

ОЛЬГА  
КУРОЧКИНА

КНИГА  
для

Не  
**ИДЕАЛЬНЫХ**

РЕСТОРАТОРОВ

Ресторан:  
работа  
над ошибками

Ольга Курочкина

# **Ресторан: работа над ошибками**

«Ресторанные ведомости»

2018

УДК 640.43  
ББК 65.431.14

**Курочкина О. Б.**

Ресторан: работа над ошибками / О. Б. Курочкина —  
«Ресторанные ведомости», 2018

ISBN 978-5-98176-122-5

Успешная и эффективная работа в ресторанном бизнесе зависит от множества показателей. Опыт работы автора в крупных ресторанных холдингах и компаниях, таких как «РосИнтер Ресторантс», «Тинькофф», «Ginza Project Управление сетевыми проектами», сеть кафе «АндерСон», показал, что нет неважных аспектов для деятельности ресторана. Зачастую вы прилагаете огромные усилия по исправлению ситуации, а результата нет. Накопленный опыт показывает, что если есть неудовлетворенность работой ресторана, то необходимо выявить, что именно вас не устраивает, а затем проанализировать все показатели и составляющие, которые могут повлиять на этот показатель. Только после этого вы сможете исправить ситуацию. Иногда причина кроется совершенно не там, где нам кажется на первый взгляд. В данной книге вы сможете получить инструменты, которые помогут вам найти и исправить ошибки. Эту книгу мы назвали не случайно «Работа над ошибками». Откройте именно тот раздел, который вам нужен, и найдите ответы на свои вопросы.

УДК 640.43  
ББК 65.431.14

ISBN 978-5-98176-122-5

© Курочкина О. Б., 2018

© Ресторанные ведомости, 2018

## Содержание

От автора	7
Принципы анализа и контроля	8
Товарооборот	11
Увеличение количества чеков за счет дополнительных продаж	32
Дополнительные услуги	37
Влияние персонала на выручку и расходы	41
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# Ольга Борисовна Курочкина

## Ресторан: работа над ошибками

© ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2014

© Ольга Курочкина, 2014

\* \* \*

*Опытный ресторатор и управленец Ольга Курочкина выбрала название для своей книги не случайно. Если у руководителя возникает неудовлетворенность работой заведения, первое, что ему необходимо сделать, – выявить все негативные факторы, провести их анализ и организовать работу над ошибками.*

*В этой книге вы получите инструменты, которые помогут не только обнаружить допущенные в работе ресторана ошибки, но и быстро и эффективно их исправить. Один из таких инструментов – наша система СКБАРА, которая способна взять под контроль работу любого заведения. СКБАРА помогает исключить негативное воздействие пресловутого человеческого фактора, выстроить четкую, прозрачную и быструю работу.*

*Отличные финансовые результаты, увеличение прибыли за счет повышения качества и скорости обслуживания, снижение издержек и потерь, исключение воровства и халатности работников – таков идеал ресторанного бизнеса. И СКБАРА позволит к нему приблизиться в самые короткие сроки. Свидетельство тому – более чем успешная работа системы контроля у наших друзей и партнеров.*

*Мы рады видеть вас в рядах читателей этой книги!*

**Борис Игнатьев,**  
**президент компании СКБАРА**

*Возьми свой бар  
под контроль*  
*С.К.Игнатьев*

## От автора

«Ресторан: работа над ошибками» – книга названа именно так не случайно. Путь в ресторанном бизнесе долог и тернист, и я на личном опыте убедилась, что каждый день, двигаясь вперед, приобретая опыт и набивая шишки, меняешь представление о многих вещах. То, что в начале карьеры казалось очевидным, со временем приобретает новое обличье. Жизнь сталкивает тебя с разными людьми, ты попадаешь в сложные ситуации, занимаешься саморазвитием и в итоге понимаешь, что в ресторанном деле практически нет аксиом, а есть лишь бесконечное множество теорем, которые приходится доказывать ежедневно, причем способы доказательства постоянно меняются.

Благодаря техническому прогрессу то, что раньше было завязано на людей – пресловутый человеческий фактор, – теперь можно легко автоматизировать. То, что еще совсем недавно приходилось долго и трудоемко считать и анализировать, сейчас удастся сделать за короткое время и при этом не нужно действовать вслепую – методом проб и ошибок. На мой взгляд, пришла пора систематизировать знания и опыт, накопившиеся с годами.

В принципе, вся работа ресторана сводится к простой и понятной схеме: необходимо придумать, как завлечь к себе максимальное количество гостей и сделать их своими приверженцами, то есть перевести в разряд постоянных. Для этого надо потратить минимальные средства, – а иначе в чем же выгода? – но экономия должна быть в разумных пределах, чтобы гость остался доволен кухней и сервисом, интерьером и атмосферой. Наградой станет прибыль, которая позволит безбедно жить, развиваться, запускать новые проекты.

Увы, зачастую совместить все эти условия не удастся, и в реальной жизни все идет не совсем по плану. Я бы сравнила ресторан с колесом, где сегменты, на которые его делят спицы, – это показатели вашей деятельности. Если хоть одна спица погнута, колесо нормально катиться не будет. Чтобы понять, где вы недоработали или вовсе направились по неверному пути, необходимо анализировать все процессы, происходящие в ресторане. Даже если кажется, что все идет хорошо, когда вы обнаружите ошибку, радужная картина сразу изменится.

Надеюсь, эта книга поможет вам проанализировать все сегменты работы вашего ресторана и найти ту самую «гнутую спицу».

## Принципы анализа и контроля

Раз уж вы начали читать эту книгу, значит, видите, что у вас в ресторане не все идет гладко, хотели бы исправить существующие ошибки и не совершать их в дальнейшем.

Для того чтобы понять, где система дает сбой, или вовсе не допустить его, необходимы три глобальных показателя:

### АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЕ РЕАЛИЗАЦИЯ

Давайте разберем их подробно.

#### Анализ

Прежде чем сделать объективные выводы о своей деятельности, нужно ее проанализировать – не поверхностно, а глубоко и тщательно. Поскольку наша работа – ресторанный бизнес, вся аналитика будет в первую очередь так или иначе связана **с гостем**:

- количество гостей;
- средний чек гостя;
- профиль гостя существующего и того, которого вы хотели бы видеть;
- атмосфера – насколько она нравится гостям;
- количество посадочных мест для гостей;
- акции и специальные предложения – на какого гостя они направлены, интересны ли они ему, оправдают ли его ожидания и т. д.;
- меню – востребовано ли оно гостем, все ли блюда хорошо продаются;
- ценообразование – корректно ли проставлены цены, как ваша целевая аудитория их воспринимает, какие цены у конкурентов, к которым ходят ваши потенциальные гости, какова ваша прибыль при таких ценах и т. д.;
- позиционирование – как ваш ресторан воспринимают гости, с каким форматом и какой кухней вас ассоциируют.

Другой важный показатель анализа – **оценка текущих показателей** внутри и вне ресторана.

Необходимо проанализировать текущую ситуацию внутри заведения, выявить все его потенциально слабые места. Нельзя обходить стороной ни один показатель, даже если вам кажется, что с ним все хорошо, – поверьте, иногда случается обман зрения.

Далее следует провести анализ внешних факторов, которые могут влиять на деятельность ресторана: ситуации на рынке, в городе, стране, в политике, законах и т. д.

Если вы пока не запустили проект, а только планируете, начать нужно именно с этого!

#### Соответствие

Чем вы уже пользуетесь? Своим накопленным опытом или чужими мыслями? Возможно, для того чтобы исправить ситуацию, вам понадобится воплотить в жизнь новую идею или спросить совета у профессионалов.

Оцените, насколько ваши **ресурсы** соответствуют задаче, которая перед вами стоит: не здесь ли кроется основное препятствие? Ресурсы – это далеко не только материальная база,



но и достаточное количество людей, уровень их подготовки, возможность найти опытных профессионалов.

Посмотрите на соответствие **каналов коммуникаций**, которыми вы пользовались и не достигли успеха (или достигли, но не в той мере, в какой хотели). Если вы точно знаете, что они работают отлично, значит, в дальнейшем, когда вы устраните другие ошибки, сможете использовать именно их. Но вдруг у вас пока нет таких каналов? Тогда их нужно срочно подобрать! Ведь если вы не сможете рассказать миру о своей идее, как люди о ней узнают? Определяясь с каналами коммуникаций, выясните, сколько гостей они способны привлечь, и посмотрите, устроит ли вас эта цифра.

В действующем ресторане необходимо проверить, насколько точно было сделано **экономическое обоснование**, и выявить, где ваши ожидания не оправдались. Это поможет исправить ошибки и избежать их в следующих проектах. Новую идею нельзя внедрять, если вы не уверены, что она экономически оправдана.

## Реализация

Только после того, как вся подготовительная часть проанализирована, можно приступать к реализации проекта. И наоборот. Начинать искать ошибки с момента внедрения нельзя категорически.

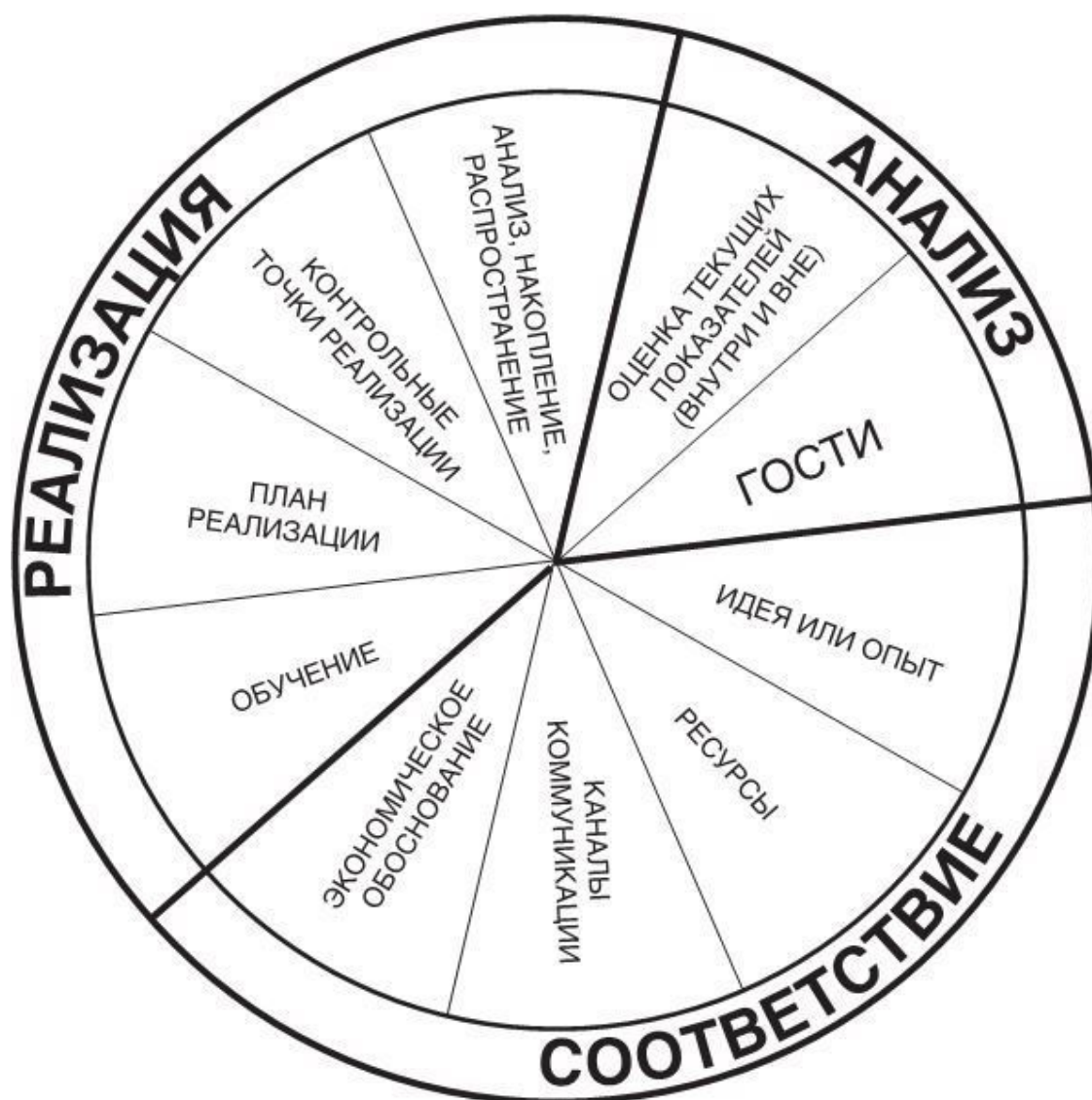
Первый важный момент на стадии реализации – **обучение**. Правильно ли вы учили своих сотрудников и тому ли, что вам было нужно? Достаточно ли времени отводилось на обучение? Как были подготовлены материалы? Насколько профессиональны тренеры?

