

Управление рестораном

Р.К. Милл



ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК



СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

RESTAURANT MANAGEMENT

Customers, Operations, and Employees

Third Edition

Robert Christie Mill

School of Hotel, Restaurant, and Tourism Management
Daniels College of Business
University of Denver



Upper Saddle River, New Jersey 07458

Роберт Кристи Милл

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

Третье издание

Перевод с английского

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм»,
«Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)»,
«Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом»*



Москва • 2012

УДК [005:640.432](075.8)
ББК 65.431.14-21я73-1
М60

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редактор *Г.А. Клебче*

Милл, Роберт Кристи.

М60 Управление рестораном: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом»/ Р.К. Милл; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 535 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 0-13-113690-9 (англ.)

ISBN 978-5-238-01589-7 (русск.)

Рассмотрены все аспекты деятельности ресторана, о которых должен иметь представление менеджер, чтобы эффективно управлять вверенным ему рестораном. Изложение теории сопровождается практическими ситуациями, а рекомендации подкрепляются примерами деятельности видных ресторанов и историями профессионального успеха отраслевых топ-менеджеров. Автор анализирует причины, по которым одни заведения процветают, а другие несут убытки; показывает, как разработать маркетинговый план, способный эффективно реагировать на тенденции и проблемы отрасли; как грамотно составить меню в интересах повышения средней суммы чека и стимулирования продаж. Подробно и обстоятельно автор рассматривает методы совершенствования обслуживания; более действенные процедуры производственных операций; повышение эффективности закупочной деятельности, приемки, хранения и выдачи продуктов питания. Без внимания не остается ни один из многочисленных аспектов ресторанной деятельности.

Многочисленные тематически удачно подобранные тесты дополняют основной текст и знакомят читателя с реалиями современной ресторанной индустрии. Через всю книгу проходят две важнейшие идеи — забота обслуживающего персонала ресторана о своих гостях и забота руководства ресторана о своих работниках.

Для студентов вузов. Издание особенно будет полезно начинающим рестораторам и специалистам ресторанного бизнеса.

ББК 65.431.14-21я73-1

ISBN 0-13-113690-9 (англ.)

ISBN 978-5-238-01589-7 (русск.)

Authorized translation from the English language edition, entitled RESTAURANT MANAGEMENT: CUSTOMERS, OPERATIONS AND EMPLOYEES, 3rd Edition, ISBN 0131136909, by MILL, ROBERT CHRISTIE, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007, 2001, 1998 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458. Pearson Prentice Hall.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by UNITY-DANA PUBLISHER, Copyright © 2009.

Данный перевод с английского языка книги RESTAURANT MANAGEMENT: CUSTOMERS, OPERATIONS AND EMPLOYEES, 3-е изд., ISBN 0131136909 автора МИЛЛА, РОБЕРТА КРИСТИ издан с разрешения Pearson Education Inc., осуществляющей издательскую деятельность под маркой Prentice Hall, Copyright © 2007 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458. Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части в любой форме и/или любыми средствами запрещается без разрешения Pearson Education Inc. Издание на русском языке осуществлено Издательством ЮНИТИ-ДАНА, © 2009.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2009

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.



ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	XV
Благодарности	XVII
Глава 1 Введение	1
Цели изучения	1
Индустрия общественного питания	2
Тенденции отрасли	4
<i>Источники информации</i>	6
Общие характеристики ресторанов	8
<i>Польза или удовольствие</i>	8
<i>Обслуживание и цены меню</i>	9
<i>Способ приготовления пищи</i>	10
<i>Меню</i>	12
Обзор сетей ресторанов	14
<i>Рестораны, специализирующиеся на сэндвичах</i>	14
<i>Обеденные рестораны</i>	17
<i>Организаторы корпоративного питания</i>	18
<i>Пиццерии</i>	18
<i>Семейные рестораны</i>	19
<i>Рестораны, специализирующиеся на блюдах из цыпленка</i>	20
<i>Рестораны при отелях</i>	20
<i>Гриль-бары/Закусочные</i>	21
Почему рестораны терпят убытки	21
<i>Финансовый аспект ресторанного бизнеса</i>	23
<i>Неспособность повысить продажи</i>	25
<i>Неспособность контролировать затраты</i>	26
Факторы успеха ресторана	28
<i>Правильная концепция</i>	28
<i>Проработка концепции</i>	29
<i>Умелая реализация концепции ресторана</i>	29
<i>Качество обслуживания</i>	29
Полезные интернет-ресурсы	33
Ответы на моментальные тесты	33

VI

Глава 2 Клиент: кто он и чего хочет 34

Цели изучения	34
Введение	36
Рыночные категории ресторанной индустрии	36
<i>Закрытый рынок</i>	36
<i>Массовый рынок</i>	38
<i>Статусный рынок</i>	38
Анализ отраслевых тенденций	39
<i>Тренд-споттеры</i>	39
<i>Тенденции: ранние последователи</i>	41
<i>Тенденции: традиционные исследования</i>	41
Повседневный режим приема пищи — завтрак, ланч, обед	49
<i>Завтрак</i>	50
<i>Ланч</i>	51
<i>Обед</i>	53
Полезные интернет-ресурсы	60
Ответы на моментальные тесты	60

Глава 3 Разработка маркетингового плана 61

Цели изучения	61
Определение маркетинга	63
Разработка маркетингового плана	64
<i>Маркетинговый аудит</i>	64
<i>Выбор целевых рынков</i>	70
<i>Позиционирование ресторана</i>	74
<i>Определение маркетинговых целей</i>	79
<i>Разработка и реализация программы действий</i>	81
<i>Мониторинг и оценка эффективности маркетингового плана</i>	87
Полезные интернет-ресурсы	90
Ответы на моментальные тесты	90

Глава 4 Продвижение ресторана 91

Цели изучения	91
Процесс продвижения	92
<i>Цели продвижения</i>	92
<i>Стадии процесса продвижения</i>	93
<i>Какими источниками информации пользуются потребители</i>	99
Рекламные агентства	99
<i>Когда пользоваться услугами рекламных агентств</i>	99

VII

<i>Как выбрать рекламное агентство</i>	100
Реклама	102
<i>Функции рекламы</i>	102
<i>Типы рекламных кампаний</i>	102
<i>Критерии выбора медиасредств</i>	104
<i>Газеты</i>	105
<i>Радио</i>	106
<i>Телевидение</i>	107
<i>Журналы</i>	108
<i>Справочники «Желтые страницы»</i>	109
<i>Вывески и билборды</i>	110
<i>Прямая почтовая реклама</i>	110
Интернет	114
Личные продажи	115
Стимулирование (продвижение) продаж	115
<i>Побудительные стимулы</i>	115
<i>Основные этапы программы продвижения</i>	119
Мерчандайзинг	123
<i>Цели мерчандайзинга</i>	123
<i>Эффективность</i>	123
<i>Мерчандайзинг напитков</i>	124
PR и паблисити	125
<i>Молва («сарафанное радио»)</i>	126
<i>Осуществление PR-программы</i>	127
Полезные интернет-ресурсы	131
Ответы на моментальные тесты	131
Глава 5 Ценообразование и разработка меню	132
Цели изучения	132
Важность меню	134
Содержание меню	135
Ценообразование	135
<i>Философии ценообразования</i>	137
Методы ценообразования	141
<i>Ценообразование путем наценки</i>	141
<i>Ценообразование на основе себестоимости</i>	142
<i>Фактическое ценообразование,</i> <i>или «все издержки плюс прибыль»</i>	143
<i>Метод валовой наценки или валовой прибыли</i>	144
<i>Метод базовой цены</i>	145

VIII

<i>Метод Техасской ассоциации ресторанов</i>	145
<i>Ценообразование на основе предельной (маржинальной) цены</i>	146
<i>Суточная цена</i>	146
<i>Подход к проблеме повышения цен</i>	147
<i>Как указывать цены в ресторанном меню</i>	148
Оценка совокупной эффективности меню	151
<i>Средняя сумма чека</i>	151
<i>Диапазон цен</i>	151
<i>Подсчет очков</i>	151
<i>Техника анализа меню</i>	153
Дизайн ресторанного меню	157
<i>Обложка меню</i>	157
<i>Меню общее или отдельное</i>	157
<i>Материалы для карты меню</i>	158
<i>Размещение наименований блюд в карте меню</i>	158
<i>Специальные предложения</i>	161
<i>Описание блюд</i>	161
<i>Шрифты и гарнитуры</i>	163
<i>Словесное описание</i>	164
<i>Меню и цены</i>	165
<i>«Комплексное предложение»</i>	167
<i>Карта вин</i>	168
<i>Альтернативные форматы меню</i>	168
Полезные интернет-ресурсы	172
Ответы на моментальные тесты	172

Глава 6 Высококачественное обслуживание

173

Цели изучения	173
Соприкосновение с сервисом	175
<i>«Вечные» истины сервиса</i>	175
<i>Проблемы сервиса</i>	177
<i>Оценка удовлетворенности посетителей</i>	178
Пробелы в обслуживании	180
<i>Неосведомленность руководства</i>	180
<i>Отсутствие стандартов</i>	182
<i>Стандарты обслуживания</i>	184
<i>Недостатки в работе</i>	198
<i>Слишком завышенные обещания</i>	205
<i>С чего начать?</i>	207
Полезные интернет-ресурсы	208

Глава 7 Ресторан: физические возможности	209
Цели изучения	209
Зона обслуживания: планировка	210
Зона обслуживания: общая атмосфера	212
<i>Сервировка стола</i>	213
<i>Предметы обстановки зала</i>	217
<i>Материалы для покрытий полов</i>	219
<i>Развлекательная программа</i>	220
<i>Особенности пространственной организации зала</i>	223
<i>Освещение</i>	224
<i>Цветовая гамма</i>	227
<i>Доступность</i>	230
Служебная территория: распределение производственных площадей	230
Служебная территория: проектирование рабочего пространства	231
<i>Систематический подход</i>	231
<i>Планировка функциональных зон</i>	237
<i>Организация функциональных зон</i>	241
<i>Системы организации общественного питания и эффективность</i>	241
<i>Эргономика</i>	243
Совершенствование существующей планировки	244
<i>Перемещения работника</i>	245
<i>Потоки материалов</i>	247
Целенаправленное планирование	248
Полезные интернет-ресурсы	253
Глава 8 Еда и напитки: от поставщика до клиента	254
Цели изучения	254
Этапы процесса	255
Закупка	255
<i>Важность процесса закупки</i>	255
<i>Организация процесса</i>	255
<i>Методы закупок</i>	256
<i>Нормативы и стандарты</i>	258
<i>Контроль закупок</i>	260
Приемка	262
<i>Методы приемки</i>	262
<i>Необходимые площади</i>	262
<i>Практика приемки</i>	263
Хранение	264

Х

<i>Необходимая площадь</i>	264
Отпуск продуктов питания со склада ресторана	267
<i>Контроль запасов</i>	267
Подготовка пищевых продуктов	268
<i>Функции</i>	268
<i>Необходимые площади</i>	268
Приготовление блюд	270
<i>Системы организации общественного питания</i>	270
<i>Необходимая площадь</i>	272
<i>Принципы приготовления пищи</i>	273
<i>Контроль затрат</i>	276
Сервис	277
<i>Типы ресторанного обслуживания</i>	277
<i>Необходимые площади</i>	278
<i>Порционный контроль</i>	280
Посудомоечный цех	280
<i>Зона мойки котлов и противней</i>	282
<i>Зона сбора мусора</i>	282
Полезные интернет-ресурсы	283

Глава 9 Оборудование и интерьер кухни: выбор, содержание и энергопотребление 284

Цели изучения	284
Выбор технологического оборудования	285
<i>Общие соображения</i>	285
<i>Технологические материалы</i>	289
<i>Источники энергопитания</i>	290
<i>Спецификации оборудования</i>	291
Типы оборудования	292
<i>Тепловое оборудование</i>	292
<i>Паровое оборудование</i>	296
<i>Жарочное оборудование</i>	297
<i>Малое кухонное оборудование</i>	297
<i>Посудомоечные машины</i>	298
<i>Холодильное оборудование</i>	299
Внутренняя отделка помещений кухни	300
<i>Отделочные материалы</i>	300
Содержание, технологическое обслуживание и ремонт	303
<i>Поверхности из нержавеющей стали</i>	303
<i>Уход за технологическим оборудованием</i>	304
Регулирование энергопотребления	310
<i>Комплексная программа энергосбережения</i>	310

XI

<i>Освещение</i>	314
<i>Водосбережение</i>	316
<i>Системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха</i>	317
Полезные интернет-ресурсы	318

Глава 10 Санитария и безопасность питания 319

Цели изучения	319
Роль менеджера ресторана	320
<i>Аллергии</i>	322
Основные проблемы санитарии	323
<i>Заболевания пищевого происхождения</i>	323
<i>Пищевые заболевания биологического происхождения</i>	327
<i>Пищевые заболевания вследствие химического заражения</i>	329
<i>Физическое заражение пищевых продуктов</i>	329
Проактивный подход к безопасности питания	329
Профилактические меры	332
<i>Закупки и приемка продуктов питания</i>	332
<i>Хранение продуктов питания</i>	334
<i>Приготовление пищи и подача готовых блюд</i>	335
<i>Подогрев готовых блюд</i>	338
<i>Бары</i>	338
<i>Оборудование</i>	339
<i>Дератизация и дезинсекция</i>	341
<i>Кризисное управление</i>	342
Привычки и навыки персонала	344
<i>Здоровье персонала</i>	344
<i>Техника безопасности и профилактика несчастных случаев</i>	345
Полезные интернет-ресурсы	349
Ответ на моментальный тест 10.1	349

Глава 11 Контроль затрат 350

Цели изучения	350
Документы финансовой отчетности	352
<i>Отчет о доходах и расходах</i>	353
<i>Баланс</i>	356
Анализ финансовой отчетности: отчет о доходах и расходах	357
<i>Систематический подход</i>	358
<i>Трехчастный метод</i>	362
Анализ финансовой отчетности: балансовый отчет	367
<i>Оборотные активы</i>	367

