе. Вам необходимо разработать план маркетинговых акций, придумать, чем же вы будете привлекать клиентов в ваш ресторан. На разработку программ привлечения старых клиентов, на разработку акций и предложений для них, чтобы им хотелось прийти к вам еще раз, чтобы каждый следующий поход в ресторан они чувствовали, что им еще более интересно и приятно, уйдет не меньше месяца.

Составление базы клиентов займет тоже минимум месяц.



Задача это вялотекущая, после делегирования она может идти в фоновом режиме для вас, но, так или иначе, в полную силу ваши инструменты повторного привлечения посетителей заработают только после создания базы. Поэтому два месяца – в самый раз.

Резюмирую: у вас получается трехмесячный план работы, за время выполнения которого вы можете удвоить прибыль, причем делать все лучше в такой последовательности:

- первый месяц – внедрение сбора отзывов, обучение и воспитание сотрудников;
- второй месяц – увеличение цен в меню, разработка акций, наполнение клиентской базы, внедрение программ лояльности;
- третий месяц – запуск акций, программа прямого привлечения старых клиентов.

В итоге после ста дней у вас будет интенсивно работающий ресторан со вкусной кухней, интересными фишками, официантами, которые, в первую очередь, продают блюда из вашего меню, а не просто принимают заказы. И ваш ресторан будет тем местом, в которое гость захочет вернуться, про которое он будет рассказывать своим друзьям. Да и вы сами сможете им гордиться.

# Кто все это будет делать?

Главный вопрос, после вопроса «кто виноват?», – это «что делать?». Мы знаем ответ на него и подробно поговорим об этом в следующих главах. Но есть третий вопрос: «Кто все это будет делать?», и сейчас он стоит перед вами как никогда остро.

Рассмотрим возможные варианты.

## Собственник

В первую очередь заинтересован в увеличении прибыли ресторана именно его собственник. Это ему нужно больше заработать, это ему необходимо, чтобы его ресторан приносил большой доход. Но есть ли у него время? Готов ли он тратить его на управление рестораном? Готов ли он во все вникать? Потому что помимо непосредственно работы необходимо будет перелопатить огромный объем информации для того, чтобы изменения проводились эффективно.

Второй момент, о котором стоит задуматься, – стоит ли овчинка выделки? Поясню. Например, собственник ресторана владеет еще и другим бизнесом, который приносит ему доход, скажем, в 10 раз больше, чем ресторан. Это типичная ситуация, в которой человек открывает ресторан для статуса, имиджа или как подарок своей жене или подруге.

Сами посудите: отнимать время у основного бизнеса, чтобы поднять продажи и увеличить доход у дополнительного – стоит ли? Это же рвение, эти же усилия можно направить на основной бизнес, и в результате будет получено намного больше прибыли, намного больше результатов.

Третий момент: а всякий ли собственник справится?

Чтобы эффективно управлять рестораном, нужно знать, что делать, когда делать, нужно это уметь и нужно это делать. И чтобы ресторан был лучше остальных, нужно управлять им лучше, чем конкуренты управляют своими. Чтобы быть сильнее других игроков на рынке, нужно многое предпринять. Во многом разобраться, многое принять, многое превратить в жизнь. Совершить кучу ошибок, сделать еще больше выводов и произвести еще больше следующих действий.

## **Управляющий**

Собственник нанимает управляющего, дает ему процент от прибыли, и тот неплохо управляет рестораном. В теории. На практике то состояние, в котором ваш ресторан находится сейчас, – это тот максимум, который может дать ваш управляющий. Мог бы дать больше, он бы это сделал. Вернее – если бы он хотел дать больше и мог бы это сделать, то он бы это сделал. Если же вас не устраивает доход от вашего ресторана, значит ваш управляющий не в состоянии выполнить то, что вы хотите.