При запуске нового проекта эти вопросы нужно продумать заранее.

**План** – основа основ. Если он составлен не слишком подробно, в нем стоят нереальные сроки и т. д., вы абсолютно точно упустите отдельные важные моменты, которые позже дадут о себе знать.

**Точки контроля** – вопрос, упускаемый многими рестораторами. Если вы не контролируете исполнение ваших планов в течение всего процесса, то к его завершению получите совершенно не тот результат, которого ожидали. Точки контроля – показательные, а не формальные – обязательно должны стоять на каждом этапе внедрения. **Они позволяют исправить ошибки еще в процессе внедрения, может быть, даже вернуться немного назад, но в итоге получить именно то, что вы задумали.**

После того как внедрение произошло и запустились текущие рабочие процессы, следует начать **анализировать** то, что получилось. Все ли вас устраивает? Хотите ли вы улучшить результаты? Может быть, стоит организовать что-то еще для увеличения прибыли? Допустим, открыть не один, а сеть ресторанов, добавить летнюю веранду или увеличить время работы? Наше колесо продолжает крутиться, позволяя правильно создавать, просчитывать и внедрять новые идеи.



## Товарооборот

Выручка в ресторане – один из главных показателей для любого инвестора и руководителя. Ни для кого не секрет, что на выручку влияют всего несколько показателей:

- средний чек на стол;
- количество посадочных мест;
- средний чек на гостя;
- оборачиваемость стола;
- количество столов;
- оборачиваемость посадочного места.

Оборачиваемость стола = количество чеков/количество столов. Оборачиваемость посадочного места = количество гостей/количество посадочных мест в ресторане.

Формулы товарооборота:

ТО = средний чек на столх количество столов.

ТО = средний чек на гостях количество гостей.

ТО = средний чек на столх количество чеков/оборачиваемость стола.

ТО = средний чек на гостях количество чеков/оборачиваемость посадочного места.

Вы можете влиять на все эти показатели. Если не устраивают результаты товарооборота, необходимо проанализировать его составляющие и отыскать место провала. В первую очередь лучше исправлять тот показатель, где вы можете улучшить ситуацию максимально быстро, параллельно составляя план корректировки других.

Средний чек на стол, с одной стороны, наиболее точный показатель, поскольку количество гостей официантами зачастую «бьется» неправильно, с другой – на него влияет множество факторов. Чтобы провести корректный анализ, необходимо разбить его на составляющие.

На показатель среднего чека ресторана влияют:

- продажи по доставке;
- программы лояльности;
- продажи навынос;
- завтраки;
- банкеты;
- ночные продажи;
- скидки и купоны;
- картина продаж;
- специальные предложения (комбо, ланч и т. д.).

Для того чтобы эффективно работать со средним чеком для увеличения товарооборота, нужно понять, на что влияют официанты, а где необходимо участие руководства ресторана, и в зависимости от этого ставить цели.

Давайте сделаем пошаговый анализ:

1. Посчитайте общий средний чек.
2. Посчитайте средний чек без учета суммы по доставке. Обычно этот показатель увеличивает средний чек. Если сумма среднего чека стала больше после того, как вы выделили

доставку, это означает, что вам необходимо работать в данном направлении. (Более подробно мы разберем тему в главе, посвященной дополнительным услугам.)

3. Если у вас большие продажи на вынос, их сумму также нужно выделить и вычесть из общего товарооборота. Чтобы упростить анализ, лучше завести карту для продаж на вынос. С этой картой каждый день будет работать дежурный официант или бармен; иногда ее отдают в ведение хостес.

4. Уберите из товарооборота суммы по банкетам. Для корректного показателя по среднему чеку банкеты, которые гости бронируют заранее, лучше «бить» на отдельные банкетные карты. Если у вас персонал получает процент от выручки, тогда, конечно, сделать это окажется сложно. В таком случае у каждого официанта должны быть две карты – основная и банкетная. Это немного увеличит время расчета зарплаты, зато даст вам возможность увидеть реальные показатели работы каждого сотрудника.

5. Если за анализируемый период у вас были специальные скидки или вы работали с купонаторами и это действительно существенно повлияло на выручку, следует учесть и эту сумму. То есть вы должны добавить к вашей выручке сумму скидки, чтобы увидеть, каким средний чек мог бы быть в случае ее отсутствия. Например, если очищенный товарооборот за месяц определился в пять миллионов рублей, сумма скидки составила двести тысяч рублей, а количество чеков было четыре тысячи, то мы производим следующую операцию:

5 000 000: 4 000 = 1250 рублей, добавляем сумму скидки и выясняем, что средний чек составит 5 200 000: 4 000 = 1300 рублей.

Для чего это нужно? Допустим, у официанта падает средний чек. Следует выяснить – он стал хуже продавать или все дело в скидке?

6. Если у вас внедрены программы лояльности и гости имеют постоянные дисконтные или накопительные карты, в этом случае тоже можно добавить сумму скидки. Хотя, на мой взгляд, не стоит – это ведь ваши постоянные гости, они пользуются картами из месяца в месяц и останавливаться не собираются, поэтому, анализируя падение и взлет среднего чека, вы будете сравнивать сопоставимые показатели. Кстати, уже не раз подтверждалось, что гости, которые имеют скидку, тратят больше, чем другие посетители. То есть обычно программы лояльности не влияют отрицательно на показатели среднего чека. Впрочем, контроль воздействия таких программ на средний чек в любом случае необходим.

7. Все специальные предложения – ланчи, завтраки, комбо-обеды и т. п. – отрицательно влияют на средний чек, в основном работая на повышение количества транзакций. Для того чтобы увидеть реальный средний чек, нужно снять из системы автоматизации отчет по почасовым продажам и посчитать средний чек за все периоды. Если у вас стоит задача развивать направление завтраков или ночных продаж, делать такой расчет вам совершенно необходимо. Если они занимают малую долю и вы не планируете заниматься их продвижением, постоянно считать, конечно, не нужно, но, чтобы понять влияние этих продаж на общие показатели, хотя бы раз посчитать их доли в общей выручке все же стоит. Для этого разбейте работу на временные отрезки:

- 7.00–12.00 – завтрак;
- 12.00–18.00 – ланч;
- 18.00–24.00 – ужин;
- 00.00–6.00 – ночь.

Почасовые продажи за месяц по данным отрезкам времени и доли могут получиться, например, следующими:

Период	Сумма в рублях	Доля в %
Завтрак	500 000	10
Ланч	2 000 000	40
Ужин	2 300 000	46
Ночь	200 000	4
Итого	5 000 000	100

Таблица дает наглядное представление о том, какой период реально влияет на средний чек. Если доля завтрака составляет 10 процентов, а ланча – 40, это существенно, а значит, стоит рассматривать средний чек этого периода отдельно. После того как вы увидели средние чеки по интересующим вас периодам, необходимо сопоставить ваши ожидания и реальные факты.

Допустим, после проведенного анализа вы поймете, что вас не устраивают показатели среднего чека по всем периодам. Чтобы понять, почему это происходит, вам нужно использовать такие показатели, как:

- наполняемость чека;
- средняя цена блюда, а также видеть динамику за несколько месяцев.

Предлагаю систематизировать все показатели, заполнив таблицу, в которой они будут отражены, – так вы сможете наглядно сравнивать результаты. В нашем примере таблица уже заполнена.

Название ресторана	Апрель	Май	Июнь
Количество чеков	2988	2774	2768
Средний чек	1509	1506	1439
Средний чек без доставки и заказов навынос	1435	1461	1394
Оборачиваемость (на стол)	1,92	1,72	1,77
<b>Выручка</b>	<b>4 508 892</b>	<b>4 177 644</b>	<b>3 983 152</b>
Выручка, доставка	779 796	569 360	571 123
Выручка, с собой	240 140	177 770	149 609
Выручка по картам лояльности	382 766	541 060	425 290
ИТОГО акции	1 402 702	1 288 190	1 146 022

**Картина продаж****общая**

выручка

чеки

4 177 808

2774

**Май**

рублей

	Количество проданных блюд	Выручка	Средняя цена	Доля в выручке в %
Закуски/супы/салаты	4661	968 538	207,80	23,20
Мясо/морепродукты	2505	594 270	237,20	14,20
Рис/лапша	3849	937 892	243,70	22,40
Ланчи	680	245 860	361,60	5,90
Безалкогольные напитки	4429	636 297	143,70	15,20
Алкогольные напитки	2605	611 721	234,80	14,60
Топпинги, соусы	649	50 009	77,10	1,20
Сигареты, кальяны	192	13 499	70,30	0,30

Десерты	1124	119 722	106,50	2,90
<b>ИТОГО</b>	<b>20 694</b>	<b>4 177 808</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

**Июнь** 3 981 777 2768  
рублей

	Количество проданных блюдов	Выручка	Средняя цена	Доля в выручке в %
Закуски/супы/салаты	4062	897 315	220,90	22,60
Мясо/морепродукты	1485	690 340	464,88	17,40
Рис/лапша	3788	904 708	238,84	22,70
Ланчи	690	237 910	344,80	6,00
Безалкогольные напитки	3827	590 866	154,39	14,90
Алкогольные напитки	2058	451 234	218,32	11,20
Топпинги, соусы	863	51 021	59,12	1,30
Сигареты, кальяны	150	10 908	72,72	0,30
Десерты	1052	147 475	140,19	3,70
<b>ИТОГО</b>	<b>17 975</b>	<b>3 981 777</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

<b>ТОП 10 блюд май</b>	<b>Количество</b>	<b>ТОП 10 напитки</b>	<b>Количество</b>
Гречневая лапша с креветками	551	Пиво X 0,5	367
Острый суп	388	Морс 0,2	244
Пирожки	372	Американо	229
Суп с морепродуктами	293	Морс 0,5	219
Яблочный пирог	288	Малиновый коктейль	196
Рисовая лапша с креветками	264	Зеленый чай	180
Свинина в остром соусе	251	Водка 0,05	168



Роллы с курицей	215	Мохито б/а	159
Пельмени с креветками	197	Капучино	154
Курица с орехами	194	Кока-кола	146

**ТОП 10 блюда**  
**июнь**

**ТОП 10**  
**напитки**

Гречневая лапша с креветками	486	Пиво Y 0,5	386
Пирожки	332	Морс 0,2	185
Острый суп	323	Малиновый звон	169
Суп с морепродуктами	245	Американо	165
Рисовая лапша с креветками	227	Морс 0,5	156
Свинина в остром соусе	219	Сенча	155
Яблочный пирог	213	Королевский завтрак	145
Крем-суп из креветок	186	Молочный улун	132
Роллы с курицей	176	Капучино	129
Пельмени с креветками	175	Пиво Z 0,5	126

<b>Почасовые продажи (общие)</b>	<b>Июнь 2012 года</b>		<b>Июнь 2013 года</b>	
<b>Будни</b>	Доля в %	Выручка в рублях	Доля в %	Выручка в рублях
С открытия до 18.00	36,6	2 043 431	36,0	1 436 513
С 18.00 до 24.00	35,5	1 982 731	33,8	1 348 761



<b>Выходные</b>				
С открытия до 18.00	13,5	756 635	16,4	655 025
С 18.00 до 24.00	14,2	793 662	13,6	540 189
<b>ИТОГО</b>		<b>5 576 459</b>		<b>3 980 488</b>

**Карты лояльности****Апрель****Май****Июнь**

Количество чеков со скидкой

226

250

226

Выручка по чекам со скидкой

425 295

541 060

425 290

Средний чек по чекам со скидкой

1 882

2 164

1 847

Доля в общей выручке, %

10%

13%

10%

Средняя частота визитов в месяц

2

3

2

*Структура заполнения таблицы*

- Количество чеков и выручка берутся из ваших отчетов.
- Средний чек = выручка ресторана/количество чеков.
- Средний чек без заказов на доставку и (или) на вынос = выручка ресторана – выручка на доставку + на вынос/ количество чеков – количество чеков на доставку + на вынос. Для удобства работы лучше набивать все заказы на вынос на специально отведенную карту. Доставку также лучше пробивать отдельно. Вы можете считать тот средний чек, который вам необходим. Если нет доставки, вы ее не учитываете, и наоборот.