XII

<i>Основные (долгосрочные) активы</i>	370
<i>Пассивы</i>	370
<i>Коэффициенты платежеспособности</i>	371
Анализ «затраты—объем—прибыль»	372
<i>График безубыточности</i>	372
Экономический анализ намечаемых капиталовложений	378
<i>Определение приоритетов</i>	378
Полезные интернет-ресурсы	382

Глава 12 Отбор персонала 383

Цели изучения	383
Предложение на рынке труда: картина меняется!	384
<i>Женщина на рабочем месте</i>	387
<i>Представители этнических меньшинств</i>	388
<i>Иммигранты на рабочих местах</i>	389
<i>Работники пожилого возраста</i>	389
<i>Частично занятые работники</i>	390
<i>Работники с ограниченными физическими возможностями</i>	391
Законодательные основы: равные возможности трудоустройства	394
<i>Положения федерального законодательства о труде</i>	394
<i>Честный профессиональный отбор</i>	397
<i>Сексуальные домогательства</i>	398
<i>Компенсирующие действия</i>	398
Рекрутинг персонала	401
<i>Анализ работы</i>	401
<i>Аналитический процесс</i>	402
Процесс найма работников	404
<i>Предварительное собеседование</i>	405
<i>Заполнение заявочной формы</i>	406
<i>Тесты на профессиональную пригодность</i>	406
<i>Собеседование в HR-подразделении</i>	412
<i>Проверка личных данных кандидата</i>	416
<i>Медицинское освидетельствование</i>	418
<i>Предварительный отбор в HR-подразделении</i>	418
<i>Собеседование с непосредственным руководителем</i>	419
<i>Предварительное ознакомление с реалиями будущего места работы</i>	419
<i>Решение о найме</i>	419
Полезные интернет-ресурсы	424

Глава 13 Обучение и совершенствование персонала **425**

Цели изучения	425
Ориентация работников	427
Тренинг и совершенствование персонала	431
<i>Важность тренинга</i>	431
<i>Ответственность за тренинг</i>	432
Тренинг	434
<i>Оценка потребностей в обучении</i>	435
<i>Цели обучения</i>	437
<i>Программа тренинга</i>	437
<i>Тренинговые занятия</i>	438
<i>Проведение тренинга</i>	439
<i>Оценка эффективности тренинга</i>	439
<i>Послепрограммное сопровождение</i>	439
Принципы научения	440
<i>Намерение обучаться</i>	440
<i>Холистическое научение</i>	441
<i>Положительное подкрепление</i>	441
<i>Практика</i>	441
<i>Дозирование или массированное обучение</i>	441
<i>Кривая обучения</i>	442
<i>Моделирование поведения</i>	442
Методы обучения	444
<i>Самостоятельное обучение</i>	444
<i>Индивидуальная подготовка</i>	447
<i>Обучение в группе</i>	448
Профессиональное развитие	449
<i>Совершенствование персонала</i>	449
<i>Повышение квалификации менеджеров</i>	450
Полезные интернет-ресурсы	456

Глава 14 Мотивация персонала **457**

Цели изучения	457
Мотивация персонала	458
<i>Роль менеджеров</i>	458
<i>Теории мотивации</i>	460
Организационный климат	467
<i>Параметры организационного климата</i>	468
Пути создания производственного организационного климата	471
<i>Целевое управление</i>	473
<i>Практическая реализация целевого управления</i>	475

XIV

<i>Реорганизация трудового процесса</i>	480
<i>Взыскания</i>	486
<i>Положительное подкрепление</i>	486
<i>Атмосфера доверия</i>	489
Лидер и руководитель	492
<i>Теории лидерства</i>	493
Полезные интернет-ресурсы	498

Глава 15 Менеджер ресторана: ближайшее будущее 499

Цели изучения	499
Индустрия общественного питания: вызовы следующего десятилетия	500
<i>Калорийность питания/Избыточный вес</i>	500
<i>Запрет на курение</i>	501
<i>Права животных</i>	503
<i>Человеческие ресурсы</i>	504
<i>Безопасность пищи</i>	506
<i>Технологии приготовления пищи</i>	506
<i>Алкогольные напитки</i>	506
<i>Сохранение продовольственных ресурсов</i>	506
Адекватный ответ отрасли	508
<i>Трансформация работы менеджера ресторана</i>	508
<i>Напутствие</i>	516
Полезные интернет-ресурсы	517



ПРЕДИСЛОВИЕ

При написании этой книги я ставил своей целью выявить элементы, которые имеют принципиальное значение для успеха ресторана (а также любого предприятия общественного питания), и раскрыть их взаимосвязи. Создавая то, что Джон Фуллер, бывший руководитель Шотландской школы гостиничного менеджмента при Университете Страткдайд (Глазго), назвал «The Meal Experience», т.е. впечатления клиента от посещения ресторана, или ресторанным опытом, менеджер ресторана должен скоординировать взаимодействие трех элементов: посетителей, функциональную деятельность ресторана (предлагаемый набор блюд и напитков, физические параметры и операции заведения) и персонала. Задача ресторанный оператора — управлять этими тремя элементами таким образом, чтобы клиенты были полностью удовлетворены. О том, как это осуществить, и расскажет эта книга.

В главе 1 рассмотрены финансовые основы ресторанной индустрии, выделены ключевые факторы, влияющие на рост бизнеса и определяющие успешность заведения.

В главах 2—6 в разных аспектах исследуется первый из трех элементов опыт впечатлений от посещения ресторана, а именно сам потребитель. В главе 2, например, рассказывается о привычках питания разных сегментов потребительского рынка и основных тенденциях потребительского поведения, оказывающих влияние на ресторанный бизнес. В главе 3 показано, как разработать маркетинговый план, позволяющий привлечь один или несколько потребительских сегментов, о которых говорилось в предыдущей главе. Проводимый в главе 4 анализ эффективности разных типов рекламы для привлечения клиентов подтвердит, что продвижение остается самым действенным маркетинговым инструментом. В главе 5 основное внимание уделяется роли меню как особо важному компоненту маркетинговых усилий; здесь рассматриваются такие важные вопросы, как роль ценообразования и дизайна в разработке меню. Кульминация маркетинговых усилий, адресованных непосредственно потребителю, — это, как известно, высококачественное обслуживание, что и является темой главы 6. Здесь анализируются элементы, придающие уникальность впечатлениям клиента от соприкосновения с персоналом ресторана, а также стратегии формирования такого уровня обслуживания, который будет способствовать желаниям клиента не только еще раз посетить этот ресторан, но и поделиться впечатлениями о нем со своими друзьями и знакомыми.

Пять глав — 7—11 — посвящены всестороннему рассмотрению физических характеристик самого ресторана. Так, в главе 7 показано, как дизайн ресторанный зала способен благотворно повлиять на психологическое состояние и потребности клиента и, следовательно, на его поведение. Не меньшее значение имеет, как показано в этой главе, дизайн производственных помещений ресторана, определяющий производительность труда и эффективность персонала. В главе 8 рассмотрены формирование и последовательное прохождение потока продуктов

питания и напитков через все операционные участки ресторана — от поставщиков до конечного потребителя. Основное внимание здесь уделяется эффективным процедурам закупки, приемки, хранения и отпуска продуктов питания, напитков и прочих продуктов, обеспечивающих функционирование ресторана, а также отмечаются наиболее важные производственные и обслуживающие системы с точки зрения наиболее эффективного контроля затрат. Глава 9 посвящена технологическому кухонному оборудованию и элементам интерьера ресторанный зала, обслуживанию и ремонту технологического кухонного оборудования, а также комплексной программе энергосбережения.

Ключевая важность таких аспектов ресторанной деятельности, как обеспечение должного санитарно-гигиенического состояния и безопасности питания, анализируется в главе 10. Рассматриваются основные проблемы санитарии, с которыми сталкивается менеджер ресторана, а также процедуры, исключающие возможности кишечных и желудочных расстройств. Также представлена программа воспитания у персонала навыков неукоснительного соблюдения санитарных правил и норм личной гигиены. В заключительной главе этого раздела (глава 11) показано, как систематический анализ финансовой отчетности позволяет контролировать прибыльность заведения.

Последние главы книги посвящены роли персонала ресторана. Так, в главе 12 речь идет о подборе персонала и создании эффективных команд — задача, к которой в следующем десятилетии все чаще будут обращаться менеджеры ресторанов. Дан анализ законодательных основ, которые обязаны соблюдать менеджеры, а также процедур, направленных на комплектование штата и совершенствование персонала. В главе 13 уделено внимание таким вопросам, как построение действенных ориентационных программ для новичков, обучение и совершенствование персонала. Здесь же даются рекомендации по развитию качеств, требуемых рекрутеру и инструктору по тренингу персонала. В главе 14 обсуждается проблема мотивации персонала. Объяснены мотивы поведения работников и приведены методики, которые позволят менеджеру по человеческим ресурсам направить в нужные рамки и закрепить желательное поведение сотрудников. В последней главе (глава 15) проанализированы проблемы, с которыми может столкнуться ресторанный бизнес в следующем десятилетии, и определен круг навыков и знаний, которые потребуются менеджеру ресторана, чтобы успешно реагировать на них.

Полезная особенность данной книги — наличие в каждой главе многочисленных ситуационных тестов. Эти примеры, позаимствованные из профессиональных и отраслевых периодических изданий, призваны проиллюстрировать, как принципы и процедуры, разработанные для ресторанной индустрии, воплощаются в конкретную практику.

Смею надеяться, что изучение приведенных здесь материалов, подкрепленных практическими примерами, снабдит будущего менеджера всеми необходимыми знаниями, чтобы сделать прибыльным как ресторан, так и любое другое заведение общественного питания. Однако при том, что содержание книги представляет собой полный набор рекомендаций для обеспечения успеха ресторана, читателю следует помнить, что сам успех приходит только к тому, кто научился воплощать идеи в практику.

БЛАГОДАРНОСТИ

Хочу выразить признательность профессору Джону Фуллеру, который, будучи руководителем Шотландской школы гостиничного менеджмента, первым привлек мое внимание к понятию *«впечатления клиента от посещения ресторана»* (the meal experience).

Огромным удовольствием для меня была совместная работа с сотрудниками издательства Prentice Hall. Особенно признателен я Эйлин МакКлей, Мэрион Готлиб, Джуди Касилло и Джейн Боннелл, а также Джессике Болч и производственному коллективу компании Pine Tree Composition.

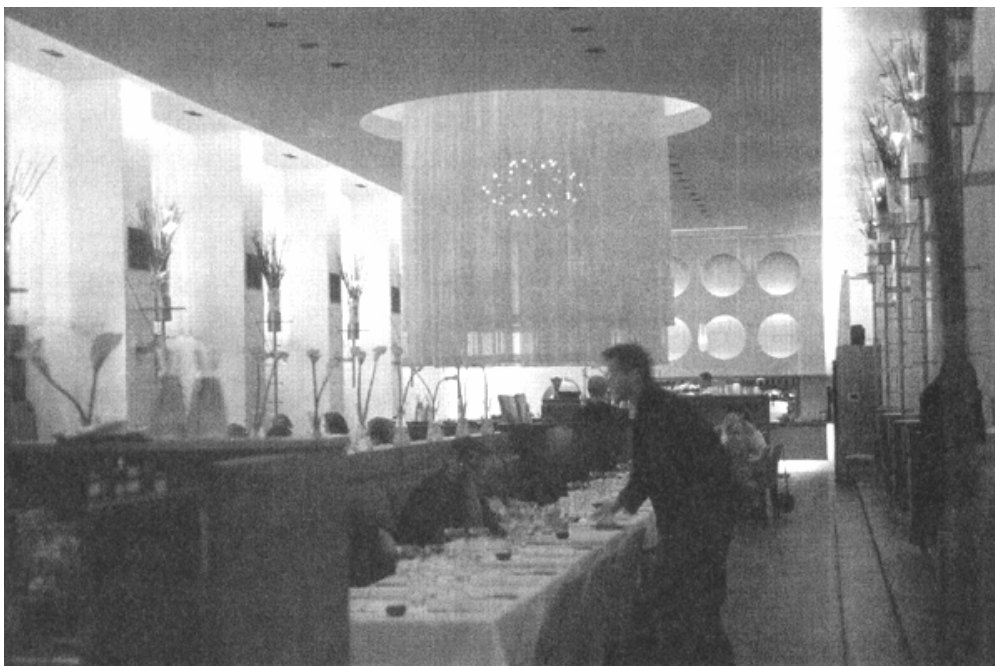
Я благодарен рецензентам за ценную информацию обратной связи, за их подробные, вдумчивые комментарии, которые немало способствовали повышению познавательной ценности данного, третьего по счету, издания. Вот их имена: Маргарет Кондраски, Clemson University; Т.Ф. Гаддис, Pellissippi State Technical College; Лайса Р. Кеннон, University of North Texas; Гэри Уорд, Scottsdale Community College.

И наконец, хотя и упомянутые в последнюю очередь, но далеко не последние по ценности их вклада в эту работу — мои бесценные помощники по научным исследованиям Лаура Джонсон и Кирстин Стендель, которые взяли на себя труд обновить в новом издании ситуационные тесты *«на один зубок»*, короткие факты и советы, а также дидактические материалы. Кроме того, в подготовке рукописи данного издания большую помощь оказали мои студенты из Денверского университета. Особого упоминания заслуживают Венис Адамс, Кэсси Дендо, Лайса Зина и Мигель Вега. Ответственность за какие бы то ни было ошибки и недочеты в данной книге я, как автор, естественно, беру на себя.

Роберт Кристи Милл

Глава 1

ВВЕДЕНИЕ



В хорошем ресторане все смотрится несколько лучше,
чем на самом деле, в том числе и клиенты.