А надо ли ему это? Конечно, надо! – ответите вы, он же на проценте! Но, я думаю, ни для кого не секрет, что у управляющего рестораном масса возможностей воровать. Присваивать себе часть прибыли, утаивать доходы – способов не просто много, а очень много. И если вы считаете, что вашему управляющему захочется дневать и ночевать на работе, чтобы удвоить свой процент, удвоив при этом вашу прибыль, то, скорее всего, вы ошибаетесь. Возможно, ему будет проще слегка оптимизировать ваши статьи расходов и доходов в свою пользу самостоятельно, а не через увеличение прибыли ресторана. Например, чуть больше, чем необходимо, закупить продуктов – по документам, разумеется. Или провести пару лишних возвратов по кассе. Или еще что-нибудь.

Второй момент: финансовая составляющая. За те деньги, которые он получает сейчас, он работает так, как сейчас. Чтобы поднять его эффективность в два–три раза, вам, скорее всего, придется в соответствующее количество раз увеличить его доход. Или как-то по-другому мотивировать его. И все равно не факт, что управляющий будет так же радеть за бизнес, как и собственник. Все мы люди. И управляющий работает в бизнесе, а не на бизнес. И каждый управляющий, каким бы он ни был грамотным, хочет от своей работы отдохнуть, хочет от нее отвлечься, не желая, чтобы этот ресторан стал делом всей его жизни. Поэтому воплотить какие-то конкретные рекомендации он сможет. Хороший управляющий на высоком уровне их внедрит. Но чего-то большего

ожидать от него я бы не стал.

Третий момент: квалификация. Опять-таки, чтобы сделать даже те вещи, которые описаны в этой книге, необходима квалификация управляющего много выше, чем та, которая есть у него сейчас. Вам ведь потребуется, чтобы он лучше воспитывал и контролировал персонал, активнее обучал официантов продажам, а если он сам не умеет этого делать, то уж поверьте, обучить он сможет еще хуже. Даже если он умеет продавать, то обучать – это несколько другая задача, которая мало соотносится с навыком продаж. Хороший игрок не всегда хороший тренер.

## **Консультант**

Консультант независим и финансово заинтересован. Поэтому что именно за рост прибыли он получает деньги. Именно при росте прибыли он получит свое вознаграждение.

И он знает, как это делать. У каждого толкового консультанта накоплен ряд теоретических знаний, практических навыков, собрано много различных методических рекомендаций, и он знает, как сделать так, чтобы было лучше.

Помните известную цитату из «Анны Карениной»: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Так вот, применяя эту цитату к ресторанному бизнесу, заметим, что все прибыльные рестораны похожи друг на друга и подтянуть конкрет-

ный ресторан до статуса крайне прибыльного – не такая уж сложная и дорогостоящая задача, если знать, как это делать.

Но помимо того, чтобы знать как, нужно еще и уметь это делать. Нужно накопить опыт в данной сфере, нужно иметь за спиной ряд реализованных проектов. Человек, у которого много идей, но нет опыта реализации их на практике, легко сможет свести ваш бизнес в могилу (или развить его, если очень повезет). В первую очередь, помимо того, чтобы быть хорошим теоретиком, консультант должен быть еще и классным практиком, что, безусловно, сужает круг подходящих кандидатур.

Но у консультанта имеется ряд неоспоримых достоинств: он заинтересован, он знает, как и что делать, он это уже делал, и именно в этом его специализация. Если управляющий в первую очередь управляет, а не наращивает продажи, то консультант – наращивает продажи, а управляют другие. И на него можно положиться: ему так же, как и вам, нужно поднять прибыльность вашего ресторана. Воровать ему нечего, обманывать вас у него нет никакой возможности. Вы не тратите свое время и, одновременно, получаете гарантированные результаты от работы с консультантом.

# **Глава 3. Разового клиента – в постоянные**

## **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, повторяюсь, 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 поспешите 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 поспешите 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 желудком, 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 неостребованной). А еще – уметь рассказать обо всем этом клиенту красиво, вкусно и с удовольствием. Здесь на помощь придут скрипты<sup>4</sup>, 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 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 про-

---

<sup>4</sup> Скрипты – сценарии, по которым строятся диалоги с клиентами. Подробнее см. [www.mmerkulov.ru](http://www.mmerkulov.ru)

фессии. 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 клиенто-ориентированности, 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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