- Оборачиваемость (на стол) = количество чеков (транзакций)/количество посадочных мест. Оборачиваемость на посадочное место = количество гостей/количество посадочных мест.

*Картина продаж*

- Разделите весь ассортимент вашего ресторана на подгруппы. В таблице приведены примеры, которые можно видоизменять по своему усмотрению. Главные условия: подгруппа должна быть весомой и действительно влиять на наполняемость чека, блюда – находиться в одной категории.

- Посчитайте количество проданных блюд по всем категориям.
- Посчитайте выручку по каждой из данных категорий.
- При делении выручки на количество проданных блюд вы получите среднюю продажную цену по каждой категории.

- Чтобы посчитать долю в выручке, необходимо выручку по категории разделить на общую выручку ресторана и умножить на 100 процентов.

Этот отчет дает возможность увидеть, как распределяются доли в продажах по всем выбранным вами категориям. Вы сможете сравнить свои ожидания и при необходимости изменить картину продаж. Есть несколько вариантов, чтобы повлиять на ситуацию. Первый – сместить фокус внимания официантов на данные категории. Второй – проанализировать предложение. Возможно, у вас очень скудный ассортимент или слишком высокие цены. Третий – цены, наоборот, очень низкие, в связи с этим количество проданных блюд велико, а доля в продажах мала.

В приведенной таблице есть показатели средней цены по категории и количество проданных блюд, и вам обязательно нужно проводить сравнение этих данных с предыдущими периодами. Если выяснится, что ранее доля была гораздо выше, то основной вопрос – к качеству блюд и работе официантов.

Топ 10 позиций нужен как раз для того, чтобы сразу видеть, какие блюда и напитки из интересующих вас категорий в лидерах, а что потеряло ведущие позиции. Далее вы сможете разобраться, почему это произошло. Если в Топ 10 (или 20, по вашему усмотрению, в зависимости от размера меню) есть блюда или напитки, которые вы не хотели бы видеть в лидерах, – все в ваших руках. Обычно это популярные, но достаточно дешевые блюда, и вы должны принять решение – оставить все как есть, поднять цену или вывести позицию из меню. Как правило, лучшие варианты – немного доработать блюдо (тогда повышение цены будет оправдано в глазах гостя) или ввести новое, интереснее предыдущего, но с более высокой ценой. Оставив модернизированные «старые» блюда в меню, вы не потеряете постоянных гостей, а остальные смогут себе позволить заказывать новые, тем самым повысив средний чек.

Если вас не устраивает наполняемость чека, с помощью таблицы вы быстро определите, что именно стоит продавать, дабы изменить ситуацию. Здесь помогут тренинги по продажам и различные конкурсы. Кроме того, стоит внимательно пересмотреть все шаги сервиса: возможно, вы не учли предложение каких-либо категорий, соответственно, при обучении произошел сбой.

При низкой средней продажной цене обязательно нужно проанализировать Топ 20 продаж блюд и напитков. Обычно в этой ситуации выясняется, что в него входят самые недорогие блюда. В этом случае ваша задача либо повысить цены на хиты продаж, либо поднять в Топ полтора десятка более дорогих позиций. При этом нет смысла проводить конкурсы по продаже самых дорогих блюд – вы не сможете заставить гостей платить гораздо больше. Вместо этого необходимо дать им возможность попробовать блюда средней ценовой категории, если, конечно, вы уверены в их высоком качестве.

Блюда, которые вы будете продвигать, должны быть взаимозаменяемыми с хитами продаж. Например, дешевый овощной салат лучше заменить греческим, а пасту с ветчиной – пастой с другими мясными наполнителями из вашего меню.

Методы продвижения могут быть разными – от конкурсов по продажам до введения специального предложения: блюда дня, скидки и т. п. Если у вас много постоянных гостей, хороший вариант – делать комбинацию блюда и напитка, особенно если такую акцию удастся провести совместно с поставщиками. На первое время это несколько понизит средний чек, но зато сработает на перспективу.

**Почасовые продажи** удастся проанализировать, только если ваша кассовая программа к этому готова. В этом случае разбейте время на периоды, снимите выручку и посчитайте, сколько в процентах составляет каждый период от общих 100 процентов продаж. Данные необходимы вам, чтобы увидеть, в какой период вы больше всего зарабатываете, а какой, наоборот, провальный.

Методику также хорошо использовать для того, чтобы сделать вывод относительно ваших усилий, вложенных в проведение ланча. Если в этот период у вас огромная оборачиваемость, кухня и официанты сбиваются с ног, а процент от выручки составляет 10–15, они совершенно неоправданны. При работе с комбо-обедом стоит задуматься о том, что произойдет, если вы повысите цену или уберете из меню самый дешевый вариант, соответственно, увеличив средний чек. Безусловно, часть гостей может перестать ходить к вам на ланч, особенно если рядом есть конкуренты с похожим уровнем цен. Но посчитайте, какое количество останется и сколько изменения дадут вам в выручке с учетом повышения цены. Например:

старая цена комбо – 190 рублей;

новая цена – 230 рублей;

количество гостей на ланч в день – 200 человек;

товарооборот в ланч –  $190 \times 200 = 38\,000$  рублей;

$38\,000 \text{ рублей} / 230 \text{ рублей} = 165$  гостей.

Таким образом, вы можете потерять 17,5 процента гостей, но не снизить выручку и даже приобрести в прибыли за счет сокращения себестоимости в качестве и скорости обслуживания. Если же падение окажется меньше, то и выручка увеличится. Средний чек же вырастет в любом случае.

Если доля ланча занимает 35–50 процентов, то это ваша «кормушка». Но и в таком случае стоит посмотреть, что поддается ценовой корректировке. Хотя в большей степени повлиять на прибыль тут смогут только дополнительные продажи. Сейчас это уже распространенная система, а вот лет десять назад, когда мы в «IL Патио» стали вводить в ланчи предложение дополнительных ингредиентов, получился серьезный прирост по среднему чеку. Меню комбо-ланча у нас было напечатано отдельно. В его состав мы ввели базовый салат «Цезарь», а ниже предложили дополнительно заказать курицу – всего за 30 рублей. Подача была «богатой», как в основном меню, – филе куриной грудки, разрезанное на четыре части. Продажи моментально выросли, и таким образом мы сразу увеличили средний чек ланча на 15–20 рублей, сохранив при этом «старую» привлекательную цену на ланч. Позже мы стали предлагать специальную цену на свежевыжатый сок и бокал вина – звучит красиво, ценность для гостя большая, себестоимость невысокая. Рестораны, в которых есть собственный кондитерский цех, обязательно должны предлагать в ланч десерты по специальной цене (особенно если есть возможность готовить варианты мини).

Итак, все данные полного анализа вы получили, и теперь появилась возможность определить, какой конкретный период или периоды понижают средний чек. Советую начать с того, где вы получите быстрый результат, а долгосрочные проекты готовить параллельно.

Рассмотрим все периоды поочередно.

## **Завтрак**

Допустим, у вас во время завтрака в основном продаются напитки, а вы бы хотели иметь полный чек. Ситуация распространенная – я сталкивалась с ней в разных компаниях. Обычно она говорила о том, что гости, которые к нам ходят, считают наши цены высокими или предложение не соответствует их ожиданиям, хотя наше месторасположение вполне устраивает.

Сейчас на рынке почти все кофейни предлагают гостю получить практически полный завтрак по невысокой цене. И если вы решите идти тем же путем, учтите, что себестоимость таких предложений будет выше, а при увеличении количества транзакций должна быть выше и прибыль. В противном случае затея теряет смысл.

Хорошо, если вы сможете ввести на завтрак большой выбор предложений, только старайтесь использовать одни и те же продукты и базовые заготовки, которые потом пойдут на

продажи в основном меню. Тогда и гость останется довольным и начнет к вам чаще ходить, и списаний у вас не будет. Но нельзя на этом останавливаться и довольствоваться суммой предложенного комплекса. Это лишь крючок для гостя. Обязательно нужно предлагать возможность дозаказа позиций, причем тоже по невысокой цене, – это может быть, скажем, еще один напиток со скидкой или дополнительные ингредиенты к блюдам.

Вот что предлагают, например, в сети кофеен «Шоколадница». Базовый завтрак за 200 рублей, в который входят стаканчик свежесжатого сока, чай или свежесваренный кофе. Если гость захочет не стандартный кофе, а эспрессо или капучино либо увеличить объем сока, то к этой сумме ему нужно будет прибавить всего 20–50 рублей. Также в завтрак входит одно полноценное блюдо – различного вида омлеты, круассаны, вафли, блинчики и т. д. Если же гость желает получить сырники, ему опять же это обойдется в 30 рублей.

На этом примере ясно видно, что в комплекс включены только те блюда, которые имеют невысокую себестоимость, но не все из них являются лидерами продаж. Самые популярные напитки и блюда предлагаются за доплату, но это – право выбора посетителя. Таким образом, система позволяет увеличить средний чек за счет роста дополнительных продаж и средней цены блюд. Конечно, гости, которых устраивает стандартное предложение, будут оставлять достаточно небольшую сумму, однако это все равно приносит прибыль и точка зарабатывает на обороте.

Если ваше кафе или ресторан расположены на проходном месте, но гостям некогда у вас засиживаться, хорошо ввести в ассортимент различную выпечку и напитки навынос. Кроме того, даже если пришедший к вам человек готов выпить только чай или кофе, он вряд ли устоит при виде аппетитного пирожка или свежего круассана, а это сразу повысит чек.

Только убедитесь в том, что сможете обеспечить качественную выпечку каждое утро! Много лет назад мы в «IL Патио» ввели в меню завтраков выпечку. Своей пекарни у нас не было, работали с поставщиками. Машины постоянно задерживались, продукты портились, рассчитать объемы продаж корректно директора ресторанов никак не могли, и в итоге мы имели либо стоп-листы, либо черствые булки. В конце концов было принято решение убрать выпечку из меню.

Если ваша аудитория – достаточно обеспеченная публика, нет смысла прибегать к скидкам или стандартным комбинированным предложениям. Увеличить свой средний чек и привлечь гостей вы сможете только с помощью новых интересных предложений. Для этого нужно изучить рынок конкурентов – проанализировать их ассортимент, выход блюд и цены, а также провести анкетирование ваших постоянных посетителей.

Если после анализа вы увидите, что предложения у вас действительно интересные, но цены ниже рынка, то есть вы недополучаете выручку, ваша задача проста – скорректировать цены. Или другой вариант: выход ваших блюд очень большой, а цены минимальные, а значит, надеяться на дополнительные продажи сложно – гость физически не сможет съесть что-то еще. Сокращать порции визуально категорически нельзя, но сделать их меньше, сохранив эффект объема, можно и даже нужно. Обычно такого эффекта добиваются с помощью гарниров, украшений или использования другой посуды. А можно просто сделать новое меню и учесть все прошлые ошибки.

Если же проблема состоит в том, что ваше предложение гостям неинтересно, то перед вами стоит более серьезная задача – придумать что-то оригинальное, нестандартное, чтобы люди обязательно захотели попробовать новинку, а также создать атмосферу в соответствии с ожиданиями именно вашей аудитории.

Просматривая рейтинги завтраков, мы увидим, что, по мнению московских тематических изданий, лучшими признаются необычные предложения, а кроме того, в заведениях присутствуют и другие интересные блюда *a la carte*.