Мэйсон Кули, американский писатель, создатель афоризмов

Цели изучения

Прочитав главу, вы сможете:

- 1 Указать главные факторы, определяющие развитие ресторанной индустрии
- 2 Перечислить и пояснить общие характеристики ресторанов
- 3 Получить представление о финансовом состоянии ресторанного бизнеса США
- 4 Указать причины, из-за которых ресторан терпит убытки
- 5 Указать главные факторы, формирующие финансовый успех ресторана



Тест «на один зубок» 1.1 «Горячая» концепция: Ресторан Miya

Ресторанчик Miya в Нью-Хейвене (штат Коннектикут), если прибегнуть к каламбуру с названием города (оно переводится как Новое Пристанище), — то самое место, где нашла пристанище кулинарная изобретательность, смело сочетающая такие, казалось бы, несовместимые вещи, как японская кухня и чисто американские ингредиенты. Шеф-повар Бун Лай соединяет традиционные японские блюда с абсолютно не свойственными японской кухне продуктами — сыром, жареным чесноком и артишоками. Причем результаты столь дерзкого обращения с традициями уж очень приятны на вкус.

Одно из самых знаменитых блюд ресторана — это рулетки суши, завернутые в тонкие ломтики обжаренного баклажана и цукини, причем с разной начинкой, хоть «восточной», хоть «западной». Правда, посетители считают, что в отсутствие юного Бун Лая блюда малость не дотягивают до совершенства, но зато когда он сам колдует на кухне — пальчики оближешь.

И что удивительно — этот маленький ресторанчик умудряется держаться в волнах рынка. Одни приписывают это изобретательности шеф-повара, другие — потрясающему уровню обслуживания, но факт остается фактом — время идет, а Miya как была, так и есть — и никуда не девается.

Источник: Lyness, Stephanie, «Dining: A Year of Standouts Worth the Trip», *New York Times*, January 9, 2005.

Вопрос для обсуждения. Объясните, почему инновационные кулинарные идеи всегда несут в себе долю риска? И почему они становятся поразительно прибыльными, если приходится публике по вкусу.

ИНДУСТРИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

О значимости и масштабе индустрии общественного питания можно судить по следующим статистическим данным¹.

- В США 900 тыс. предприятий общественного питания; по прогнозам, к 2010 г. их число достигнет 1 млн.
- Численность занятых в ресторанном бизнесе составляет 12,2 млн чел., или около 10% всей рабочей силы США. Таким образом, данная отрасль — это второй по величине работодатель страны, уступающий только военному сектору. К 2010 г. число занятых достигнет внушительной цифры — 13 млн чел.
- Примерно треть взрослого населения США в то или иное время была занята в ресторанной индустрии.
- В любой произвольно выбранный день примерно половина американцев становятся потребителями индустрии общественного питания и тратят на оплату ее услуг более 1 млрд долл.

- В среднем за неделю клиенты посещают предприятия питания 4,2 раза, что составляет примерно 218 раз в год.
- Если в 1955 г. доходы от продажи приготовленных блюд для питания вне дома составляли 25% доходов от продажи продуктов для домашнего приготовления пищи, то в 2005 г. этот показатель возрос до 47%, а к 2010 г., согласно прогнозам, он составит уже 53%.

В 2005 г. объем продаж еды и напитков через предприятия общественного питания составил 477 млрд долл., в том числе на рестораны с полным циклом обслуживания приходилось почти 36%, а на заведения питания с ограниченным циклом обслуживания (заведения быстрого обслуживания) — еще 28%.

О многочисленности сегментов отрасли и разнообразии возможностей трудоустройства в них можно судить по следующим данным².

Объем продаж готовых блюд и напитков в индустрии общественного питания США, 2005 г.

Отраслевые сегменты	2005 (планируемый уровень поступлений, млрд долл.)
Группа I — Коммерческие услуги общественного питания	
Предприятия общественного питания	
Рестораны с полным циклом обслуживания	164,8
Рестораны быстрого обслуживания	134,2
Кафетерии коммерческие	2,5
Кейтереры, обслуживающие общественные и частные мероприятия	5,3
Снек-бары и безалкогольные бары	16,9
<i>Итого по предприятиям, предлагающим только еду</i>	326,4
Бары и таверны	15,2
Всего по заведениям питания, в том числе предлагающим алкогольные напитки	341,8
Услуги с внешним управлением	
Производственные предприятия и заводы	6,6
Торговые центры и офисы	2,2
Госпитали и больницы, дома престарелых	3,8
Университеты и колледжи	9,0
Начальные и средние школы	4,1
Организация питания на транспорте (авиалинии)	1,8
Центры отдыха, развлечений и спорта	4,2
<i>Итого по услугам с внешним управлением</i>	31,6
Места размещения	
Рестораны при гостиницах	24,8
Заведения питания на прочих объектах гостеприимства	0,39
<i>Итого по местам размещения</i>	25,2
Предприятия розничной торговли	22
Спортивные объекты, объекты развлечения и отдыха	5,6
Выездные кейтереры	0,87
Торговые автоматы и внемагазинная торговля	9,8
<i>Итого по группе I</i>	436,9

Отраслевые сегменты	2005 (планируемый уровень поступлений, млрд долл.)
Группа II — Некоммерческие услуги общественного питания	
Организация питания сотрудников компаний	0,62
Муниципальные и приходские начальные и средние школы	5,1
Университеты и колледжи	5,3
Транспортные предприятия	1,5
Госпитали и больницы	12,5
Дома престарелых	6,2
Клубы, спортивные и оздоровительно-развлекательные лагеря	4,3
Местные клубы и центры досуга	1,6
<i>Итого по группе II</i>	37,1
<i>Итого по группам I и II</i>	474
Группа III — Услуги общественного питания в вооруженных силах	
Клубы офицерские и для сержантского состава (клуб-столовая для военнослужащих сержантского состава и членов их семей)	1,2
Магазины военно-торговой службы	0,56
<i>Итого по группе III</i>	1,8
<i>Итого по всем группам</i>	475,8

Моментальный тест 1.1

Как официально принято называть владельцев или управляющих ресторанов?

ТЕНДЕНЦИИ ОТРАСЛИ

Так как внешней средой деятельности индустрии общественного питания является само общество, то ведущие отраслевые тенденции не могут не отражать перемен, происходящих в обществе. Знание этих тенденций и, что еще важнее, способность их предвидеть позволят управляющему рестораном раньше конкурентов «ухватить» открывающиеся преимущества и возможности рынка. Поэтому особенно необходим мониторинг внешней среды деятельности. В помощь рестораторам Национальная ресторанная ассоциация (National Restaurant Association — NRA) периодически публикует результаты анализа наиболее мощных отраслевых трендов³.

Приведем некоторые из опубликованных NRA данных опроса операторов ресторанного бизнеса и их потребителей⁴.

- Рост объема продаж ресторанов и увеличение числа потребителей обусловлены ростом числа состоятельных семейных хозяйств и усилившейся потребностью в удобстве питания и ценности ресторанного опыта.

- Большинство потребителей устраивает их нынешняя частота посещений ресторанов и прочих заведений общественного питания. Вместе с тем 25% клиентов питаются вне дома не столь часто, как им бы хотелось, а еще 20% выразили желание чаще покупать готовые блюда навынос или заказывать готовую пищу на дом.
- Почти половина респондентов указала, что посещение ресторанов стало для них составной частью образа жизни. В то же время, как отметили 40% респондентов, затраты на питание дома и последующую уборку примерно равны затратам на питание вне дома. Две трети подчеркнули, что в домашних условиях не всегда удастся воспроизвести вкус и качество блюд, предлагаемых ресторанами.
- Около 20% ресторанов в целях усиления лояльности потребителей предлагают программы поощрения частых обедов. Примерно в половине этих заведений отмечен рост числа посетителей, желающих участвовать в таких программах. Около 12% всей массы посетителей ресторанов принимают участие в этих программах. Спрос на программы лояльности явно неудовлетворенный.
- Увеличивается значимость такого потребительского сегмента, как семьи с детьми. 40% рестораторов-респондентов отметили, что расширяют предназначенный для детей ассортимент блюд здорового питания.
- Все более значимым становится такой сегмент потребительского рынка, как пища навынос. Такую услугу предлагают до 80% респондентов, в основном семейные и демократичные рестораны (категории casual dining). Около 60% потребителей-респондентов с удовольствием воспользовались бы возможностью, не заходя в ресторан, с улицы купить готовые блюда для дома.
- До 40% элитных ресторанов (ресторанов высокой кухни) предлагают клиентам такую услугу, как валет-паркинг*. 25% опрошенных клиентов указали, что предпочитают посещать рестораны, предлагающие бесплатный валет-паркинг.
- Большинство ресторанов в маркетинговых целях используют Интернет; две трети ресторанов, участвовавших в опросе, имеют собственные сайты.
- Самые сложные проблемы, с которыми сталкиваются рестораны, — конкуренция, поддержание на приемлемом уровне эксплуатационных расходов и экономия затрат.
- Хотя по сравнению с 1990-и годами проблема нехватки персонала несколько сгладилась, она все еще остается головной болью рестораторов. Среди других производственных проблем — безопасность питания и remodelирование концепции.
- Все большую популярность среди посетителей приобретают различные салаты — салат как основное калорийное и питательное блюдо; салат в дополнение к основному блюду; вегетарианский салат; овощи, дополняющие основное блюдо.

* Valet parking — за небольшую плату служащий-парковщик отгоняет автомобиль клиента на стоянку, которая может находиться на некотором расстоянии от ресторана, а когда клиент покидает заведение, автомобиль подгоняют ко входу или в указанное им место. — *Прим. перев.*

Источники информации

Так что поможет ресторатору действовать проактивно, т.е. опережая, предвидя изменения в отрасли? Ответ простой — научиться отслеживать отраслевые тренды. С формальной точки зрения это регулярное чтение или просмотр материалов новостных СМИ, отслеживание динамики развития событий, проблем, конфликтов и пр., сбор информации и анализ всего вышеозначенного, чтобы прогнозировать вероятное будущее.

В одном из исследований рестораторам предложили на выбор несколько источников информации⁵:

- члены семьи, друзья и знакомые;
- владельцы других ресторанов;
- профильные торговые ассоциации;
- печатные СМИ;
- отзывы потребителей;
- организации — поставщики продуктов питания и ресторанного оборудования;
- банкиры, юристы, и бухгалтеры.

Как показало это исследование, наиболее часто рестораторы используют такие источники информации, как мнения родственников и друзей, продавцов продуктов питания и специализированного оборудования, а также печатные СМИ. Обстоятельное и систематическое отслеживание состояния внешней среды ресторанного бизнеса по печатным и прочим СМИ предполагает просмотр новостей четырех ведущих общенациональных телерадиовещательных компаний — ABC, CBS, NBC и Fox, трех общенациональных новостных журналов — *Newsweek*, *Time* и *U.S. News & World Report*, а также целого ряда влиятельных периодических изданий, включая *Chicago Tribune*, *Los Angeles Times*, *New York Times*, *Wall Street Journal* и *Washington Post*. Для и без того загруженного ресторатора это практически нереально — тут нужен отдельный человек, причем на полной ставке. Специалист же умеет отслеживать динамику состояния дел и ведущие тренды по материалам торговых изданий, по первым страницам *Wall Street Journal* и *USA Today*, а также по аналитическим публикациям. Именно такие сведения позволяют прогнозировать тенденции, и именно там черпают информацию авторы публикаций мейнстримных СМИ. *Wall Street Journal*, например, для этой цели мало подходит, потому что на ее страницах сообщается о том, что уже стало фактами, а не о том, что *может* произойти. К числу самых полезных для этой цели можно отнести такие периодические издания, как *Demography*, *Science News*, *Utne Reader*.



Тест «на один зубок» 1.2 Рост ресторанной индустрии

Цель изучения. Выявить главные факторы, способствующие росту ресторанной индустрии.

В последние два десятилетия американская ресторанная индустрия характеризуется неуклонным ростом. Согласно отраслевому прогнозу на 2005 г., представленному NRA, общий объем продаж отрасли (около 900 тыс. заведений общественного питания) должен составить 475,8 млрд долл., что означает 5%-ный прирост по сравнению с предыдущим годом.

Каковы же причины столь небывалого роста? Почему состояние ресторанной индустрии намного лучше других отраслей? Ответ напрашивается сам: никогда доселе спрос на услуги ресторанов и прочих заведений общественного питания не был так высок, как сейчас. Сегодня американский потребитель уже не готовит пищу дома так же часто, как в прошлые времена, — большая загруженность на работе заставляет многих американцев львиную долю времени проводить вне дома. Поэтому и питаются они теперь вне дома куда как чаще, чем раньше.

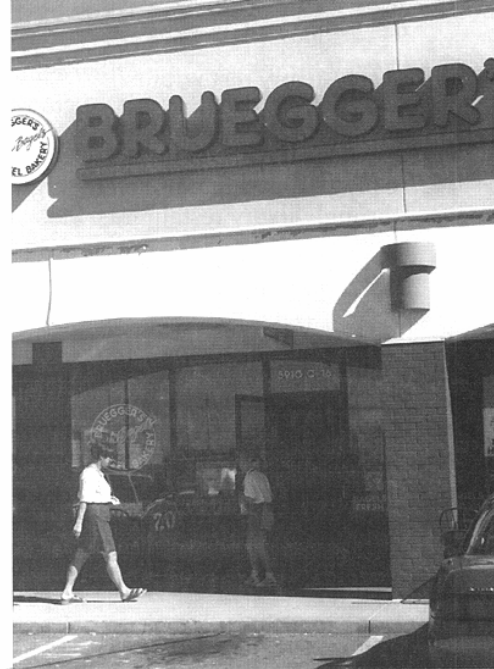
Рост спроса, безусловно, может быть отнесен к числу преимуществ для отрасли, но вместе с тем он рождает целый ряд проблем, решения которых не избежать рестораторам. Так, чтобы транслировать рост спроса в рост прибыли, ресторанам следует усиленно инвестировать в новейшие технологии, которые позволили бы сократить затраты на оплату труда и повысить эффективность работы. А кроме того, рестораны должны действовать на переднем крае последних тенденций в области потребительских предпочтений — только так они смогут привлечь и удержать сегодняшнего требовательного потребителя.