Например, в ресторане «Дантес» меню завтраков составлено не для тех, кто привык к рациону домов отдыха с их кашами и яичницами. Здесь на завтрак предлагают съесть стейк (кстати, мясо в утренних меню столичных ресторанов встречается крайне редко). Если гость выбрал блюда из основного меню, чай, эспрессо или капучино идут в виде бонуса. Однако он тратит внушительную сумму и средний чек не страдает.

Фирменные завтраки в виде комбо здесь тоже есть – все три вида стоят по 350 рублей. В качестве бонуса – стакан свежавыжатого сока.

В меню завтраков Correa's есть не только блюда а la carte, но и континентальный завтрак в формате фуршета. На выбор гостя предложены горячие каши трех видов – рисовая, овсяная и «4 злака», мюсли с обезжиренным йогуртом, свежие круассаны с домашним джемом и другая выпечка, отварные яйца, сливочный сыр, чай и кофе. Континентальный завтрак обойдется в 430 рублей – средний чек более чем достаточный. Кстати, сделав заказ по меню, гость потратил бы меньше! Просто ресторан создает у него ощущение, что он может съесть столько, сколько хочет, прекрасно понимая, что возможности среднестатистического человека утром ограничены, да и на работу гостю еще нужно успеть.

### **Ланч и ужин**

Если ваши гости просто заказывают блюда по меню, необходимо проанализировать наполняемость чека. Вы сами ставите цели, сколько и каких именно наименований должно быть в каждом чеке. Это как минимум один алкогольный напиток, один безалкогольный, в идеале еще и дижестив, а также салат, суп или горячее и десерт.

При составлении программ обучения вы обязательно должны прописать все шаги сервиса и объяснить официантам, что и как им следует предлагать. Зачастую, чтобы повысить средний чек, некоторые рестораны организуют конкурсы по продаже самых дорогих блюд. Но как часто там анализируют результаты и считают количество блюд и напитков, присутствующих в чеке на самом деле?

Предлагаю рассчитать рейтинги всех категорий ваших блюд. Так вы сможете увидеть, сколько и каких напитков приходится в среднем на один чек, как часто продается хлеб, действительно ли каждый гость получает хотя бы один алкогольный и один безалкогольный напиток.

Вам необходимо заполнить следующую таблицу.

Название категории	Количество проданных блюд	Общее количество чеков за период	Рейтинг категории
Закуски	4 462	5 000	0,83
Горячее	4 876	5 000	0,91
Десерты	1 589	5 000	0,3
Дополнительные продажи (хлеб, соусы и т.д.)	1 460	5 000	0,27
Алкогольные напитки	6 969	5 000	1,3
Безалкогольные напитки	10 209	5 000	1,91
<b>Итого</b>			<b>5,52</b>

Для примера я составила таблицу с минимальным количеством категорий, просто чтобы вы увидели результаты, которые могут получиться. Таблицу легко разбивать на необходимое вам количество категорий или подкатегорий.

Общее количество чеков должно быть всегда одним и тем же для всех категорий.

Рейтинг = количество блюд/общее количество чеков за анализируемый период.

Можно объединить таблицу по рейтингам с таблицей, где вы считаете долю и показатель средней цены. Там используются практически те же показатели, поэтому формулы легко составить.

Как проверить, правильно ли вы все посчитали?

**ИТОГО СРЕДНЯЯ ЦЕНА × ИТОГО РЕЙТИНГ** = сумма среднего чека (отличие от реального среднего чека не должно быть более 5–8 рублей).

Если проанализировать полученные в таблице результаты, видно, что в первую очередь ресторану нужно работать над наполняемостью чека. Закуски есть не в каждом чеке – их берут только 83 стола из 100. То есть, если, например, в ресторане два гостя на чек, то только один из них заказывает закуску и то не всегда. Десерты заказывают лишь 30 столов. С алкогольными напитками картина лучше, так как в каждом чеке есть почти два напитка.

Таким образом вы можете разложить все ваши категории и просчитать результат после проведенных мероприятий типа тренингов, конкурсов и т. д.

Еще один важный показатель, который поможет выяснить таблица, – наполняемость чека. Если суммировать все рейтинги, мы получим количество блюд на один чек. В данном случае это 5,52, то есть в одном чеке присутствует пять с половиной наименований блюд и напитков. По статистике, в сетевых ресторанах на один чек приходится от 1,6 до 1,8 человека, значит, вместе с напитками каждый гость берет всего три наименования. Это низкий показатель при условии, что гость, по вашим предположениям, должен взять как минимум закуску или суп, горячее и напиток и горячий напиток.

Чтобы понять, какая ситуация в вашем ресторане, посчитайте количество гостей на один чек, поделив число посетителей на число чеков. После этого суммируйте категории и разде-

лите полученные цифры на среднее количество гостей на чек. Сверьте результат с вашими ожиданиями.

Несколько замечаний. Если у вас много ланчей, обязательно включите их в отдельную категорию. Также немаловажно правильно рассчитать количество блюд и напитков. Когда вы будете подсчитывать кувшины или бутылки, переведите их в порции. Если вы считаете мелкие позиции, которые по одиночке нельзя считать за блюдо, например, суши, определите, сколько в среднем входит в порцию, и считайте их за одну. Например, пять штук ни-гири – одна порция.

### **Цели по продажам. Анализ конкурсов**

Самая распространенная ошибка конкурсов по продажам – официантов заставляют предлагать гостям самые дорогие блюда или напитки. По итогам соревнования официанты получают какое-либо поощрение, а руководство, в свою очередь, рассчитывает на увеличение продаж. Однако, во-первых, давно установлено, что гости в основной своей массе ориентируются на блюда и напитки со средней ценой, а во-вторых, увеличение затрат должно быть для них обоснованным. Если человек обычно оставлял в вашем заведении одну сумму, а сейчас при том же наборе, в частности, суп + горячее + напиток, потратил гораздо больше, он задумается, посчитает и либо больше не придет, либо сбалансирует свои затраты. Стоит ли так рисковать, тем более когда есть масса других возможностей увеличить средний чек?

Если у вас маленький рейтинг по категории напитков, лучше провести обучение по предложению дополнительного напитка, красочного описания, дегустации и т. д. Если нет возможности повысить рейтинг, посмотрите в таблице среднюю цену по продажам напитков. Она минимальна? Тогда смело ставьте задачу по предложению более дорогих (на уровне средней цены в меню). Если у вас уже достаточно высокая цена, можно предложить двойные порции по более низкой цене, особенно это эффективно летом. Также обратите внимание на повышение продаж хлеба, соусов, дополнительных ингредиентов для блюд.

Необходимо иметь результаты по рейтингам до и после обучения или конкурса – вам сразу станет понятно, прошло ли мероприятие эффективно. Скажем, когда официантам предлагают продавать определенные дорогие блюда, эффект замещения будет налицо – рейтинг не вырастет, а средняя цена категории увеличится. О правильном же подходе и хороших результатах говорит тот факт, что после проведенной работы рейтинги выросли, а цена, наоборот, практически не изменилась.

### **Количество столов**

Этот вопрос можно решить только грамотным зонированием, главное – учесть размеры столов. Помимо классической расстановки столов и стульев при организации посадочных мест можно:

- Поставить везде диваны. С одной стороны, они будут создавать уют, располагать гостя сидеть долго и много тратить. С другой – диваны займут половину пространства, и окажется невозможным поставить больше столов. Некоторые гости будут лежать на диванах, занимать места, но деньги тратить не станут. Такие места очень любят использовать молодежные компании – вокруг стола помещается много людей, но закажут они на всех одну пиццу и просидят с ней весь вечер. Кстати, ведут себя такие компании не всегда адекватно. Однажды именно по этой причине крупный сетевой ресторан потерял взрослых платежеспособных гостей – выручка сильно снизилась, чаевые упали и как следствие ухудшился сервис. Но руководство компании своевременно не выявило эту проблему и не исправило ошибку. В итоге ресторан закрылся.

- Заполнить весь зал небольшими столами. Сразу появляется возможность обслужить максимальное количество гостей. Однако при такой расстановке людям становится неуютно, они сидят недолго, и увеличить в таких условиях средний чек становится крайне сложно. Кроме того, затрудняется доступ официантов к столикам, да и бой посуды обычно увеличивается. Такой вариант возможен лишь в том случае, если ваша главная задача – обслужить максимальное количество гостей, скажем, во время ланча, а необходимости повышать средний чек нет (допустим, вы предлагаете стандартный комбо-обед, и брать больше гости категорически не готовы).

Выбрав маленькие столы, учтите их размер при создании сервировки и выборе посуды. Удобный вариант – использование специальных высоких подставок для больших блюд, например, пиццы. В этом случае стол не будет занят огромной тарелкой, и на нем останется достаточно свободного места. Подставки часто используют и на банкетах.

- Совместить оба варианта: поставить длинные диваны, чтобы иметь возможность сдвигать и раздвигать столики.

### **Скорость обслуживания и оборачиваемость**

Этот фактор имеет существенное влияние на показатель выручки, особенно в том случае, когда:

- ваши гости пришли на бизнес-ланч;
- к вам стоит очередь;
- он соответствует формату обслуживания.

Давайте рассмотрим основные проблемы в этом вопросе и наметим пути их решения.

**Долгая пересервировка стола.** Как правило, связана с усложненным вариантом сервировки. Классические учебники утверждают: во всех ресторанах для сокращения времени обслуживания посетителей проводят предварительную сервировку столов.

Слово «сервировка» в переводе с французского означает, с одной стороны, подготовку стола к завтраку, обеду, ужину, чаю, то есть расстановку посуды в определенном порядке, а с другой – совокупность предметов (посуды, столового белья), предназначенных для этой цели.

Сервируя стол, официант должен:

- добиваться простоты, практичности и согласованности предметов сервировки с интерьером зала, характером подаваемых блюд, максимума удобства для посетителей;
- достигать с помощью эстетических свойств предметов сервировки (формы, цвета, рисунка посуды, размещения салфеток и приемов их складывания) торжественности в оформлении стола, создания уюта и комфорта.

Сервировка – процесс творческий, отличающийся вариантностью; он зависит от типа, наценочной категории и специализации ресторана. В то же время существуют общие правила, основанные на принципах научной организации труда официантов:

- столы сервируют в зависимости от вида меню (завтрак, обед, ужин, чай, кофе, банкет);
- сервировка может быть предварительной и дополнительной. Предварительную сервировку стола выполняют в процессе подготовки зала к обслуживанию. Она включает в себя минимальное число предметов, которые могут быть использованы при последующем выполнении заказа: пирожковые тарелки, фужеры, приборы для специй, столовые приборы (нож, вилка, ложка), салфетки, цветы.

Обращу ваше внимание на основной посыл учебников – фразу про минимальное число предметов и удобство при сервировке. Конечно, она не касается дорогих гастрономических заведений, где официант неторопливо делает пересервировку один раз в день, но для ресторанов с высокой – от 3 до 6 – оборачиваемостью это крайне важно.