Вот что говорит об этих тенденциях Джеральд Уайт, один из ведущих авторов отраслевой газеты *Nation's Restaurant News*: «Вы только взгляните, как широк и многообразен сегодня набор ресторанов этнической кухни — они расплодились, как грибы после дождя! И к тому же стали более специализированными — теперь на смену собирательному понятию итальянская кухня все больше приходит избирательное, например тосканская; а вместо просто средиземноморской теперь предлагается, скажем, марокканская». Этот взрыв интереса к узкоспецифической экзотической кухне, накладываясь на увеличение спроса на более здоровую пищу, заставляет многие ресторанные заведения кардинально пересматривать свое меню.

Как новичкам отрасли при такой огромной потребительской базе урвать себе добрый кусок общего пирога? Ответ — научиться использовать преимущества отраслевых специализированных выставок и прочих общепромышленных мероприятий, которые дают уникальную возможность встретиться лицом к лицу со своим потенциальным клиентом и убедить его в достоинствах своего предложения — иными словами, осуществить прямые продажи.

Источник: Slavens, Roger, «How to Reach Restaurants», *BtoB*, January 17, 2005, vol. 90, no. 1, p. 18.

Вопрос для обсуждения. Какие шаги должен предпринять новичок-ресторатор, чтобы полнее использовать преимущества расширяющейся потребительской базы?



ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСТОРАНОВ

Большую помощь в изучении отрасли может оказать анализ общих особенностей, свойственных ресторанам различных типов⁶.

Польза или удовольствие

Рестораны организуют либо ради пользы, либо ради удовольствия. Рестораны «утилитарного» назначения существуют для того, чтобы просто поесть — всем нам необходимо время от времени подкреплять свои силы едой. Рестораны, что существуют для удовольствия, апеллируют не только к естественной потребности организма. Потребности в хорошей пище и хороших напитках, как правило, сопровождаются желанием вкушать все это в приятной, располагающей обстановке. В США 75% предприятий общественного питания можно отнести к первой категории — они удовлетворяют естественное желание потребителя. Остальные же 25% заведений предназначаются для того, чтобы не просто утолять голод, а получать от трапезы удовольствие.

В спектре ресторанных заведений на одном конце будут располагаться чисто утилитарные заведения, на другом — те, что обещают удовольствие. Весь спектр с промежуточными вариантами будет выглядеть так:

- торговые (раздаточные) автоматы;
- заведения фастфуда (быстрого питания);
- кафетерии;
- кафе (или недорогой ресторан);

- семейные рестораны;
- полносервисные обеденные рестораны (dinner houses);
- рестораны высокой кухни.

Как видим, по мере того как составляющая полезности сходит на нет, усиливается составляющая удовольствия. Двигаясь от утилитарности к удовольствию, мы снова проделываем тот же путь от раздаточных автоматов, в которых можно купить бутылку прохладительного напитка, пачку сигарет или самый немудрящий бутерброд, к ресторанам высокой кухни, где блюда предназначаются гурманам.

Высокая утилитарность/мало удовольствия

- торговые (раздаточные) автоматы;
- заведения фастфуда (быстрого питания);
- кафетерии;
- кафе (или недорогой ресторан);
- семейные рестораны;
- полносервисные обеденные рестораны (dinner house)
- рестораны высокой кухни.

Большое удовольствие /малая утилитарность.

Обслуживание и цены меню

Рестораны можно классифицировать и по уровню предлагаемого обслуживания. Этот параметр колеблется от полного обслуживания до самообслуживания. Полносервисное обслуживание, т.е. обслуживание посетителей за столиками, предполагает, что официант принимает заказ, сделанный по меню, и приносит заказанные блюда. Понятно, что такое обслуживание требует большей площади зала в расчете на одно посадочное место, чем при остальных уровнях обслуживания.

Обслуживание за стойкой означает, что посетители располагаются за стойкой заведения непосредственно ввиду производственной зоны, где осуществляется приготовление блюд. Такой уровень обслуживания требует минимума площади в расчете на посадочное место, поскольку зона производства и зона обслуживания сосредоточены в одном и том же пространстве.

Обслуживание по принципу «поднос с блюдами» используется на авиалиниях и в больницах. Авиапассажиру или пациенту подается поднос с уже укомплектованным набором блюд. Обслуживание в номерах, естественно, применяется в отелях: постоялец делает заказ из номера, а сотрудник отеля доставляет заказанное в номер на подносе или на сервировочном столике.

Что такое самообслуживание — понятно и так. Этот тип сервиса незаменим при обслуживании большой массы посетителей в относительно короткий срок. Самообслуживание можно встретить в кафетериях, где посетитель набирает блюда на поднос с раздаточной линии или с нескольких отдельно расположенных стоек. Все большую популярность приобретает обслуживание по принципу «шведского стола» — по такому принципу, например, многие отели организуют завтраки. Постояльцы имеют возможность выбрать блюда по своему вкусу, причем по одной и той же цене, заложенной в цене за номер. Самообслуживание удобно постояльцам отелей тем, что они сами решают, сколько времени отвести себе на завтрак. Некоторые рестораны также организуют шведский стол, как правило, для определенных видов трапезы, скажем, для ланча или плотного позднего завтрака выходного дня — бранча (brunch — breakfast lunch).

Есть также обслуживание навынос — оно позволяет клиенту прихватить что-то из еды по дороге с работы, чтобы поесть в тиши домашней обстановки или, например, в машине. К этому типу обслуживания относятся и торговые автоматы, которые предлагают простые легкие закуски, которые можно есть не разогревая или подогреть в имеющейся здесь же микроволновой печи.

Повышение уровня обслуживания, как правило, сопровождается увеличением уровня цен меню. Так, заведения, обустроенные торговыми автоматами, предлагают закуски по относительно низкой цене и предполагают полное самообслуживание и самую простую обстановку. В ресторане высокой кухни при высокой цене блюд и первоклассном обслуживании обстановка будет самой изысканной, — например, обеденные столы из дорогих сортов дерева с инкрустацией. При движении от заведений с низкими ценами и низким уровнем обслуживания в сторону высоких цен и высокого уровня обслуживания просматривается та же, что и указанная выше, прогрессия.

Низкий уровень обслуживания/низкие цены

- торговые (раздаточные) автоматы;
- заведения фастфуда (быстрого питания);
- кафетерии;
- кафе (или недорогой ресторан);
- семейный ресторан;
- полносервисный обеденный ресторан;
- элитный ресторан высокой кухни.

Высокий уровень обслуживания/высокие цены.

Уровень цен в меню зависит от времени суток, когда предлагаются блюда, затрат на оплату труда, площади ресторанный зала в расчете на одно посадочное место и стоимости этой площади. Так, блюда, подаваемые в вечернее время, когда посетители склонны проводить в заведении больше времени, стоят дороже, чем те, что подаются в обеденное время. В обеденное время ресторатор может повысить оборот посетителей и оборот посадочных мест, т.е. обслужить за одним столиком больше клиентов, чем в вечернее время.

Затраты на оплату труда являются важной детерминантой цен в меню ресторана — чем более высокий уровень обслуживания, тем выше затраты на оплату труда и соответственно выше цены. К тому же они в прямой зависимости от стоимости ресторанной площади — чем больше ресторан, тем больше средств было затрачено на его строительство (или аренду). Тут многое зависит от соотношения площади под рентабельную (ресторанный зал, где обслуживаются гости) и нерентабельную (кухня, кладовые и пр.) эксплуатацию. Чем меньше доля ресторанный зала в общей площади заведения, тем выше на нее нагрузка, т.е. выручка, которую требуется получить с квадратного метра. Кроме того, чем больше площадь на одного посетителя (например, широкие проходы между столиками), тем более высокие цены в меню заведения.

Способ приготовления пищи

Рестораны различаются по способу приготовления пищи. Если ресторан располагает полным циклом приготовления пищи, он закупает исходные компоненты и превращает их в блюда меню. Есть и другой вариант — закупка полуфабрикатов и доведение их до готовности на своей кухне. При выборе способа приготовления блюд учитывается множество соображений.



Тест «на один зубок» 1.3 Общий знаменатель процветающих ресторанов

Цель изучения. Выявить особенности, отличающие успешные рестораны от убыточных.

Казалось бы, всего одно слово: еда. Нет, лучше два: хорошая еда. Между прочим, для всех и всяких ресторанных заведений (от первых средневековых европейских таверн до шикарных современных ресторанов высокой кухни в столичных мегаполисах) существует всего один главный фактор, определяющий успех. Самые успешные рестораны всех времен всегда предлагали своим посетителям то, что они хотят. Только и всего. Правда, просто? Зато всегда следовать желаниями и предпочтениями клиентов — задача значительно сложнее.

Все 70 лет XX века продовольственные магазины были только тем, чем были, — они не возбуждали кулинарных страстей и никак с ними не ассоциировались. Гурманы искали улады в ресторанах — это было единственное прибежище гастрономических изысков и вообще самой идеи трапезы как особого времяпрепровождения со своими модными веяниями. А в наши дни, чтобы придерживаться современных трендов в питании, ресторанам приходится стараться изо всех сил.

Довольно долгое время особым спросом пользовалась французская кухня, затем ее потеснила итальянская — американцы распробовали чудесный вкус пасты, оливкового масла и чеснока. В начале 1990-х после очередных летних Олимпийских игр в Испании в моду вошла иберийская кухня с ее низкокалорийными здоровыми и полезными блюдами. Они прочно заняли место в меню американских ресторанов, свидетельствуя о все возрастающей озабоченности американцев идеей здорового питания. А сейчас в особой чести блюда с низким содержанием углеводов и всяческие изыски этнической кухни разных стран и народов мира.

Кулинарные пристрастия, как и всякая мода, быстротечны — сегодня одни, завтра — другие. И поспеть за их сменой можно, только если постоянно держать руку на пульсе отрасли и угождать изменчивым вкусам капризной публики.

Источник: Mellgren, James, «Restaurant Trends a Menu for Success» *Gourmet Retailer*, January 2005, vol. 26, no. 1, pp. 82–88.

Вопрос для обсуждения. Какие тенденции в области кулинарных пристрастий публики отмечаются в сегодняшние дни? Назовите несколько таких тенденций, которые в свое время были в моде, а за последнее десятилетие сошли на нет.

Так, использование полуфабрикатов обусловит более высокую конечную стоимость блюд, зато расходы на оплату труда персонала будут значительно меньше. К тому же в этом случае от поваров не требуется и особо высокой ква-

лификации. Таким образом, уровень квалификации основной массы персонала может быть одним из важных факторов для принятия решения о собственном производстве или закупке полуфабрикатов. Для разных способов приготовления блюд требуется также различное оборудование. Многие могут зависеть и от имиджа заведения. Так, элитный ресторан, позиционирующий себя в верхнем сегменте рынка и претендующий на первоклассный имидж, может специально рекламировать мастерство своих поваров. При этом множество ресторанов успешно сочетают два эти способа — одни блюда готовят на месте, а другие закупают в виде полуфабрикатов и только доводят до готовности.

Меню

Меню есть у каждого ресторана, однако формат меню различен и зависит от целого ряда факторов.

Частота изменений По этому параметру меню варьируют от постоянных, которые практически не меняются с течением времени, до тех, что претерпевают изменения чуть ли не каждый день. Соответственно в первом случае их планировать куда проще, чем в последнем. Постоянное меню характерно для заведений фастфуда и тех, что специализируются на конкретном основном блюде, например пиццерия, стейк-хаус. Если состав меню таких заведений и меняется, то только в частностях — исключаются отдельные наименования или по соображениям популярности или прибыльности вводятся новые.

В ряде заведений меню в целом постоянное, но с периодическими изменениями, например сезонными или предположением «блюда дня». В первом случае меню может обновляться дважды или четырежды в год, когда в него вводятся блюда сезонной кухни. Так, летом расширяется ассортимент различных салатов и легких закусок, а в зимний период — тушеных мяса, рыбы и других основательных блюд. Некоторые особо популярные блюда могут присутствовать в меню круглый год.

Как правило, «блюда дня» предлагают рестораны, рассчитанные на ежедневное посещение. Клиентам может поднаесть постоянный набор блюд, поэтому заведение старается удержать их, каждый день предлагая что-то новенькое. К тому же многим посетителям импонирует такой подход, так как считается, что такое блюдо обязательно должно быть свежеприготовленным или по крайней мере особо приготовленным. Блюдо дня выгодно и самим рестораторам, потому что позволяет утилизировать остатки блюд, не проданных накануне: так, не востребованный вчера запеченный цыпленок сегодня отправляется в сотейник, чтобы превратиться в «цыпленка по-королевски».

Ежедневное изменение меню может быть циклическим или полным. Циклическое изменение используется на предприятиях общественного питания, рассчитанных на постоянных потребителей, «пользователей поневоле» — тех, кто в силу каких-либо обстоятельств вынужден пользоваться услугами одного определенного пищеблока (студенческие общежития или места лишения свободы). Здесь набор блюд, составляющих дневной рацион, периодически повторяется, например каждые две недели или каждые полтора месяца. Ежедневное полное обновление меню уместно для предприятий, обслуживающих постоянный, но периодически меняющийся контингент, — санаторно-курортные учреждения, где состав отдыхающих полностью меняется, например, раз в две недели.