**Сервировка стола.** В таблице я привела примеры того, что влияет на скорость обслуживания.

<b>Действия</b>	<b>Усложняют процесс</b>	<b>Облегчают процесс</b>
Накрытие стола	Скатерти.	Индивидуальные плэйсмет (минус — постоянные траты на расходные материалы). Подставки, которые легко протереть (минус — процесс пересервировки дольше, есть риск, что подставка будет плохо протерта).
Пересервировка приборами	Сервировка всеми приборами каждого посадочного места.	Приборы на столе находятся в специальных корзинах, кружках и т.д. Сервировка в готовых конвертах.
Досервировка приборами и замена приборов	Сервировка всеми приборами каждого гостя после каждого блюда.	Приборы на столе находятся в специальных корзинах, кружках и т.д. Сервировка в готовых конвертах с добавлением необходимых дополнительных приборов. Сервировочный поднос с приборами (менее удобен).
Сервировка бокалами	Сервировка каждого стола по единому стандарту. Приходится постоянно уносить бокалы, если гость не заказывает вино или воду.	Натертые бокалы в достаточном количестве на станциях официанта. Приносятся при заказе.
Ассортимент посуды и приборов	При большом ассортименте разной посуды возникает риск нарушения	Простой вариант сервировки приборами, по возможности, уход от сервировки посудой. Если для стандартной сервировки

	стандартов и долгих поисков в случае, когда в ресторане будет недостаточно некоторых позиций.	все же требуются тарелки, желательно утвердить такой размер, который позволит беспрепятственно располагать их на станциях официантов или буфетах. Место для них на станции всегда должно быть свободным.
Дополнительные специи на столе	Специи, которые постоянно требуют пополнения: оливковое масло, бальзамический, соевый соус.	Утвердить в качестве стандарта непрозрачные бутылки, для того чтобы гостю не было видно, что они полупустые (минус — официанты редко контролируют эту ситуацию). Удобно, если на станциях будут стоять запасные наполненные емкости или есть помощники официантов, которые смогут постоянно заполнять емкости.
Соль и перец на столе	Солонки и перечницы, которые постоянно забиваются, особенно в регионах с высокой влажностью, отвлекают официанта и раздражают гостя.	При выборе посуды учитывать этот фактор и выбирать солонки и перечницы не только по дизайну, но и с точки зрения удобства использования.
Маленькие размеры столов и круглые столы	Официанту сложно расставить тарелки и разложить	Сократить до минимума количество дополнительной сервировки на столе.

	приборы, он теряет много времени.	
Рекламная информация на столе	Занимает место на столе, особенно маленьком.	Не использовать на столе рекламные материалы, особенно тэйбл-тенты.

На своем опыте я сталкивалась со всеми вышеперечисленными факторами. Например, в «IL Патио» после ребрендинга необходимо было сервировать все столы бокалами. Это увеличило время обслуживания, и мы приняли решение убрать их из сервировки. Так же, по стандарту, к определенным блюдам нужно было приносить большую мельницу для перца. От этого пришлось отказаться, поскольку, во-первых, официанту приходилось еще раз возвращаться к гостям после того, как он принес блюдо, а во-вторых, зачастую посетители отказывались от перца. Мы попробовали было другой вариант – спрашивать посетителей при заказе, желают ли они свежемолотый перец к блюду, но официанты либо забывали об этом, либо долго искали мельницу, то есть получилось еще хуже.

Насколько я знаю, после нового ребрендинга в «IL Патио» бокалы опять вернули в стандарт плюс добавили цветы в вазах. Думаю, сейчас идет анализ на их целесообразность.

Сервировка стола приборами и досервировка – еще один фактор, осложняющий обслуживание. В «Оки Доки» мы решили эту проблему, разместив приборы в большом стильном бокале, а в «Песто» – в плетеной корзинке, которую официант постоянно пополнял. Теперь ему не нужно было отвлекаться на досервировку, да и риск недовольства гостей сократился.

Индивидуальные подставки используют многие сети. Мы в «Песто» попробовали много-разовые, рассчитывая на то, что это даст нам возможность сократить расходы. Результата мы добились, но появились и минусы. Подставки не всегда хорошо протирали, процесс занимал много времени. Решили менять их на чистые, но столкнулись с тем, что не оказалось места, куда их можно было складывать. Исчезла возможность использовать подставки как рекламный инструмент – постоянно производить новые оказалось накладно. В итоге мы пришли к одноразовым плэйсметам.

Интересный вариант подачи у ресторанов «Филимонова и Ян-кель» – стол накрыт пергаментной бумагой, меняются только индивидуальные подставки.

Большой ассортимент посуды также влияет на скорость обслуживания.

Конечно, если посуда нестандартная и подача креативная, гость это обязательно отметит и запомнит. А вот когда она различается размерами и внешним видом, вам придется иметь внушительный запас всех тарелок, бокалов и приборов. В противном случае произойдет следующее. В час пик необходимой посуды не окажется в наличии, все бросятся ее искать, время отдачи блюд и напитков увеличится, а в итоге, так и не отыскав нужной посуды, повара и бармены сами будут принимать решения о том, в чем подавать заказы. И решения эти, как вы понимаете, вряд ли окажутся удачными. Хуже всего, когда на стол к гостям попадают в разной посуде одинаковые блюда или напитки.

Если размер инвестиций позволяет иметь полный запас сервировки и места в ресторане достаточно, можно, конечно, пойти на поводу у шеф-повара. Но, на мой взгляд, лучше подобрать и использовать небольшое количество универсальных тарелок и бокалов. Это немного усложнит задачу для шефа, ему придется искать интересные фишки для подачи блюд, но зато – только один раз! А вот ситуация с официантами и поисками посуды будет возникать ежедневно.

В случае с бокалами, конечно, нарушать стандарты подачи напитков нельзя, но и тут оптимизировать ассортимент все-таки возможно.

Технологичность приготовления блюд и напитков – самая распространенная причина, по которой снижается скорость обслуживания. Основная масса шеф-поваров при создании блюд об этом не задумывается, их задача – презентовать владельцу вкусное, интересное блюдо, и во время дегустации никто не смотрит на то, как его создавали. А ведь шефу помогали несколько человек, вся кухня была свободна, никто не путался под ногами, и главное – блюдо не готовилось на скорость. В итоге шеф-повар оценивал его сложность, опираясь только на свой опыт и уровень квалификации. Когда же блюдо начинают готовить сотрудники с более низкой квалификацией, выясняется, что сложный технологический процесс отнимает массу времени. Проведите тест и проверьте, насколько позиции вашего меню технологичны. Вот основные параметры (вы можете добавить и другие, в зависимости от специфики ресторана):

- **Время приготовления блюд, не более:** закуски – 10 минут, супы – 5–10, горячие – 15–20 (данные для ресторана или кафе формата casual).

- **Нарезка основных ингредиентов в единых размерах и форме.** Если у вас есть ингредиенты, которые идут во многие блюда и не влияют на их внешний вид, удобно, когда заготовка может быть сделана одним поваром. В часы пик не придется срочно вновь делать заготовки, достаточно взять продукт с другой станции. Например, во все супы картофель и морковь можно нарезать кубиками или соломкой, в салаты и пиццы – мелко нарубить мясо и т. п.

- **Есть возможность использования заготовок.** Если при заказе блюда поварам останется только собрать его, как конструктор, это значительно облегчит им работу. Возьмем для примера спагетти «Болоньезе». Мясной соус и паста делаются заранее, при заказе пасту опускают в булитор, после разогрева выкладывают на сковороду, заливают соусом и доводят до готовности. Или такая популярная позиция, как «Цезарь». Соус готов, листья салата вымыты и лежат в контейнере, курица нарезана и, если необходимо по рецепту, замаринована. При заказе курица жарится, режется и выкладывается на листья салата, смешанного с соусом. Ломтики пармезана для украшения тоже уже ждут в герметичном контейнере.

- **Возможность использования базовых заготовок для нескольких блюд** в основном касается соусов или базовых смесей листовых салатов.

- **Сроки годности заготовок – не менее 6 часов.** Предполагается, что заготовки необходимы в основном для использования в часы пик, то есть во время обеда и ужина. Такие сроки годности позволяют делать заготовки один раз утром, второй – после окончания ланча.

- **Нет продуктов, которые используются только для одного блюда.** В большей степени этот показатель, конечно, влияет на практическую себестоимость блюда и увеличивает списания. Если у вас есть продукт, входящий в состав всего одного блюда, то оно должно быть хорошо продаваемым. Иначе этот продукт начнут постоянно переставлять с места на место и в конце концов задвинут в самый дальний угол холодильной камеры. Но главное – ваши повара не набьют на нем руку, а значит, будут готовить блюдо долго и, скорее всего, неправильно.

- **Самые продаваемые блюда готовятся не из-под ножа.** Конечно, в каждом меню есть позиции, которые необходимо готовить под заказ. Тут нужно, чтобы они имели достаточно высокую цену и с ними работали не в самом загруженном цехе.

- **Технология приготовления блюд не требует узкой, редко встречающейся специализации поваров.** Предполагается, что все блюда смогут готовить повара средней квалификации, в противном случае процесс окажется завязанным на конкретного человека. Как вариант – вам придется долго и, скорее всего, безрезультатно учить обычных поваров. Например, если у вас в ресторане блюда китайской кухни готовят китайцы, вы должны понимать, что научить этому свой персонал у вас не получится. Китайский повар никогда не передаст всех своих секретов, кроме того, его работа основана скорее на интуиции и огромном личном опыте, полученном за всю жизнь.

• **Украшение блюд занимает не более 1–2 минут.** Крайне важно, чтобы декор не отнимал столько же времени, сколько готовится само блюдо. Гость, конечно, красоту заметит, но вкус и время ожидания волнуют его гораздо больше.

**Напитки.** Та же ситуация и с напитками. Прекрасно, когда гость получает напиток, который выглядит как произведение искусства. Но вот вопрос: а за этим ли он пришел в ваш ресторан? Например, на бизнес-ланче для него самое важное – время ожидания, так что в этот период лучше все же подавать напитки, не требующие длительного приготовления. Обычно в состав ланча включают недорогие позиции вроде морсов, соков и т. п., которые наливаются сразу в бокал, а также чай и кофе. В этом случае ключевую роль для официанта и бармена играет подача. Если в кафе 20 посадочных мест, она может быть любой, успеть все приготовить несложно. Но в большом ресторане, заполненном на ланч под завязку, подачу следует оптимизировать. В «IL Патио», например, маркетологи требовали, чтобы чай подавали в чайниках, а значит, бармен должен был его заварить, а официант – подготовить чашку с блюдцем и ложку. Соответственно, использовалось много посуды, при этом места не хватало и чайники занимали практически всю раздачу. Как результат процесс обслуживания тормозился. При создании проектов «Песто» и «Оки Доки» мы учли этот момент и стали подавать чай в больших кружках. Объем гостям оказался достаточно, пить из большой кружки было приятно, а официантам оставалось только заниматься розливом чая.

А вот в вечернее время, наоборот, коктейли необходимо украшать, чай подавать в чайниках, а вино – в красивых бокалах. В этом случае важно продумать заготовки для специальных напитков, которые позволят бармену максимально быстро справляться с работой.

Тест, проведенный вами для кухни, можно организовать и для бара, только с учетом его специфики.

**Расстановка оборудования.** Когда перед открытием ресторана вы рисуете расстановку кухни, бара и официантских станций, основной параметр, который учитывается, – максимальное количество посадочных мест. Причины понятны: аренду и инвестиции хочется «отбить» как можно быстрее. Пока ресторан не набрал обороты, все вроде бы идет нормально, но при серьезной загрузке неправильная расстановка оборудования – главный враг скорости. Если холодильные шкафы расположены неудобно и за каждым ингредиентом нужно бегать в разные углы кухни, это увеличит время приготовления блюд.

Если вы планируете открыть ресторан, учитывайте нижеперечисленные моменты:

- Каждому цеху выделена своя зона.
- Оборудование расставлено удобно, по принципу «все под рукой».
- Рассмотрите возможность покупки холодильных шкафов с выдвижными ящиками или встроенными гастрономическими контейнерами.
- Раздача удобно расположена для всех цехов, повара не пересекаются между собой.
- Все оборудование можно включать одновременно.
- Есть возможность в горячем цехе разместить вытяжные зонты.
- Можно провести вентиляцию.
- Кухня достаточно освещена.
- Рядом с горячим цехом расположена котломойка.
- Есть мойки для рук.
- Есть заготовочный цех с моечной ванной.
- Нет пересечения потоков.
- Холодильные камеры расположены недалеко от помещения кухни.
- Раздачи всех цехов достаточных размеров и расположены удобно для официантов (в шаговой доступности друг от друга).
- Есть место для размещения чистой посуды.

- Рядом с помещением кухни есть моповая (место для хранения моющего инвентаря), есть вывод воды для ведер.

Если у вас уже все работает, можно попытаться провести самые необходимые корректировки. Ниже приведу типовые ошибки и способы их исправления:

- Обязательно выделите каждому цеху свою зону. У них должны быть свои рабочие холодильные шкафы, в которых хранятся основные заготовки и продукты, все они должны стоять именно в этой зоне.

- Повара при приготовлении блюд не должны пересекаться между собой и мешать друг другу. Особенно это касается поваров горячего цеха.

- Раздачу необходимо расположить таким образом, чтобы все цеха могли ставить готовые блюда, не пересекаясь с другими.

- Если у вас нет салатетт со встроенными гастроемкостями, расположите в холодильном шкафу рядом заготовки по самым ходовым блюдам.

- При нехватке места для приготовления блюд можно перенести приготовление заготовок на ночное время или раннее утро.

Расстановкой оборудования занимаются либо сами рестораторы совместно с шеф-поварами, либо технологи компаний-поставщиков, которые вписывают его в заданные вами размеры помещения. К сожалению, при этом учитываются в основном нормативы СанПиНов, а вот фактор скорости обслуживания во внимание не принимается.

То же касается и зонирования. Дизайнеры думают только о внешней стороне – восприятии гостя, уюте и т. д., а вовсе не об удобстве официантов. Все крупные мировые бренды, особенно специализирующиеся на фастфуде, наоборот, прорисовывают технологию, руководствуясь исключительно удобством работы повара и максимальным сокращением его движений.

В начале 2000-х, когда я работала в «Росинтере», к нам из Америки приезжали эксперты компании, специализировавшейся именно на расстановке оборудования. Для того чтобы оценить, насколько эффективно у нас установлено оборудование и правильно произведено зонирование, они вооружились секундомерами и в течение нескольких дней замеряли все расстояния, которые проходит повар от одной станции до другой, до раздачи, до холодильных шкафов. Эксперты считали буквально все – сколько раз повар подходит к разному оборудованию, сколько тратит на это времени за всю смену, какое количество заготовок хранится в зоне двух шагов и т. п. Затем они вышли в зал и произвели те же замеры с официантами, а также проверили, удобно ли расположены станции и сколько туда помещается дополнительных приборов, салфеток, бокалов... Этот опыт позволил нам сделать серьезные выводы и учесть новые нюансы при планировании расстановки и зонировании следующих ресторанов.



## **Увеличение количества чеков за счет дополнительных продаж**

К дополнительным продажам для увеличения количества транзакций можно отнести:

- продажи навынос;
- доставку;
- продажи полуфабрикатов (кулинария);
- продажу брендированной продукции.

Эти инструменты будут уменьшать ваш средний чек, но увеличивать количество чеков и, как следствие, выручку.

### **Продажи навынос**

При правильной организации бизнеса и востребованном ассортименте это серьезная статья дохода, которой обязательно нужно пользоваться. Для начала следует определить, что в вашем меню будет пользоваться спросом (если таких позиций нет, смысл пропадает). Обычно гости хорошо покупают:

- кондитерские изделия;
- выпечку;
- суши;
- пиццу;
- салаты и горячее, если они удобно упакованы и их легко разогреть (в основном это является альтернативой доставке – так быстрее и часто есть скидка);
- напитки.

На продукцию, реализуемую навынос, скидки устанавливают не случайно – это предложение очень выгодно для ресторана, но должно быть выгодно и гостю. Вы серьезно экономите на расходах по доставке, посетители не занимают столик, им не нужны официант, посуда и т. д., увеличивается производительность кухни. Расходы здесь состоят фактически только из себестоимости и одноразовой упаковки. Так что скидку можно предлагать смело, она рентабельна до 15 процентов. Для гостя это вполне реальная экономия.

Может показаться, что, если у вас пустые залы и гости забирают продукцию только с собой, вы теряете доход от выручки. На самом же деле основной причиной пустых залов могут быть вовсе не продажи навынос, а, например, высокие цены на напитки. Или причины задерживаться в вашем заведении у гостей просто нет – их не устраивают музыка, атмосфера, сервис и т. д.

В основном рестораны зарабатывают на востребованных позициях. Скажем, блюда японской кухни – распространенная продукция для покупки навынос. Однако здесь нет уникальности, конкуренция огромная – только ленивые сегодня не организуют мини-станцию для приготовления суши в своем кафе или ресторане. В данном случае для гостей важны вкус, который в основном зависит от качества риса и рыбы, цена и размер блюд; часть аудитории также учитывает репутацию заведения (особенно летом, когда велика вероятность отравления). Чтобы получить конкурентное преимущество, вы можете проработать эти факторы, а также придумать другие отличия, например, в упаковке. Скажем, уже достаточно давно появились термопакеты, которые хранятся в морозильном шкафу: если в них положить контейнеры с суши, они будут сохраняться в холоде примерно два часа. Можно продавать упаковку отдельно, а можно предлагать ее бесплатно, тем самым увеличивая лояльность гостя и выстраивая на этом



свою рекламную кампанию по продвижению продажи навынос. В свое время этим приемом пользовалась сеть «Планета Суши».

Еще одно популярное направление – покупка пиццы с собой. Здесь самое важное – качество теста. Однако, если вкус гостей воспитан на замороженной пицце из супермаркета, главное для них – возможность донести продукт в теплом виде. Я, к сожалению, так и не встретила на своем профессиональном пути качественную упаковку для тонкой итальянской пиццы, которая бы позволила это сделать.

Хорошо продается навынос продукция восточной кухни: хачапури, долма, чахохбили, сациви, соусы и т. д.

Новомодная тема из числа хорошо забытых старых – пончики. На мой взгляд, рецептура классических «советских» пончиков – лучшая, к тому же себестоимость копеечная. Я бы посоветовала торговать именно ими – на обороте можно отлично заработать, особенно если рядом с точкой продажи есть места скопления детей и студентов.

Если вы имеете продукт, который отличается высоким качеством или уникален в своем роде, безусловно, на нем можно и нужно зарабатывать. Однажды я сама столкнулась с таким продуктом. Рестораны-пивоварни популярного российского бренда были расположены в разных городах России, и летом люди часто приезжали в ресторан, чтобы купить пиво навынос. На тот момент это было свежее и особенное предложение, которое гости высоко ценили.

## **Продажа полуфабрикатов**

Эта дополнительная статья дохода актуальна, если по соседству с вами находится большой офисный центр или вы расположены в спальном районе и людям удобно покупать полуфабрикаты, чтобы быстро и без мороки приготовить ужин или накрыть стол для гостей, не затрачивая при этом много времени. В чем преимущества полуфабрикатов? Дело в том, что не все готовые блюда сохраняют свои вкусовые качества после охлаждения при доставке. Скажем, никуда не годится дважды разогревать пасту, стейк или баранина после охлаждения «умирают», заправленные майонезные салаты «живут» всего два часа и т. д. А полуфабрикаты дают возможность получить блюдо именно в то время и в том месте, которые нужны покупателю.

Если вы решили организовать кулинарию, нужно донести до гостя выгодные преимущества вашего предложения:

1. Составить карту торговой территории.
2. Проанализировать, есть ли потенциальные покупатели.
3. Составить меню, учитывая востребованные позиции:
  - салаты, желательно не заправленные (вариант – заправлять их при госте); на сроках хранения и реализации можно построить программу продвижения;
  - мясо – шашлыки, мясо для запекания в духовом шкафу, свиные и бараньи ноги; при продаже такой продукции обязательно нужно давать подробную инструкцию по приготовлению, чтобы все получилось даже у самой неопытной хозяйки (не стоит продавать блюда, которые легко испортить);
  - пельмени, хинкали, манты, вылепленные вручную; также нужна подробная инструкция по приготовлению;
  - пицца (правда, качество приготовления в духовом шкафу значительно отличается от выпечки в дровяной печи).
4. Совместно с технологом прописать условия хранения, сроки годности продукции и отобрать только ту, которую выгодно хранить и продавать. Если вы не уверены, что сразу появится достаточный поток покупателей, продумайте варианты использования полуфабрикатов в ресторане через несколько часов после приготовления. Словом, важно продумать

все шаги, которые позволят минимизировать списание. Нарушение сроков годности недопустимо – это смерть для бизнеса!

5. Проанализировать цены, посчитать себестоимость и сделать предложение гораздо более привлекательным, чем в ресторане. Для вас это в любом случае выгодно, ведь повара делают только заготовки и помимо себестоимости продукта больше не возникает никаких накладных расходов.

6. Посчитать вложения, доход, ожидаемые продажи, сроки окупаемости.

7. Проанализировать возможности для приготовления и хранения продукции – достаточно ли места и есть ли рабочие руки.

Производством и продажей полуфабрикатов выгодно заниматься, если ресторан не работает в полную силу – повара простаивают, а холодильные шкафы и склад наполовину пусты. Другой вариант – вы все просчитали и готовы инвестировать в дополнительный бизнес. В качестве примера можно привести сеть Goodman с предложением сырых стейков. Это безусловный эксклюзив и отличная идея, хотя, на мой взгляд, не доведенная до конца. Уверена, что в Москве сотни девушек хотели бы удивить своего мужчину ужином со свечами, красным вином и замечательным стейком, однако купить хорошее мясо – совершенно недостаточное условие для победы. Такое мясо нужно еще уметь готовить! Вот если бы к стейку прилагалась подробная инструкция, а еще лучше – были организованы мастер-классы и их активное продвижение, то эффективность предложения значительно бы повысилась. Впрочем, на данный момент этот вопрос неактуален, рынок переживает трудности с поставками мяса, так что Goodman пришлось временно отказаться от такой замечательной услуги.

К слову, мастер-классы сейчас в Москве – достаточно раскрученная и модная тема, их проводят и для взрослых, и для детей. Открылись даже специальные кулинарные студии, в которых гостям во время проведения банкета или вечеринки предлагается что-то приготовить самостоятельно. Сидеть за столом целый вечер скучно, танцевать не все готовы, а вот развлечься готовкой интересного блюда под руководством шеф-повара, возможно, даже знаменитого, очень полезно.

Плавнo переходя к следующему пункту, приведу еще один пример продажи продуктов собственного приготовления. В свое время мы разработали специальное меню, в котором все блюда были приготовлены с использованием соуса песто, причем не только стандартного зеленого, из базилика, но и красного, и черного. Одновременно запустили в продажу песто в красивых брендированных баночках – хозяйки могли принести их домой и приготовить вкусный ужин для семьи. Сеть ресторанов покрывала разные районы Москвы, самые высокие продажи показали заведения, расположенные в центре города, куда приходили на ланч офисные работники, а также в дорогих спальных районах.

## **Продажа брендированной продукции**

Возможна в случае, если ваш бренд имеет ценность для гостя. Самая распространенная продукция – кружки, стаканы или тер-мокружки для горячего кофе, пивные бокалы, майки, рюкзаки и т. п. Другой интересный вариант – нестандартная посуда, которую будут покупать именно из-за оригинальности (естественно, на ней должен стоять ваш логотип).

Изучите вашего целевого потребителя, варианты продукции, посчитайте цены и себестоимость, прикиньте, насколько существенной будет доля продаж. Например, в Starbucks, по моим данным, продажа брендированной продукции составляет 7–10 процентов от общей выручки. Кроме того, учтите, что реализация фирменных сувениров – это не только канал дополнительного дохода, но и, что гораздо важнее, возможность продвижения вашего бренда на рынке. Например, в том же Starbucks была запущена акция «Кофе навынос с 50-процентной

скидкой» – она действовала лишь для тех покупателей, которые приносили с собой брендовый многоразовый стаканчик. Давайте посмотрим на возможности этой акции:

- Рост продаж брендированных стаканов.
  - Сокращение расхода одноразовой посуды и, как следствие, себестоимости услуги «кофе навынос». То есть реальные потери составят уже меньше 50 процентов, а если учесть объемы продаж многоразовых стаканов с невысокой себестоимостью, возможно, их вообще не будет.
  - Количество людей, которые будут ходить с кружками по городу, увеличится, и можно говорить о бесплатном продвижении бренда на рынке.
  - Заявленная цель акции – сократить пользование одноразовыми стаканчиками и сохранить природу – отличный PR-повод, о котором рассказали многие СМИ.
- Замечательная идея, на мой взгляд!