Типы предложений Существует несколько типов меню: два основных — *à la carte*, *table d'hôte*, а также комбинации этих двух типов. Меню *à la carte* подразумевает, что каждое блюдо — будь то закуска, основное блюдо, гарнир или десерт — заказывается отдельно и имеет индивидуальную цену. В противоположность первому меню *table d'hôte* предлагает набор блюд на одну трапезу по фиксированной цене, возможно, с несколькими вариантами закусок, основных блюд и десертов на выбор. Комбинированное меню может иметь индивидуальные цены на закуски и десерты, а стоимость салатов, хлеба, гарниров включать в цену основного блюда. В целом преимущество меню *à la carte* в том, что оно, как считается, указывает на высокий класс заведения; цены в нем обычно более высокие. Меню *table d'hôte* выгодно тем, что благодаря комплексу, например десерт (или закуска) плюс основное блюдо, существенно увеличивается средняя стоимость чека (стоимость заказа, поделенная на число посетителей, сделавших заказ). Гостя буквально вынуждают купить еще одно наименование из меню, скажем десерт, который, будь его воля, он бы не взял. Однако, если в представлении клиента «навязанное» блюдо обладает некоторой привлекательностью или ценностью, он останется доволен, а ресторатор так и вовсе будет рад, поскольку удачно пристроил блюдо, которое, имея оно отдельную цену, так и осталось бы непроданным.

Ассортимент блюд в меню Рестораны различаются и по этому параметру меню: у одних ассортимент ограничивается несколькими пунктами, у других занимает десятки страниц. Заведения первого типа рассчитывают получать прибыль за счет привлечения большой массы посетителей, которых удовлетворяет скромность выбора. И особое внимание они уделяют тому, чтобы все пункты меню были рассчитаны на массовые вкусы публики. Однако ограниченный выбор блюд в меню может отрицательно сказываться на посещаемости. Например, несколько друзей, чтобы перекусить вместе, приходят в ресторан, который предлагает только закуски. Но один из них салатов не любит и вполне может уговорить остальных пойти в другое заведение, где выбор больше. Так ресторан лишится сразу нескольких потенциальных клиентов. Поэтому рестораны быстрого питания начинают с предложения основного блюда, а затем, по мере того как оно из новинки превращается в нечто привычное, обогащают меню разными добавками к нему, чтобы привлечь более широкий круг клиентов.

Ограниченное меню позволяет ускорить выбор блюд, что весьма импонирует тем, кто не желает тратить много времени на ознакомление с меню и принятие решения. К тому же это значительно ускоряет потребительский товарооборот.

Кроме того, при ограниченном меню у заведения меньше производственных отходов. Известно, что для каждого блюда меню устанавливается свой процент потерь — порча во время хранения или из-за невостребованности. Если приготовлено слишком много порций какого-то блюда, есть риск, что их не удастся продать, и тогда оставшееся приходится выбрасывать. Соответственно чем обширнее меню, тем выше риск потерь. Так что чем шире ассортимент блюд в меню, тем выше расходы на хранение запасов и потенциальные потери.

Главное преимущество обширного меню в том, что оно увеличивает шансы — продажи тех или иных блюд большему числу клиентов.

Моментальный тест 1.2

В какой стране и в каком году открылся первый ресторан?

- (а) Италия, 1802 г.
- (б) Франция, 1765 г.
- (с) Англия 1621 г.

Источник: Nickok, Allan F. and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, pp. 54—55.

ОБЗОР СЕТЕЙ РЕСТОРАНОВ

Годовой объем продаж ста ведущих сетей ресторанов США в общей сложности составляет 171,26 млрд долл⁷. На эту сотню приходится 36% объема продаж американского национального рынка общественного питания, который в 2005 г. оценивался в 475 млрд долл. По доле рынка эти сто сетей ранжируются следующим образом⁸:

Сетевые рестораны	Рыночная доля , %
Сэндвичи	41
Обеденные рестораны	15
Организаторы корпоративного питания	11
Пищерии	7
Семейные рестораны	6
Специализирующиеся на блюдах из цыпленка	6
Гостиничные рестораны	3
Снэк-бары	3
Кофейни	2
Гриль-бары	2
Магазины шаговой доступности	1
Рыбные рестораны быстрого обслуживания	1

Примечание. Здесь и далее за счет округления сумма процентов может не быть равна 100.

Рестораны, специализирующиеся на сэндвичах

На такие сети приходится до 40% продаж ста ведущих ресторанных сетей США. В первом издании этой книги отмечалось, что из-за большого числа и однообразия этих сетей клиентам все труднее отличить один бренд от другого. Самим сетям я рекомендовал четко сформулировать, в чем их своеобразие по сравнению с конкурентами. Во времена подготовки второго издания я как автор отметил, что сети, словно вняв моему совету, нашли оригинальный способ дифференциации — за счет рекламных товаров, которые бесплатно прикладывают к каждому заказу, — по большей части это были детские игрушки (как в McDonald's). Этот стимулирую-

ший ход получил широкое распространение среди сетей, что породил среди отраслевых обозревателей новую шутку: некоторые сети фастфуда превратились-де в магазины игрушек, а сэндвичами приторговывают так, ради развлечения. В целом же недостаток дифференциации игроков этого сегмента рынка приводит к тому, что решающим фактором при выборе той или иной сети служит то, какие игрушки там предлагают детям, тем более что томимые чувством вины родители готовы прислушаться к просьбам своего чада.

Пионером в 1997 г. выступила сеть McDonald's, начав с маленьких набитых шариками мягких игрушек Teeny Beanie Babies, сразу же заимевших большой успех. Но тут возникла очередная проблема: как привлеченных клиентов превратить в завсегдатаев? И они нашли эффективное решение: как только выходил новый детский мультфильм, так McDonald's сейчас же начинал продавать игрушечных героев целыми сериями. Конечно, детям очень хотелось собрать все игрушки очередной серии, и рестораны McDonald's сделались их излюбленным местом. На этом витке конкуренции задача создания все новых игрушек привлекательного вида, да еще и с культовым смыслом, оттеснила на обочину мелкие сети, которые не могли тягаться с главными игроками. Разве у мелкой сети хватило бы силенко заключить соглашение с голливудской киностудией или какой-нибудь общенациональной телерадиовещательной сетью?

В последние годы закусочные и бутербродные все активнее реагируют на стремление клиентов к здоровому питанию. В результате жареные блюда отходят на второй план, уступая место диетическим и полезным овощным салатам и блюдам из тушеного цыпленка. Так, сеть Burger King заменила в своем слогане выражение «жареное на огне» на «приготовленное на решетке», что звучит более привлекательно для пекущегося о здоровом питании клиента. А McDonald's в дополнение к целому набору диетических блюд призывает посетителей делать зарядку. Для увеличения притока посетителей предпринимаются серьезные усилия, чтобы сделать более броскими и привлекательными придорожные рекламные щиты. Сеть смело экспериментирует, обновляя внешний дизайн своих заведений, — в ход все чаще идут такие материалы, как черепица для крыши, дерево, кирпич. Пересматривается и концепция фирменного цветового решения: на смену неестественно резкому сочетанию красного с белым приходят более естественные компоненты цветовой гаммы.

18 сетей, специализирующихся на сэндвичах, что вошли в список ведущих ста американских сетей (TOP — 100), по доле рынка ранжируются следующим образом⁹:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	McDonald's	35
2	Burger King	11
3	Wendy's	11
4	Subway	9
5	Taco Bell	8



Тест «на один зубок» 1.4

Один день из жизни:

Как преодолеть возникновение трудности

Если у ресторана возникли затруднения, служащие, конечно, подмечают соответствующие признаки беды, но не желают обсуждать их с другими, думая, что это еще более ухудшит состояние дел. Ресторатору же, чтобы выправить положение, нужен хороший контакт со своим персоналом — помимо всего прочего, это поможет ему заручиться полной поддержкой со стороны сотрудников. Вот десять рекомендаций, которые помогут вам в короткое время преодолеть возникшие трудности.

1. *Исследуйте.* Внимательно просмотрите старые отчеты и планы: возможно, вам удастся установить, в какой момент положение начало ухудшаться; а может, посчастливится найти какое-нибудь старое предложение, не оцененное в свое время, которое в нынешней ситуации станет вашим спасательным кругом.
2. *Анализируйте.* Без помощи сотрудников вы никогда не сможете составить четкую картину состояния дел вашего заведения, поэтому попробуйте вместе проанализировать ситуацию.
3. *Наладьте общение с коллективом.* Как можно раньше созовите общее собрание сотрудников и доведите до их сведения все данные о состоянии дел, которые есть на данный момент. Сделайте эти собрания регулярными. Сотрудники зачастую и не представляют себе всей глубины кризиса своей компании, хотя, конечно, ощущают, что что-то идет не так.
4. *Поделитесь информацией.* Может, это и трудно и болезненно для вашего самолюбия, но крайне необходимо. Чем более вы откровенны с персоналом, тем больше оснований рассчитывать на ответную откровенность.
5. *Соберите как можно больше сведений.* Теперь, когда вы наладили общение с персоналом и все знают ситуацию, можно приступать к серьезному сбору информации. Для этого лучше всего подойдут анонимные опросы — только так можно получить информативные объективные ответы. Беседы один на один следует категорически избегать — кто же захочет говорить правду в глаза руководителю, да еще тет-а-тет, так не долго и место потерять.
6. *Проверьте соответствие.* Теперь настал момент попросить сотрудников оценить их знания, умения, навыки и способности. Объясните им, что это делается не в карательных целях. Ваша задача — выявить те способности и умения, которые недостаточно используются в деле. Это поможет вам расставить правильных людей на правильные места.
7. *Сведите воедино все сведения.* Все собранные сведения о квалификации и мастерстве сотрудников сведите в одну таблицу, не забудьте в отдельной графе указать их вознаграждение. Итоговую таблицу афишировать не следует — пусть она останется конфиденциальной. Это инструмент, который поможет правильно выстроить беседы с сотрудниками и переоценить эффективность организационной структуры.

8. *Проведите собеседования с сотрудниками.* Имея под рукой сводную таблицу, вы можете теперь задать каждому сотруднику вопросы по существу его работы с целью определить меры, необходимые для устранения недостатков, из-за которых страдает заведение.
9. *Реализуйте свой план спасения.* Именно на данном этапе чаще всего проваливаются планы, — а все потому, что без постоянной поддержки и сопровождения сотрудники склонны сопротивляться переменам. В принципе, если перемены инициированы сверху, они легче пробивают себе дорогу, поскольку руководство может создать обстановку, стимулирующую каждого сотрудника активно включиться в этот процесс.
10. *Совершенствуйте план спасения.* Если сотрудники компании поверили в план и дружно участвуют в его реализации, можете быть уверены — они начнут предлагать ценные идеи, и это очень поможет вам общими усилиями выправить положение.

Источник: Murak, Gerry, «Turnaround with Help from Your Staff», *Restaurant Hospitality*, July 2004, vol. 88, no. 7, pp. 68—71.

Вопрос для обсуждения. Почему так важно заручиться поддержкой сотрудников, когда вы решились на кардинальную реорганизацию своего бизнеса?

Обеденные рестораны

В списке TOP—100 присутствует 22 сети обеденных ресторанов с общим числом заведений 9 тыс. и средним годовым доходом, чуть не дотягивающим до 3,4 млн долл. Самые успешные из них увеличивают доходы за счет совершенствования меню и увеличения разнообразия. Новые наименования рассматриваются как массовый низкокзатратный способ повышения уровня доходов. Так, сеть ресторанов Benningan's недавно включила в меню чисто ирландское блюдо Irish haystack — приправленные специями хорошо прожаренные тонкие ломтики красного лука, подаваемого под острым кетчупом. А другая сеть, California Kitchen, увеличила продажи за счет введения в свой ассортимент острой пиццы с мясом цыпленка. Все чаще сети обеденных ресторанов предлагают обеды на вынос, стараясь захватить тот сегмент потребителей, которые специально не придут в их рестораны. В этом сегменте существует две точки зрения на богатство меню. Приверженцы первой, как лидер сегмента сеть Applebee's, стараются предлагать все всем, а приверженцы второй, например Chevy's, сосредоточивают силы на предложении новых уникальных вкусов, что поднимает их меню на более высокий уровень.

Пять ведущих сетей повседневных обеденных ресторанов так ранжируются по рыночной доле¹⁰:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	Applebee's Neighborhood Bar & Grill	15
2	Chili's Grill & Bar	11
3	Outback Steakhouse	10
4	Red Lobster	9
5	Olive Garden	9

Организаторы корпоративного питания

14 кейтеринговых компаний, представленных в списке TOP—100, в совокупности обслуживают 45 тыс. контрактов. Успехи, достигнутые ими в области организации питания в образовательных и лечебных учреждениях, восполнили потери, образовавшиеся у ведущих кейтереров в торгово-промышленном секторе и на авиалиниях. Самым существенным был рост в секторе организации питания в начальных и средних школах, которые долго сопротивлялись идее аутсорсинга этой своей функции. С другой стороны, на авиалиниях наметился спад, вызываемый стремлением авиакомпаний сократить затраты на набор услуг по питанию пассажиров. Некоторые авиакомпании экспериментируют с новыми формами сервиса на борту, заключая контракты с сетями вроде T.G.I. Friday's и Wolfgang Puck, которые предлагают авиапассажирам платное питание на борту.

В последнее время все чаще практикуется вознаграждение за многоаспектные контракты — когда корпорация предлагает полный пакет своих услуг в сфере общественного питания. Эта тенденция явно благоприятствует крупнейшим общенациональным игрокам рынка и отодвигает на обочину небольших региональных операторов. Пятерка ведущих кейтереров ранжируется по рыночной доле так¹¹:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	Aramark Global Food/Leisure Services	29
2	Canteen Services	10
3	Sodexho Healthcare Services	9
4	Sodexho Campus Services	8
5	Sodexho Corporate Services	8

Пиццерии

Шесть сетей пиццерий в TOP—100 насчитывают в совокупности 19 тыс. заведений; в среднем годовой объем продаж каждой составляет около 733 тыс. долл. В последние годы сети пиццерий следуют стратегии конкуренции за счет цен, стараясь привлекать студенческую молодежь и молодые семьи. Многие сети те-

перь пытаются переключиться с ценовой конкуренции на конкуренцию, основанную на новых продуктах, хотя некоторые маркетологи подобной стратегии решительно не одобряют, расценивая ее скорее как недальновидную тактику реагирования, нежели хорошо продуманную стратегию. Отдавая все силы ценовым войнам, сети пиццерий так и не смогли выстроить свои бренды. В итоге пицца воспринимается рынком просто как еще одно блюдо, ни никак не в качестве бренда. В результате новая проблема — всевозрастающая конкуренция со стороны супермаркетов, которые предлагают замороженную пиццу под собственными брендами.