## Доставка

Доставкой сегодня занимаются едва ли не все, но успешно – немногие. Для того чтобы организовать собственную службу, нужны время, немалые ресурсы, известное имя и инвестиции в раскрутку. Но все это, когда мы говорим о серьезном, полноценном проекте. Если же речь идет о доставке в соседний бизнес-центр или по ближайшим домам, нужно использовать эту возможность, только предварительно следует посчитать окупаемость.

Затрат почти нет и все можно организовать существующим персоналом? Отлично, действуйте! Нужно инвестировать, брать сотрудника. Но все-таки вы готовы рискнуть? По крайней мере поставьте себе срок, до которого должен быть получен результат – положительный или отрицательный. В этом случае вы сможете предположить размер затрат на установленный период и будете готовы вовремя откорректировать или закрыть проект.

Практически все дополнительные продажи понизят ваш общий средний чек. Все, за исключением доставки. Но и тут все будет зависеть от минимальной суммы. Если она выше вашего среднего чека в ресторане, общий средний чек не упадет, однако есть риск, что заказы по доставке будут минимальные. Гости ведь знают ваше заведение и представляют определенную сумму, которую готовы потратить. На этапе раскрутки гораздо лучше предложить минимальную сумму, для того чтобы человек впервые сделал заказ. Не нужно бояться, что ваш итоговый средний чек упадет – итоговая выручка все равно увеличится (только не забудьте учесть этот показатель при анализе среднего чека, как я подробно описала в предыдущей главе).

Продвигая услугу доставки, нужно работать над тем, чтобы человеку было интересно сделать у вас заказ. Постарайтесь предложить ему нечто такое, чего нет у прямых конкурентов. Примеров акций множество, но лучше 50-процентной скидки мало что срабатывает. В любом случае краеугольным камнем станут:

1. Качество ваших блюд (причем в сравнении с конкурентами, услугами которых клиент, возможно, уже успешно пользовался).
2. Время доставки.
3. Вежливость операторов и другого персонала.

Если хоть один из пунктов не работает, смысла оставаться с вами после отмены скидки у людей не будет.

Поскольку мы работаем над ошибками, приведу не слишком удачный пример продвижения доставки ресторанами одного крупного бренда. Замечу, что эта услуга уже хорошо раскручена, поэтому стояла задача повысить средний чек для увеличения выручки.

Итак, сеть японских ресторанов предлагает гостю получить в подарок ролл «Х» при заказе на сумму 2500 рублей. На первый взгляд что плохого в том, чтобы предложить гостю бесплатный ролл? Давайте разберемся, насколько это выгодно гостю.

- Сумма 2500 рублей для доставки – достаточно большая. Для гостя это минус.

- Ролл «Х» далеко не самый популярный. Без изучения меню гости не сразу поймут, что это вообще за ролл. Это неудобно – еще один минус.

- При изучении меню гости понимают, что в состав ролла входят эсколаром-гриль, сливочный сыр и спайси лосось. Словосочетание «эсколаром-гриль» совершенно точно запутает человека и аппетита не повысит. Снова минус. К тому же сливочный сыр и лосось крайне популярны, но спайси – это уже на любителя, то есть потенциальный список возможных потребителей сокращается. Это минус уже для ресторана.

- Цена ролла «Х» – 277 рублей. Это далеко не самый дорогой ролл, и гостю совершенно невыгодно тратить больше при доставке, чтобы получить блюдо, которое, возможно, ему вообще не понравится. Опять минус.

Вывод: если уж предлагать такую акцию, то вводить в нее бонусом один из самых популярных или самых дорогих роллов. В первом случае человеку будет приятно получить любимое блюдо, во втором – попробовать ролл, который он, скорее всего, никогда бы не заказал из-за высокой цены. Потребителю ведь всегда должно казаться, что он выиграл от любой акции...

Если у вас небольшой ресторан и вы не готовы организовать доставку самостоятельно, можно начать сотрудничество с крупными операторами, которые специализируются на этой услуге.

Минусы:

- Операторы берут проценты, обычно 20–35.
- Везде будет указан именно их телефон для связи.
- У вас не появится собственной базы гостей (при разрыве отношений с оператором вы их лишитесь).
- Вам нужно будет периодически проверять работу оператора.

Плюсы:

- Не нужно нанимать и обучать персонал, ежедневно контролировать его деятельность.
- Не будет дополнительных расходов по ФОТ и транспорту.
- Продвижением услуг будет заниматься оператор.
- Если у вас есть возможность совместного продвижения, оператор пойдет на это, ведь вы – часть его заработка.
- У хорошего оператора уже есть наработанная база гостей, и вы к ней сразу присоединитесь.

## **Дополнительные услуги**

Чтобы выдержать конкуренцию, сегодня уже недостаточно предлагать хороший уровень сервиса и вкусную, качественную еду, поэтому рестораны предлагают дополнительные услуги, выделяющие их среди конкурентов. Среди них:

- Кальяны (паровые, без табака).
- Бесплатный Wi-Fi.
- Живая музыка.
- DJ.
- Караоке.
- Детские комнаты.
- Детская анимация.
- Детские спектакли.
- Школа юных кулинаров и барменов.
- Каток.
- Настольные игры (нарды, шахматы и т. д.).
- Спортивные игры.

Сделаю краткий обзор этих предложений, а также отмечу нестандартные решения, которые мне довелось увидеть в самых разных ресторанах.

### **Кальяны**

Безусловным лидером здесь являются заведения с восточной кухней и клубы. Например, до принятия закона о запрете курения в сетевые проекты кальяны давали от 10 до 40 процентов общей выручки. Если вы решите предлагать кальяны самостоятельно, вам будет необходимо инвестировать в оборудование, расходные материалы, подготовить специальные программы по продвижению, напечатать красочные меню, провести анализ цен, обучить персонал и т. д. Однако основная масса заведений работает с партнерами, которые предлагают эту услугу, получая свой процент от выручки, как правило, 50 на 50 или 60 на 40.

### **Бесплатный Wi-Fi**

Сегодня эта услуга встречается даже в привокзальных кафе. Если у вас ее до сих пор нет, вы в явном проигрыше.

### **Живая музыка**

Это предложение очень неоднозначное, я сталкивалась как с очень интересными, так и с неудачными примерами.

Если у вас большой зал, возраст гостей старше 30 лет, в выходные собираются компании, проходят банкеты, конечно, живая музыка будет востребована и станет вашим конкурентным преимуществом.

В ресторанах «Тинькофф», например, мы всегда проводили живые концерты, приглашали звезд и продавали билеты, при этом старались делать это в будни, обеспечивая дополнительный заработок. Предложение было прибыльно, гости – довольны. В выходные дни у нас выступали в основном малоизвестные группы, людей достаточно было просто завести и разо-

греть. При организации живых концертов нужно понимать, что инвестиции в звуковое и световое оборудование будут серьезные. Аренда оборудования у компаний также обойдется недешево – в Москве, например, мы столкнулись с суммой в 30 000 рублей за час.

В свое время мы организовали концерты в ресторане «IL Патио» на Волхонке. Гости, конечно, приходили, слушали выступления артистов, однако они, скорее всего, и так бы пришли к нам – просто поесть. Дополнительная выручка получалась весьма условной, а вот расходы – значительными, так что эксперимент пришлось быстро завершить. При этом в кафе «123» в отдаленном столичном районе предложение живой музыки стало очень популярным среди сильно подвыпивших дам и их кавалеров. Однако и здесь дополнительный заработок оказался небольшим, поскольку концерты проходили в пятницу, когда зал заполнялся и сам по себе, безо всякой музыки.

Если ваша аудитория – семьи, деловые люди, парочки, приходящие на свидания, в лучшем случае они не оценят ваши музыкальные старания, а в худшем – уйдут, уступив место любителям песен и танцев. Если вы все же хотите опробовать живой формат, лучше пригласить артистов, играющих спокойную фоновую музыку на скрипке, гитаре и т. д.

Как-то мы зашли в неплохой ресторан с качественным дизайном и комфортной атмосферой. Мы знали, что по вечерам там есть живая музыка, но нас это не смутило: во-первых, в ресторане было два зала, а во-вторых, нам сказали, что репертуар спокойный, без разудалых напевов. Когда музыка заиграла, выяснилось, что она прекрасно слышна в обоих залах (громкость была просто ужасной!), и, быстро расправившись с заказанными блюдами, мы поспешили удалиться. То же самое сделали гости и нескольких соседних столиков. Проходя через зал, где выступали музыканты, мы с удивлением обнаружили, что он был практически пуст, хотя перед началом концерта таблички с резервом стояли на всех столиках. С тех пор я туда не хожу.

Этот пример показывает, что ресторан, с одной стороны, адаптировал репертуар под свою аудиторию, но с другой – не учел пожелания тех гостей, которым было неинтересно предложение живого звука.

## DJ

Выступления диджеев – сейчас распространенное явление во всех ночных заведениях, а также в летних ресторанах. Во-первых, тут нужно определиться с форматом: одно дело – легкая фоновая музыка и совсем другое – концерты и танцы. Во-вторых, прежде чем инвестировать в оборудование, обязательно посоветуйтесь с диджеями, которых вы планируете приглашать. Недавно мы открывали бар и закупили новое дорогое оборудование. Пригласили известных в Москве диджеев, те все посмотрели и вынесли неутешительный вердикт – да, оборудование дорогое, но морально устаревшее, и играть на таком они не смогут. В-третьих, нужно решить, кто будет вашим гостем – музыка для людей 20+, 25+ и 30+ значительно отличается, да и публика в каждой возрастной категории ведет себя абсолютно по-разному. Помимо возраста следует учитывать уровень достатка вашей целевой аудитории, а также ее мотивацию для похода к вам.

## Караоке

Если у вас не специализированный караоке-бар и вы решили ввести это предложение в ресторане, просто чтобы заманить гостей, готовьтесь к тому, что основной аудитории оно не понравится. По этому поводу даже есть шутка: для того чтобы петь в караоке, нужно иметь неплохое зрение и полное отсутствие совести. Впрочем, при наличии отдельного зала с хорошей звукоизоляцией рискнуть, пожалуй, стоит.

В одном из наших ресторанов по выходным вполне успешно работал караоке-зал. Единственное, что омрачало картину, – пьяные выходки гостей и регулярные ссоры между компаниями. Так что, если вы все же решитесь вводить караоке, обязательно обеспечьте надежную охрану.

Чтобы понять выгодность предложения, посчитайте расходную часть, сделайте прогноз по увеличению количества гостей и, как следствие, выручки, правильно (то есть под свою аудиторию) подберите репертуар и учтите громкость музыки. Если вы принимаете решение об организации караоке на этапе открытия, направьте свою маркетинговую кампанию на ту группу гостей, на которую рассчитана развлекательная программа.

### **Предложения для детей**

Зачастую в ресторанах выделяют место для детских зон, его можно быстро реорганизовать при возникновении большого потока гостей. В этом случае говорить о полноценном конкурентном преимуществе, конечно, не приходится. По крайней мере привлечь семьи с детьми таким образом вам не удастся. Есть заведения, которые оборудуют специальные игровые комнаты, – вот тут уже родители точно оценят возможность отправить ребенка поиграть или посмотреть мультфильмы и будут за нее благодарны.

Компромиссный вариант при недостатке места – установка столов с играми, пластилином, раскрасками и т. п. Однако здесь обязательно понадобится аниматор, он и будет заниматься с детьми. Также при наличии спроса можно проводить детские мастер-классы по приготовлению пиццы, суши, десертов.

В Москве сейчас работает несколько проектов, которые сделаны специально для родителей с детьми. Один из них – сеть кафе «АндерСон». Детским комнатам здесь уделено особое внимание – они занимают большую часть зала, также есть банкетные помещения для проведения детских праздников. Для детей организованы специальные анимационные программы, регулярно проходят кулинарные мастер-классы.

### **Каток**

Очень интересная и привлекательная идея, однако осуществить ее весьма сложно. Если у вас перед рестораном достаточно места, его можно свободно использовать в зимнее время (например, территория летнего ресторана) и вы готовы к инвестициям, это предложение действительно будет выделяться среди конкурентов. Подобный проект реализован, например, в московском кафе «АндерСон» на улице Гиляровского.