Еще один просчет — стремление следовать в русле «общенациональных вкусов», что мешает учитывать региональные предпочтения клиентуры. В итоге пицца в маленьких семейных пиццериях оказывается более востребованной — уж там-то знают, какими приправами обогатить вкус пиццы, чтобы она понравилась их завсегдатаям-соседям, будь то орегано, родственник майорана, который популярен в северо-восточных штатах, или острые приправы, которые любят жители юго-западных штатов.

Пять ведущих сетей пиццерий по доле рынка распределяются так¹²:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	Pizza Hut	42
2	Domino's Pizza	26
3	Papa John's Pizza	14
4	Little Caesar's Pizza	10
5	Chuck E. Cheese's	4

Семейные рестораны

Девять сетей семейных ресторанов, вошедшие в TOP—100, располагают 7 тыс. заведениями, каждое из которых в среднем приносит более 1,6 млн долл. дохода. Этот рынок довольно консервативен — новые веяния с трудом прокладывают себе дорогу. Для этого сегмента характерны лишь незначительные изменения в меню, дизайне и методах рекламы. Некоторые сети в целях повышения продаж стараются привлекать посетителей в ночное время.

Пятерка ведущих сетей семейных ресторанов представлена следующими сетями¹³:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	Denny's	22
2	ИНОР/International House of Pancakes	19
3	Cracker Barrel Old Country Store	16
4	Bob Evans Restaurants	10
5	Waffle House	8

Рестораны, специализирующиеся на блюдах из цыпленка

Семь ведущих ресторанов этой сети располагают в общей сложности 10 697 заведениями, каждое из которых дает в среднем более 1 млн долл. дохода. Они распределяются по доле рынка так¹⁴:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	KFC	49
2	Chick-fil-A	17
3	Popeye's Chicken & Biscuits	13
4	Church's Chicken	7
5	Boston Market	7

Рестораны при отелях

В списке TOP—100 семь гостиничных сетей, насчитывающих 4 тыс. предприятий питания с доходом в среднем по 2,9 млн долл. каждый. В настоящее время заполняемость номеров в отелях стала ниже, чем прежде, и тому есть целый ряд причин: и экономические просчеты самих отелей, и общая тенденция к сокращению корпоративных поездок, и угроза терроризма, и трудности, обрушившиеся на авиакомпаниях. Чтобы как-то сгладить негативный эффект этих факторов, некоторые отели передают функцию организации питания в аутсорсинг, тогда как другие пытаются восстановить уровень доходов за счет выхода на рынок отдыха и развлечений. Кто-то использует наметившийся спад, чтобы модернизироваться в надежде на лучшие времена, а кто-то старается привлекать местную публику и самих постояльцев. Все больше новых отелей вообще отказываются от предоставления услуг питания, превращая это в особенность своего бренда. Вот как распределяется пятерка ведущих гостиничных сетей¹⁵:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	Marriott Hotels, Resorts, and Suites	22
2	Hilton Hotels	19
3	Sheraton Hotels	17
4	Holiday Inns	12
5	Radisson	11

Гриль-бары/Закусочные

В списке TOP—100 все три сети гриль-баров/закусочных. Им принадлежит 1000 точек со средним доходом, превышающим 2,2 млн долл. Эти сети привлекают клиентуру самообслуживанием, довольно разнообразным меню и уровнем цен экономкласса. В последние годы их доля в доходах TOP—100 неуклонно падает из-за усиливающейся конкуренции с повседневными ресторанами быстрого обслуживания, которые действуют в том же потребительском сегменте. Рыночная доля этих трех ведущих сетей следующая¹⁶:

Место	Сеть	Ежегодная рыночная доля, %
1	Golden Corral	51
2	Ryan's Family Steak House	29
3	Ponderosa Steakhouse	20

ПОЧЕМУ РЕСТОРАНЫ ТЕРПЯТ УБЫТКИ

По некоторым подсчетам, каждый из трех новых ресторанов в первый же год терпит крах. Как показало обследование акционерных компаний — владельцев ресторанных заведений, к событиям, которые непосредственно приводят к банкротству ресторанов, относятся¹⁷:

- чистый убыток;
- текучесть управленческих кадров;
- неспособность выполнить обязательства по кредиту;
- неспособность выплачивать роялти по франшизе;
- получение кредита для покрытия временной потребности в средствах;
- снижение продаж индивидуальных точек в пределах ресторанной сети;
- пересмотр франчайзером условий предоставления франшизы.

В общем, имеется целый набор причин, обуславливающий высокий уровень провалов в этом бизнесе¹⁸. В упрощенном виде эффективность деятельности заведения общественного питания можно выразить уравнением

$$\text{Прибыль} = \text{Объем продаж} - \text{Затраты}.$$

Таким образом, чтобы заведение давало прибыль, нужно увеличивать объем продаж и сокращать затраты. При этом увеличение расходов за счет увеличения порций или предоставления дополнительных услуг делает ресторан более привлекательным для посетителей, что, в свою очередь, повышает объем продаж. Верно и обратное. Можно урезать затраты за счет сокращения обслуживающего персо-

нала и уменьшения порций, но это приведет к потере клиентов и, следовательно, к сокращению продаж. Проанализируем, какова же роль продаж и затрат в финансовой судьбе заведения.



Тест «на один зубок» 1.5 Американские рестораны в мировой ресторанной индустрии

Цель изучения. Оценить финансовое состояние американской ресторанной индустрии.

В последние годы мировая ресторанная индустрия вследствие глобальных экономических проблем замедлила развитие. На рынках западных стран отмечается устойчивое снижение интереса к быстрому питанию — фастфуду, так как теперь в моде идеи и концепции правильного здорового питания. И все же, несмотря на снижение популярности фастфуда, питание вне дома чрезвычайно импонирует американскому и европейскому потребителям. А потребители Азиатско-Тихоокеанского региона и Южной Америки постепенно входят во вкус идеи питаться вне дома и оставляют все больше денег в барах и ресторанах.

В 2003 г. мировой ресторанный бизнес оценивался примерно в 1,4 трлн долл. Ежегодный темп роста по сравнению с 2000 г. снизился с 4,9 до 3,8%, но затем стал вновь расти. Хотя популярность фастфуда на западном потребительском рынке и снижается, но ожидается, что именно этот сегмент станет локомотивом роста отрасли, поскольку интерес к фастфуду среди потребителей в развивающихся странах все возрастает.

Крупнейшая мировая сеть ресторанов фастфуда — McDonald's Corporation — похоже, сохранит свои лидирующие позиции и в будущем. В то же время усиливающийся интерес американского потребителя к здоровому питанию поставил перед корпорацией серьезную структурную проблему. Поэтому все чаще поговаривают, что в будущем самыми крупными рынками McDonald's станут зарубежные.

Американский рынок продолжает оставаться крупнейшим сектором ресторанной индустрии, и это неудивительно — на него приходится около 32% доли отрасли. Далее с небольшим отрывом следуют Европа — 30,3% и Азиатско-Тихоокеанский регион — 27,3%.

Источник: DataMonitor, «Restaurant Industry Profile: Global», May 2004, pp. 1—18.

Вопросы для обсуждения. Как вы думаете, какие факторы способствовали снижению популярности фастфуда на западных рынках и востребованности его на рынках развивающихся стран? Как должны отреагировать на эти тенденции владельцы сетей быстрого питания?

На заметку

По результатам опроса 2005 г., потребители ресторанами № 1 назвали следующие сети:

In-n-Out Burger — гамбургеры
Sweet Tomatoes — кафетерий/закусочная
Chipotle — мексиканская кухня
Chik-fil-A — блюда из цыплят
P.F. Chang's China Bistro — casual-ресторан
Starbuck's — кофейня/закусочная
Papa Murphy's — пиццерия

Red Lobster — блюда из морепродуктов
Outback Steakhouse — мясные блюда
Cracker Barrel — семейные обеденные рестораны
Jason's Deli — сэндвичи
Cold Stone Creamery — мороженое и кондитерские изделия
Carrabba's Italian Grill — итальянская кухня.

Источник: Cholewinski, Peter. *Restaurant & Institutions*. August 2005. [http // www.foodservice411.com/rimag/archives/2005/08c/chain-restaurants.asp?dt=1](http://www.foodservice411.com/rimag/archives/2005/08c/chain-restaurants.asp?dt=1). Ноябрь 2005.

Финансовый аспект ресторанного бизнеса

Приведенные ниже счета прибылей и убытков четырех заведений позволяют представить статистическую картину финансового аспекта ресторанного бизнеса. Все показатели — статистические медианы, в основе которых реальные данные за 2004 г. Все относительные показатели, за исключением затрат на продукты и напитки, представляют собой процент от общих продаж, а затраты на продукты и напитки рассчитаны по соответствующим объемам продаж. Столбец А содержит данные по ресторанам с полноценной кухней, полным циклом обслуживания и средним чеком менее 15 долл. на одного посетителя; В — рестораны с полноценной кухней, полным циклом обслуживания и средним чеком 15–24,99 долл. на одного посетителя; С — рестораны с полноценной кухней, полным циклом обслуживания и средним чеком свыше 25 долл. на одного посетителя; D — рестораны с ограниченным циклом обслуживания, предлагающие как еду, так и напитки.

	А	В	С	D
Продажи				
Еда	82	78	71	85
Напитки	18	22	29	15
Итого объем продаж	100	100	100	100
Себестоимость продаж				
Блюда	34	37	34	30
Напитки	30	28	30	29

	A	B	C	D
Общая себестоимость продаж	33	34	33	30
Валовая прибыль	67	65	67	69
Эксплуатационные/текущие расходы				
Вознаграждение персонала (с учетом плана выплат сотрудникам)	34	34	32	33
Прямые эксплуатационные расходы	7	7	6	6
Музыка и увеселения	0,3	0,4	1	0
Маркетинг	2	2	2	2
Коммунальные услуги	3	3	3	3
Аренда помещения	5	5	7	8
Техническое обслуживание и ремонт	1	2	1	1
Амортизация	2	2	1	2
Прочие расходы/(доходы)	0,2	0,2	0,4	2
Административные и общие расходы	3	3	3	3
Общекорпоративные накладные расходы	4	2	2	3
Итого эксплуатационные/текущие расходы*	60	60	62	60
Выплата процентов	1	1	0,3	1
Прочие расходы	0,3	0,3	0,6	—
Доход до уплаты налогов	5,5	4	3	6

* Сумма не совпадает с итоговым показателем вследствие округления.

Источник: *Restaurant Industry Operations Report*, 2005 (Washington, Deloitte & Touche and the National Restaurant Association, 2005), pp. 29, 57, 85, 113.

Не удивительно ли, что себестоимость блюд для заведений всех четырех категорий примерно одинакова? Можно было бы ожидать, что в ресторанах с ограниченным циклом обслуживания она будет значительно ниже, чем в ресторанах с полным циклом. Однако в ассортименте первых обычно представлено значительно больше блюд из полуфабрикатов, а их себестоимость выше, чем у блюд, которые готовят из исходных продуктов в ресторанах с полноценной кухней. Зато рестораны с ограниченным циклом обслуживания компенсируют высокую себестоимость своих блюд более низкими затратами на персонал.

Студенты склонны считать более престижной работу в заведениях, где средний чек дороже. Однако обратите внимание на разницу в показателях дохода до уплаты налогов по всем четырем категориям заведений. Она свидетельствует, что высокая стоимость чека далеко не всегда транслируется в более высокий доход.

На заметку

Одна из последних концепций общественного питания ориентирована на такую нишу рынка, как предложение завтрака. Это творческое развитие сочетания идеи традиционного американского семейного завтрака с концепцией быстрого питания. В 2005 г. открылось первое заведение Cereality (зерновые бары и кафе), напоминающие домашнюю кухню. Здесь посетитель может сам приготовить завтрак по своему вкусу, выбрав любимый бренд хлопьев (более 30) и вдобавок — их ассортимент достаточно широкий (около 40). Предлагаются подогретые злаковые хлопья, пирожные из злаков. Персонал кафе подаст вам высокий стаканчик с выбранными вами хлопьями, а затем вы подойдете к автомату, наполняющему ваш стаканчик молоком (любым), сливками, йогуртом и т.д.

Вы можете сами посмотреть, как это новое изобретение революционизирует один из самых устойчивых американских стереотипов из области утреннего питания, на сайте компании по адресу <http://www.cereality.com/> и даже совершить виртуальное путешествие.

Источник: <http://www.cereality.com/comp.php>. (30 октября 2005 г.).

Неспособность повысить продажи

Неизменяющаяся концепция Это одна из причин снижения объема продаж и провала попыток их повышения. Многие заведения приходят в упадок только потому, что руководство слишком долго цепляется за старую концепцию и не пытается даже разработать новую. Подобно любому продукту или услуге, рестораны имеют свой жизненный цикл. На ранних стадиях своего существования ресторан предлагает свою концепцию вхождения в рынок. В случае успеха наступает период быстрого роста — продажи начинают расти, причем все возрастающими темпами. Затем наступает стадия зрелости: продажи растут, но темпы роста замедляются. Если своевременно не предпринять соответствующих действий, наступает стадия затухания, когда продажи постепенно снижаются. На протяжении всего жизненного цикла ресторана о его здоровье свидетельствует прибыль. Иными словами, снижение прибылей предвещает снижение объема продаж. Так что если тщательно отслеживать динамику прибыли, можно точно определить стадию жизненного цикла, на которой в данный момент находится ресторан.

Вовремя зафиксированный симптом грядущего неблагополучия, а именно момент, когда прибыли начали идти вниз, поможет ресторатору избежать стадии упадка и перейти на стадию омоложения бизнеса благодаря новой концепции. Именно так поступили рестораны фастфуда несколько лет назад, введя в меню новую опцию — горячие завтраки. Этот шаг был предпринят в ответ на наметившееся замедление темпов роста продаж. Это такой способ омолодить бизнес — ввести предложение продукта или услуги в неурочное время, например завтраков в утреннее время. Другой способ также был направлен на омоложение бизнеса: в свое время сети фастфуда принялись осваивать зарубежные рынки. Национальный рынок к тому времени был близок к насыщению, и расширение за счет

внешнего рынка было продиктовано необходимостью обеспечить перспективный рост бизнеса.

Отсутствие креативности Неудовлетворительный уровень продаж часто бывает следствием недостатка воображения и креативности для создания новых идей. Мы приучены считать, что «новое — это всегда благо». Именно поэтому так приятны для публики новые способы приготовления пищи, например, или новые блюда, новые вкусы и вообще новые впечатления. В таких условиях ресторатор не может позволить себе почитать на однужды доказавших свою выигрешность идеях. Ключ к успеху в сегодняшнем бизнесе — гибкость, поэтому ресторатор должен изначально настроить себя и свой персонал на неустанные поиски путей совершенствования деятельности своего заведения.

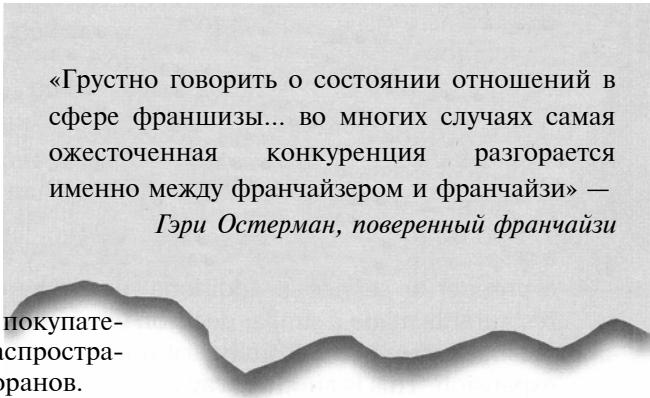
Падение продаж может быть частично обусловлено чисто человеческой склонностью не задумываться о грядущих переменах, а просто реагировать, когда они становятся жизненной реальностью. Рынок постоянно меняется. Изменение экономической ситуации может вызвать к жизни спрос на более дешевые блюда; всеобщая озабоченность распространением алкоголизма может существенно сократить спрос на алкогольные напитки. Менеджер, привыкший плестись в хвосте событий, реагирует на явления, которые уже отчетливо заявили о себе, — поэтому ему приходится иметь дело с изменившимися, сузившимися или вообще исчезающими сегментами потребительского рынка. Совсем иначе поступает проактивный менеджер: он регулярно читает газеты и журналы, посещает отраслевые выставки и конференции, где обсуждаются тенденции, предвидит возможность наступления тех или иных событий, прогнозирует их влияние на его бизнес и, руководствуясь всем этим, корректирует деятельность своего заведения. Иными словами, проактивный менеджер занимается не столько управлением своего бизнеса, сколько его планированием на перспективу.

Неспособность контролировать затраты

Большинство ресторанов вынуждены закладывать в свои операции очень невысокий коэффициент прибыльности. Это придает особую важность контролю за затратами. В сфере общественного питания главными статьями расходов считаются оплата труда персонала, затраты на продукты питания и напитки. Чтобы обеспечить прибыльность своего бизнеса, ресторатор должен скрупулезно отслеживать и контролировать эти статьи затрат.

Производительность Высокие затраты на оплату труда персонала в большой степени обусловлены и низкой его производительностью. Производительность — это отношение полученного результата (объема продаж, прибыли и пр.) к вложенным ресурсам (времени, затратам и пр.). В индустрии услуг этот показатель, как правило, всегда ниже, чем в производственной. Согласно оценкам NRA, ресторанная индустрия по показателю производительности вдвое уступает обрабатывающей промышленности. Дело в том, что в индустрии услуг более всего ценится именно качество предоставляемого обслуживания, поэтому снижением численно-

сти обслуживающего персонала объем продаж повысить не удастся. В то же время одно только совершенствование графика использования персонала позволит сэкономить от 10 до 20% расходов на оплату труда, что приведет к общей экономии в размере 3—6% объема продаж¹⁹.



«Грустно говорить о состоянии отношений в сфере франшизы... во многих случаях самая ожесточенная конкуренция разгорается именно между франчайзером и франчайзи» —
Гэри Остерман, поверенный франчайзи

Трения между владельцем и покупателем франшизы — одна из распространенных причин провала ресторанов.

Источник: Nation's Restaurant News, October 9, 1995, p. 118.

Сокращение затрат Некоторые рестораторы используют такой способ, как снижение расходов, но все это приводит к обратным результатам. Если продажи заведения падают, сокращение затрат представляется менеджеру самым простым способом компенсировать потери и не допустить снижения прибыли. Первыми «под нож» попадают расходы на рекламу, затем сокращаются расходы на частую стирку и утюжку униформы персонала, далее сокращают и объем порционных блюд. В результате клиенты все больше разочаровываются и в конце концов перестают посещать заведение. Это и есть большая ошибка: вместо того чтобы приложить усилия для повышения объема продаж, управляющий рестораном по недальновидности начинает урезать расходы.

Во многом это распространенное заблуждение обусловлено спецификой структуры затрат в ресторанном бизнесе. Большая часть статей — это постоянные затраты, при изменении объема продаж они остаются неизменны. Например, плату за аренду помещения, в котором располагается ресторан, нужно вносить регулярно, независимо от того, сколько человек посетили заведение за месяц — один или тысяча. То же самое и с освещением: сколько бы посетителей ни было в зале, он должен быть всегда освещен одинаково, в соответствии с концепцией заведения. Таким образом, в ресторанном бизнесе имеется очень небольшое поле для сокращения затрат. В целом у тех видов бизнеса, где доля постоянных затрат велика, точка безубыточности всегда выше, чем там, где значительная доля затрат относится к категории переменных. (Точка безубыточности, или самоокупаемости, — когда объем продаж ресторана, при котором общая выручка становится равна сумме понесенных расходов. Переменные затраты — те, что меняются пропорционально изменению объема продаж — см. рис. 1.1).

Однако когда точка безубыточности преодолена, ресторан несет только переменные затраты. По сравнению с постоянными, переменные затраты в ресторанном деле, как правило, довольно невелики. Таким образом, когда объем продаж заведения минует точку безубыточности, его относительно небольшой прирост может стать источником большой прибыли. По этой причине менеджерам целесообразнее сосредоточить усилия скорее на увеличении объема продаж, нежели на попытках минимизировать затраты. Это вовсе не означает недооценку важности контроля затрат, просто исходя из того, что рабочее время менеджера ресторана не безгранично, выгоднее тратить его на то, что потенциально принесет больше прибыли, а именно — на усилия по повышению объема продаж.

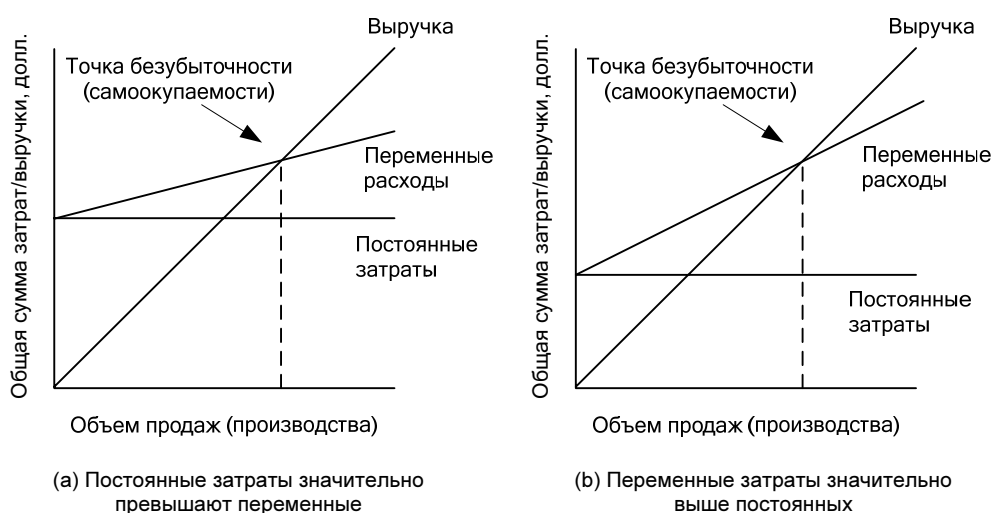


Рис. 1.1 График безубыточности

ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕСТОРАНА

Чтобы ресторан был прибыльным и процветающим, достаточно разработать правильную концепцию, тщательно ее проработать, умело воплотить в практику и поднять на высокий уровень предлагаемое обслуживание. Рассмотрим каждый из этих ключевых факторов.

Правильная концепция

Примерно треть новых независимых ресторанов терпят крах в первый год существования и около 60% — в течение первых пяти лет. Те же, кому удалось преуспеть, обычно начинают с выдающихся концепции и бренда, что подразумевает грамотное четкое управление и отлично мотивированную команду, способную обеспечить устойчивый уровень обслуживания.

Проработка концепции

Другая составляющая успеха ресторана — тщательная проработка концепции. Все начинается с экономической осуществимости и «экономики барышей», которые, в свою очередь, проистекают от эффективности деятельности ресторана и маркетинга. Однако успех или провал ресторана, прежде всего, определяется тем, насколько грамотно осуществляются подбор, обучение и мотивация персонала, который должен стать единой командой.

Умелая реализация концепции ресторана

Персонал заведения должен обладать соответствующими умениями и навыками, чтобы действовать на уровне принятых стандартов. Для этого работодатель должен снабдить каждого сотрудника своего рода кратким справочником, содержащим информацию о политике компании, которой принадлежит ресторан, подробное описание должностных обязанностей, а также общую ориентационную программу, призванную разъяснить персоналу правила и нормы поведения, обычаи и традиции компании. Эта программа должна обязательно включать отдельные учебные пособия для каждой должности. В последнее время все чаще применяются учебные фильмы и видеоролики — они не только имеют преимущество в наглядности, но и позволяют преодолеть языковой барьер, если заведение создается на зарубежном рынке. Чтобы обеспечить неизменное соблюдение принятых стандартов, работодатель должен ввести регулярную оценку качества выполнения работы на каждом рабочем месте.

Лучшим показателем эффективности команды с точки зрения прибыльности считается уровень текучести кадров. У заведений с низким показателем текучести кадров больше шансов добиться желаемой рентабельности работников²⁰.

У работников низового звена с повременной оплатой труда текучесть обычно в пределах 150—200%, а среди управленческого персонала — около 50%. Уровень текучести 200% означает, что в любой произвольно взятый год состав работников, обеспечивающих деятельность заведения, полностью меняется дважды. Эта проблема обостряется еще и неуклонным сокращением резерва рабочей силы: если в 1990 г. число претендентов на рабочее место в заведении общественного питания оценивалось в 11,3 чел., то к 2010 г. этот показатель, как ожидается, сократится до всего 6 чел. на место²¹.

Качество обслуживания

Уровень обслуживания — постоянная головная боль рестораторов и едва ли не самое ценное качество для клиентов. Именно на плохое качество обслуживания чаще всего жалуются посетители ресторанов, число жалоб на качество пищи или на атмосферу заведения значительно меньше. В ресторанном обслуживании выделяется пять важных компонентов: своевременность, умение ответить на все вопросы клиента, грамотно организованная система работы с жалобами, правильность окончательного расчета, т.е. итоговой суммы счета, а также компетентные рекомендации по выбору блюд. Сами клиенты превыше всего ценят точность подсчета итоговой суммы и способность официантов исчерпывающе ответить на вопросы клиентов.



Тест «на один зубок» 1.6

Почему одни рестораны терпят крах, а другие преуспевают?

Цели изучения. Выявить причины, по которым рестораны терпят крах. Выявить главные причины, обуславливающие финансовый успех ресторанов.

В ресторанном бизнесе принято считать, что не менее 90% новых заведений общепита терпят крах в первый же год существования. В свое время этот миф охотно поддерживала широкая публика и банкиры. Именно поэтому банки с трудом соглашались предоставлять кредиты неоперившимся ресторанам. Однако на самом деле этот показатель не столь устрашающий и, как свидетельствуют многочисленные исследования, составляет 57—61%.

Однако и этот показатель слишком высокий. Так в чем причины провала начинающих ресторанов? Их довольно много, и они весьма разнообразны. По мнению Ховарда Гордона, старшего вице-президента по развитию бизнеса компании Cheesecake Factory, главная причина в том, что ресторан не способен поддерживать сфокусированность: «Вылетают из бизнеса только те заведения, которые утрачивают способность предоставлять то, что изначально обещали».

Начинающий ресторатор, не знающий, как представить свою концепцию на рынке или как осуществлять коммуникации со своей целевой аудиторией, обречен на неудачу в ресторанной индустрии, для которой нестабильность давно стала определяющей чертой. Если он не готов к трудностям работы в этой отрасли: к 65-часовой рабочей неделе, в том числе по выходным и в праздники, не готов стать приверженцем ксенофилии, т.е. симпатизировать всему иностранному, чужеземному, в особенности вкусам, традициям манерам, культуре, обычаям других народов. И популязатором этической кухни, его, конечно, ждут неудачи.

А другой специалист ресторанного бизнеса — Кен Фредриксон, партнер и главный сомелье Atega Restaurant & Wine Bar (Денвер), относит к числу причин провалов начинающих заведений недостаток оборотного капитала и опыта. Он уверен, что его заведение непременно добьется успеха, хотя и расположено в месте, где несколько ресторанов уже потерпели крушение. «Нам это не грозит, потому что мы располагаем бесценным опытом и с капиталом у нас все в порядке», — уверенно заявляет Фредриксон.

И все же препятствия преодолимы, а лучший учитель ресторанного бизнеса — это опыт. И победа в конце концов за теми, кто проявляет упорство и не опускает руки.