### **Спортивные и настольные игры**

Эту идею взяли на вооружение многие спорт-бары и кафе, работающие по ночам, – здесь можно поиграть в дартс, настольный хоккей, футбол и т. д. Реализовать ее элементарно, вложения минимальные. Во многих восточных кафе при желании можно не только покурить кальян, но и сыграть партию в нарды. Молодежные проекты предлагают поиграть в «Мафию». Предела фантазии нет, хоть лото со всеми столиками запускать, главное – фан и хороший ведущий.

Нестандартное решение я встретила в баре «Дорогая, я перезвоню...», где у гостей популярна игра под названием «Бир-понг». Бир-понг – традиционное развлечение на студенческих вечеринках в США. Все началось в 1960-х в Дартмутском колледже. Во время игры в пинг-понг зрители начали ставить стаканы с пивом на теннисный стол и старались попасть в них мячиком. Вскоре изобретение разошлось по остальным университетам, а затем и по всей Аме-

рике. Такая игра – повод для проведения турниров, на которые приходят не только участники, но и болельщики, организация кампаний в социальных сетях и прессе. Как следствие – приток гостей и рост продаж. Впрочем, подобные состязания можно проводить и в любом другом виде игр, только собрать любителей будет несколько сложнее.



## Влияние персонала на выручку и расходы

Если вы недовольны своими показателями по выручке или у вас большая расходная часть, в первую очередь обратите внимание на персонал. Уровень и качество обучения сотрудников – одна из самых важных составляющих управления рестораном, которая влияет на множество факторов:

- первое впечатление гостя;
- лояльность гостя;
- уровень и качество обслуживания гостя;
- скорость обслуживания;
- показатель среднего чека и, как следствие, товарооборот;
- качество блюд и напитков, частота посещения гостями вашего заведения;
- списание блюд, контроль расходов.

### Первое впечатление гостя

Как известно, встречают по одежке. В данном случае «одежка» – это хостес или другой сотрудник, которого видят гости при входе в ресторан. Для того чтобы быть уверенным в том, что их встретят именно так, как вы хотите, необходимо прописать фразы, которые должны произносить сотрудники, провожая к столу или сообщая, что мест нет и придется подождать. Когда руководители, видя очередь в ресторане, не придают этому значения, считая, что так будет вечно, это большая ошибка. Если даже две-три пары го-действиеначалоокончаниеответственныйресурсы стей в день развернутся и уйдут, за месяц ресторан потеряет более ста тысяч рублей (при среднем чеке 600–700 рублей на человека). А если уходит больше?

Другой момент – практика показывает, что небольшие рестораны любят открываться по соседству с успешными заведениями, в которые стоит очередь, именно для того, чтобы перехватить гостей и предложить им свои улыбки и хороший сервис безо всякого ожидания. Если вы планируете открыть ресторан и у вас небольшой бюджет на маркетинг, можно воспользоваться этой ситуацией. Обратимся к психологии: человек переносит ожидание легче, когда он чем-то занят, а главное – цель того стоит. Приведу несколько интересных примеров, как этим пользуются компании.

Несколько лет назад руководство аэропорта Хьюстона столкнулось с тревожным звоночком. Пассажиры начали подавать много жалоб из-за долгого ожидания багажа. Компания пошла стандартным путем и увеличила количество грузчиков. Время ожидания упало в среднем на восемь минут, но число жалоб практически не сократилось. Тогда был проведен тщательный анализ, и выяснилось, что для получения багажа пассажирам требовалось проделать слишком короткий путь – всего в одну минуту. Администрация придумала нестандартное решение, удлинив путь до конвейерной ленты в шесть раз. И что в итоге? Количество жалоб снизилось до нуля!

Как вы думаете, зачем в лифтах появились зеркала? Да все по той же причине – чтобы занять пассажиров в бизнес-центрах и высотных зданиях, пока они долго поднимаются на свой этаж. Женщины могут за это время поправить макияж, мужчины – полюбоваться собой, дети – скорчить рожицы.

По результатам исследований, люди переоценивают время ожидания в среднем на 40–200 процентов. То есть 20 минут ожидания большинством воспринимаются как полчаса или даже час.

Какие есть варианты для решения вопроса?

- «Макдоналдс» принимает заказы в очереди для того, чтобы, с одной стороны, увеличить скорость обслуживания, а с другой – снизить у гостей ощущение долгого ожидания в очереди.
- Предложить гостям бонус за ожидание. Мы, например, давали гостям бесплатный напиток – сок, пиво или вино, – который он мог выпить, пока стоит в очереди. Если гость по какой-то причине отказывался, ему давали купон, где были перечислены другие варианты бонуса, которыми он мог воспользоваться, когда уже садился за столик.
- В сети кафе «АндерСон» в выходные можно записаться по телефону – пока гость едет, его очередь движется.
- В спальнях районах мы также предлагали гостям записываться по телефону, но поскольку им было до нас недалеко, просто перезванивали им, когда подходила очередь. Это, кстати, давало возможность избежать образования шумной толпы перед рестораном.
- Поставьте на входе несколько стульев (можно даже откидных, как в театре) или диваны, чтобы ожидающие могли присесть.
- Подумайте, как можно занять гостя. Иногда рождаются очень интересные идеи. Например, в молодежном клубе можно предложить кроссворд и посулить приз или скидку за полностью разгаданный вариант (сложность кроссворда вы, кстати, сможете регулировать).

### **Лояльность гостя**

Если гостя обслуживают качественно, вежливо, с улыбкой, он будет готов простить некоторые ваши промахи. Конечно, существуют четко прописанные шаги сервиса и ежедневные пятиминутные тренинги на утренних собраниях. А вот как быть с улыбкой? Нужна ли она сотрудникам ресторана и, если нужна, какой она должна быть? И как этот момент можно контролировать?

Мы часто сталкиваемся с улыбками в разных ситуациях и всегда можем понять, где она искренняя, где натянутая, где уместна, а где не очень. Иногда улыбка может быть воспринята как усмешка, проявление равнодушия или формальности...

Так стоит ли рисковать и заставлять персонал постоянно улыбаться? По идее, улыбка помогает расположить гостя, он должен почувствовать, что ему в ресторане рады. Кроме того, она – обязательный атрибут при решении конфликтных ситуаций с гостем. Однако ситуации возникают разные.

Гость был в достаточно разгоряченном состоянии, официантка улыбалась, хихикала и извинялась, «как учили», а человек зверел на глазах...

Недавно гостя написала жалобу, что менеджер кокетничала с ее мужем. На вопрос, в чем это выражалось, она ответила, что та ему улыбалась, спрашивала, как ему понравилось в ресторане, а он, человек воспитанный, был вынужден улыбаться в ответ...

Один из основоположников метода эксплуатации улыбки для достижения успеха, Дейл Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», вышедшей в 1936 году, писал: «Она ничего не стоит, но много дает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда».

Это пособие, разошедшееся миллионами тиражей, стало основой рождения «американской» улыбки, которая воспринимается как натянутая – люди просто привыкли улыбаться всегда и всем, не вкладывая в это никаких чувств.

Для нашего менталитета улыбка – внутреннее состояние, реакция на окружающую обстановку и общую атмосферу.

Мое мнение по этому поводу таково: руководителям необходимо определить, какие гости ходят в их ресторан, и уже после этого решить, нужны ли постоянные улыбки на лице персонала и какими они должны быть – «голливудскими», скромными, шутливыми и т. п., то есть установить стиль поведения сотрудников. Например, если в ресторан в основном ходят дело-

вые люди на ланч и переговоры, постоянная улыбка официантов будет их раздражать. В этом случае персоналу достаточно быть просто вежливым и корректным. Для таких гостей официант должен быть быстр и незаметен.

И, наоборот, есть рестораны и бары, где улыбка – часть атмосферы, к которой привыкли гости, и она входит в должностные обязанности сотрудников.

В этом случае необходимо подбирать сотрудников, умеющих искренне улыбаться, а также создать для этого все условия – придумать веселую бесшабашную униформу, дать персоналу возможность проявлять креатив, разрешить неформальное общение с гостем, зафиксировав это в стандартах обслуживания.

Если вы не можете заставить своих сотрудников улыбаться искренне и уместно, то пусть уж они лучше этого и не делают. Глупая или натянутая улыбка с холодным взглядом только усугубит ситуацию, особенно если персонал не очень хорошо говорит по-русски. Так что же может заменить улыбку?

На входе обязательно должен стоять человек, умеющий радушно встречать гостей, искренне с ними прощаться и приглашать прийти вновь! А официантам в зале достаточно быть просто вежливыми, безупречно выполняя свои обязанности. Для постоянных гостей гораздо важнее, когда их запомнили, им рады и предлагают, например, сразу принести напиток, который они обычно заказывают. Недаром Рузвельт говорил, что одним из простейших, но в то же время эффективных путей привлечения людей на свою сторону является запоминание имени человека и умение дать ему почувствовать свою значительность.

Если для вашего заведения важно, чтобы все сотрудники обязательно улыбались, подумайте над тем, что далеко не все люди способны это делать постоянно и уж тем более получать удовольствие. Проведение тренингов тут не выход, нужно создавать в коллективе правильную атмосферу и придумывать нестандартные подходы. Скажем, повесить на выходе из подсобных помещений кривые зеркала или каждое утро на доске для персонала вывешивать новые анекдоты. Впрочем, вы лучше знаете, что может повысить настроение вашим работникам.

## **Уровень и качество обслуживания гостя**

Именно персонал создает ту атмосферу, которая привлекает или отталкивает посетителей. Если вы придумали интересные фишки и ритуалы сервиса, но ваш персонал не готов их безупречно выполнять, значит, либо вы набрали не тех людей, либо у них недостаточно мотивации.

## **Скорость обслуживания**

С одной стороны, гость доволен, когда быстро получает свой заказ, но с другой – он скорее освободит стол, с которого вы сможете еще раз получить доход. Тут все зависит от ваших целей и проходимости ресторана.

## **Показатель среднего чека**

Наполнение среднего чека полностью зависит от уровня обучения персонала. Крайних ситуаций – чека из одного блюда и «впаривания» гостю дорогих позиций – следует избегать. Именно для контроля этого показателя вам обязательно нужно прописать шаги сервиса и в соответствии с профилем вашего гостя определить, как должен быть наполнен чек. Вам нужно решить, какие блюда официант обязан предлагать гостям, уместен ли аперитив или диджестив, нужно ли наполнять чек гарнирами и дополнительными ингредиентами.

## **Качество блюд и напитков**

Здесь все просто – высокое качество гарантирует удовлетворенность гостя и его желание вернуться. Решить этот вопрос помогает система наставничества с оценочной техникой обучения. Недостаточно просто поставить повара к опытному мастеру и через несколько дней проверить, как он готовит. Сотрудники должны учиться по определенной структуре и постоянно подвергаться оценке. Подробнее мы поговорим об этом в главе, посвященной обучению.

### **Списание блюд**

На этот показатель также влияет степень подготовки сотрудников.

- Уровень персонала кухни. Если блюда не соответствуют стандарту качества, их придется списывать. (Это в лучшем случае, а в худшем они попадают на стол гостей.)
- Порча продукта. Здесь два основных пункта – несоблюдение правил ротации и норм СЭС. Если первое правило в основном стараются соблюдать – сроки годности для всех очевидны, то к санитарным нормам относятся формально, хотя именно тут и кроется причина больших списаний.
- Продажи официантов. Если персонал не умеет продавать, списание неизбежно.
- Задержка блюд на раздаче. Они быстро теряют свои качества и подлежат списанию. Это происходит при недостаточном количестве официантов, которые физически не успевают забрать заказ. Иногда выручают навыки командной работы, для отработки которых необходимо проводить тренинги. Кроме того, руководство должно контролировать ситуацию и при необходимости приходить на помощь линейному персоналу. Но тут не должно произойти подмены понятий. Помощь – это именно помощь, а если менеджер начнет заниматься разносом блюд (а я это нередко наблюдала в разных ресторанах), у вас просто появится еще один официант, при этом контроль общей работы зала будет утрачен. Когда вы замечаете, что менеджерам приходится носить подносы, сервировать столы и убирать использованную посуду, это сигнал для срочного анализа и исправления ситуации, пока она не превратилась в норму:

## **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.