Источники: Sanson, Michael, «The 90% Restaurant First-Year Failure Rate Is a Myth», *Restaurant Hospitality*, November 2003, vol. 87, no. 11, p. 8. Walkup, Carolyn, «Newcomers Have No Reservations About Plans of Success», *Nation's Restaurant News*, August 12, 2002, vol. 36, no. 32, pp. 20, 103. Watson, Dave and Karousos, George, «The Failure Rate Is Bogus», *Restaurant Hospitality*, January 2004, vol. 88, no. 1, p. 10.

Вопросы для обсуждения. Как вы думаете, трудности ведения ресторанного бизнеса обусловлены проблемами внутреннего порядка (как-то: способность осуществлять коммуникации, необходимость много и упорно работать) или внешнего (сложность получения целевых займов, привлечения клиентуры)? Какие легче преодолеть — внутренние или внешние?

Однако лишь 75% посетителей-респондентов руководствовались именно этими параметрами, давая официантам оценку «отлично» или «хорошо». По мнению двух третей респондентов, оценки «хорошо» или «отлично» заслуживают официанты, которые своими советами помогают сделать должный выбор блюд.



Тест «на один зубок» 1.7 Путь наверх: Генри Аданийя

Как утверждают демографы, американский средний класс близок к исчезновению. И правда, создается впечатление, что богатые становятся еще богаче, а бедные продолжают беднеть. Некоторое время назад эту тенденцию отмечали в Европе, а теперь она, судя по всему, проявляется и по другую сторону Атлантики. А в ресторанном бизнесе все наоборот. Те, кто на краях спектра, — элитные рестораны, рассчитанные на гурманов и сливки общества, — из последних сил стараются удержаться наплаву; впрочем, заведениям быстрого обслуживания тоже приходится не сладко. Казалось бы, это противоречит общей тенденции? Безусловно. Но с фактами не поспоришь.

Спросите у Генри Аданийи (Henry Adaniya), владельца прославленного ресторана высокой кухни Trio в Эванстоне (штат Иллинойс), который теперь его радениями превратился в заведение среднего класса Trio Atelier.

Долгие годы Trio поражал воображение ценителей кулинарных изысков, чему способствовала череда шеф-поваров, обладателей самых высоких кулинарных наград. Однако после того, как последний шеф, лауреат одной из самых престижных премий пищевой индустрии США, James Beard Award Грант Ашатц с благословения самого Аданийи покинул заведение, чтобы посвятить себя воплощению в жизнь собственных кулинарных идей, владелец Trio решил репозиционировать свое заведение. И оно превратилось в демократичный ресторан Trio Atelier.

При этом у клиента есть возможность выбрать большую, среднюю или маленькую порцию.

«Демократическая революция», превратившая Trio в Trio Atelier, поведет заведение на штурм новых высот успеха — Аданийя уверен в этом. На все сто.

Источники: Editors, «Trendinista», *Restaurant Hospitality*, September 2004, vol. 88, no. 9, p. 34. Walkup, Carolyn, «Adaniya Loosens Up with Rebirth of Former Fine-Dining Eatery», *Nation's Restaurant News*: October 4, 2004, vol. 38, no. 40, p. 28.

Вопрос для обсуждения. В каком направлении следовало бы переориентироваться ресторанам быстрого обслуживания, чтобы с выгодой для себя эксплуатировать новые возможности, открывшиеся в связи с ростом спроса на демократичные заведения, где можно недорого питаться каждый день?

Самые распространенные причины жалоб, как выяснилось, — недовольство темпом обслуживания и невнимательность персонала. В основном это или медленное обслуживание и нерасторопность официантов, или, наоборот, ощущение клиента, что официант торопит его. Поэтому очень важно соразмерить темп обслуживания с требованиями конкретного клиента или с конкретной ситуацией. Невнимательность персонала означает, что клиент вынужден сам подзывать официанта, чтобы тот наконец принял заказ, или долго ждать расчета. Причем самому клиенту ожидание расчета после того, как трапеза завершена, кажется особенно долгим и потому раздражает гораздо сильнее, чем ожидание, когда официант примет заказ или принесет очередное блюдо. Более всего клиентов раздражает то, как заведение обходится с их жалобами. Особенности ресторанного сервиса мы подробнее обсудим в гл. 6.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Allan F. Hickok and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, p. 9.
2. National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005), p. 2.
3. См. официальный сайт NRA www.restaurant.org, где размещены подробные отчеты.
4. National Restaurant Association, *Tableservice Restaurant Trends, 2005* (Washington, DC: national Restaurant Association, 2005), pp. 3—4.
5. Claire D. Schmelzer and James R. Lang, «Networking and Information Sources of Independent Restaurateurs», *Hospitality Research Journal*, vol. 14, no 2, 1990, pp. 327—338.
6. Donald E. Lundberg, *The Restaurant: From Concept to Operation* (New York: John Wiley & Sons, 1985), pp. 18—22.
7. «NRN Top 100», *Nation's Restaurant news*, vol. 39, no. 26, June 27, 2005.
8. Ibid., p. 152.
9. Ibid., p. 98.
10. Ibid., p. 106.
11. Ibid., p. 114.
12. Ibid., p. 118.
13. Ibid., p. 132.
14. Ibid., p. 140.
15. Ibid., p. 150.
16. Francis A. Kwansa and H.G. Parsa, «Business Failure Analysis», *Hospitality Research Journal*, vol. 14, no. 2, 1990, pp. 23—34.
17. Lewis J. Minor and Ronald F. Cichy, *Foodservice Systems Management* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1984), pp. 18—23.
18. Robert Christie Mill, *Managing for Productivity in the Hospitality Industry* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1898), p. 53.

19. Alan F. Hickok and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, pp. 6—7.
20. *Ibid.*, p. 22.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

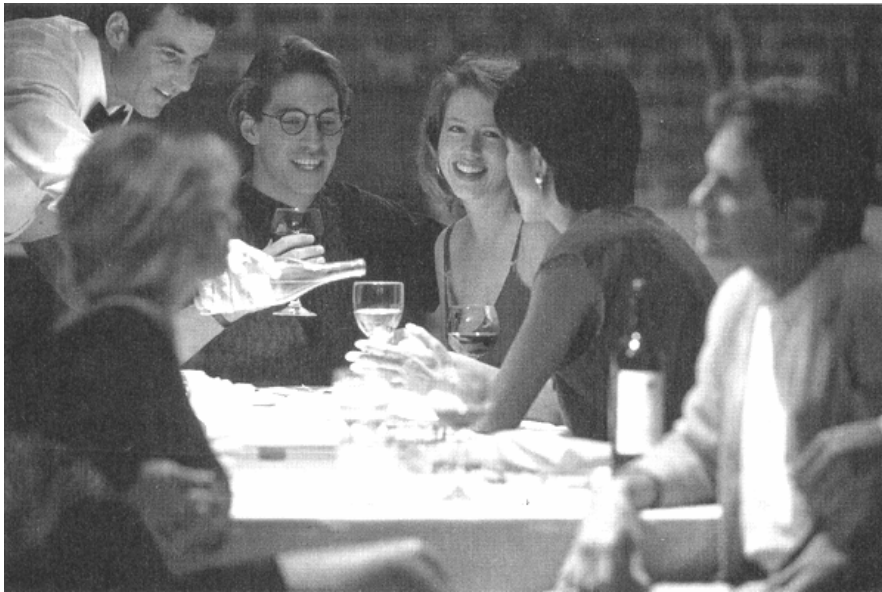
National Restaurant Association	http://www.restaurant.org/
U.S. Chamber of Commerce	http://www.uschamber.com/
<i>Nation's Restaurant News</i>	http://www.nrn.com/
Food Franchise	http://www.foodfranchise.com/
Pizza Hut	http://www.pizzahut.com/
Applebee's Neighborhood Grill & Bar	http://www.applebees.com/
McDonald's	http://www.mcdonalds.com/
Marriott Hotels	http://www.marriott.com/

ОТВЕТЫ НА МОМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

- 1.1 Ordinaire — Ordinator — распорядитель, устроитель (франц.) — состоящий в штате, тот, кто по должности постоянно присутствует и готов выполнить свои обязанности.
- 1.2 — Франция, 1765 г.

Глава 2

КЛИЕНТ: КТО ОН И ЧЕГО ХОЧЕТ



Ресторан подобен фантазии — нечто вроде волшебной сказки наяву, в которой самые главные действующие лица — его посетители.

Уорнер Ле Рой, основатель нью-йоркского ресторана Maxwell's Plum

Цели изучения

Прочитав главу, вы сможете:

- 1 Указать три главные рыночные категории заведений общественного питания с точки зрения физических и психологических потребностей, удовлетворения которых ищут клиенты
- 2 Сопоставить и указать различия в существе современных отраслевых тенденций, выявленных как силами тренд-споттеров, отслеживающих и распознающих тенденции, так и в ходе традиционных исследований
- 3 Предложить ресторанам собственные рекомендации по поводу того, как эффективнее реагировать на тенденции, наметившиеся в последнее время на рынке
- 4 Сопоставить и указать особенности, выявленные исследованиями поведения потребителей, проведенными Национальной ассоциацией ресторанного бизнеса в 1996, 2002 и 2005 гг., и определить возможные последствия изменений в поведении потребителей для ресторанов



Тест «на один зубок» 2.1

Горячая концепция: Больницы и госпитали в поисках кулинарного успеха

Еда, которую предлагают больничные кафетерии, как известно, унылая и неаппетитная. Как утверждают большинство пациентов, вынужденных довольствоваться больничной кормежкой, еда — не очень приятная, а насытиться проблематично. В больницах и госпиталях питание обычно организовано по типу шведского стола: предлагается некий набор блюд, а пациент выбирает то, что хочет.

Медицинские учреждения зачастую не очень-то стараются вникать в кулинарные предпочтения и пожелания пациентов и прочих своих клиентов. Не приходится удивляться, что из-за такого равнодушия многие пациенты, пребывая на больничной койке, предпочитают изыскивать другие способы утолить голод.

Потребительские предпочтения меняются. Сегодня пища из консервов или замороженных полуфабрикатов перестала ему нравиться. Он ожидает получить разнообразные свежеприготовленные блюда, насыщенные витаминами да еще и в располагающей комфортной атмосфере. Как отмечает сотрудник Healthcare Support Services Сарош Мистри, «сегодняшний пациент сам выбирает, в каком лечебном учреждении пройти назначенную ему медицинскую процедуру, особенно если она имеет рекомендательный характер. Так что современной больнице следует быть отличной по всем параметрам. В такое время выживает только самый приспособленный».

Однако возможности медицинских стационаров в предоставлении услуг питания довольно ограничены, поэтому многие из них сегодня обращаются за помощью к корпорации Aramark, одному из ведущих организаторов и поставщику питания. В ее подразделении Healthcare Support Services разработана специальная программа World Class Patient Service, цель которой — улучшить организацию питания в лечебных учреждениях. Эта программа имеет широкий охват — от мелочей, вроде единообразия цветовой гаммы посуды, подносов, подставок под горячее и рекламных материалов, рассказывающих об особенностях блюда меню, до такого существенного фактора, как организация обслуживания в палатах.

Совместно с подразделениями Design Solutions и Culinary Solutions Healthcare Support Services направляет усилия на создание такой службы питания в медицинских учреждениях и центрах (в том числе длительного пребывания), которая отвечала бы современным требованиям и удовлетворяла пользователей. С этой целью Aramark регулярно проводит опросы, позволяющие оценивать степень удовлетворенности посетителей, пациентов и сотрудников лечебных учреждений.

Сами учреждения здравоохранения также стали ориентироваться на удовлетворение потребностей своего базового рыночного/потребительского контингента. Они выбирают таких провайдеров общественного питания, которые способны повысить качество услуг питания, позволяющих не только привлечь пациентов, но также привлечь и удержать квалифицированный медицинский персонал (врачей, медсестер, санитаров и пр.). Благодаря этим усилиям улучшились отзывы о работе кафетериев многих больниц, повысился объем их продаж.

Источник: Berta, Dina, «Hospital Corner: Flavorful Food the Rx for Success in Health Care Dining». *Nation's Restaurants News*, vol. 37, no. 33, August 18, 2003, pp. 66, 68.

Вопрос для обсуждения. Как медицинские стационары могли бы удовлетворить потребности своего базового рыночного/потребительского контингента?

ВВЕДЕНИЕ

Изучать предпочтения и особенности поведения клиента ресторана — дело, безусловно, нужное, однако следует хорошо представлять себе ограничения подобных исследований. С одной стороны, они помогают создать обобщенную картину, понять, почему люди предпочитают питаться вне дома, чем руководствуются в выборе заведения питания и как себя там ведут. С другой — любое такое исследование, будучи правомерным в общем плане, вряд ли способно точно отразить портрет посетителя конкретного заведения. Поэтому при всей полезности материала этой главы менеджерам ресторанов не обойтись без маркетингового плана, который конкретизировал бы общую картину с учетом индивидуальных особенностей их заведения (см. гл. 3).

РЫНОЧНЫЕ КАТЕГОРИИ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ

Для дальнейшей конкретизации общей картины полезно ввести такое понятие, как рыночная категория. В сфере общественного питания выделяются три такие категории: закрытый рынок (т.е. рынок зависимый, защищенный от конкуренции), массовый рынок и статусный рынок (см. рис. 2.1).

Закрытый рынок

Под закрытым (зависимым), или защищенным от конкуренции, рынком подразумевается общественное питание в институциональных учреждениях, на промышленных предприятиях, в учебных заведениях, а также на авиалиниях. Иными словами, это потребительский сегмент, в силу тех или иных обстоятельств ограниченный в выборе и вынужденный довольствоваться тем, что предложат. У него очень незначительный выбор самого продукта, места и времени приема пищи, а также

цены, особенно если она включена в общую стоимость услуг и оплачена заранее. Представителя этого сегмента рынка более всего волнует вопрос «как он ест».

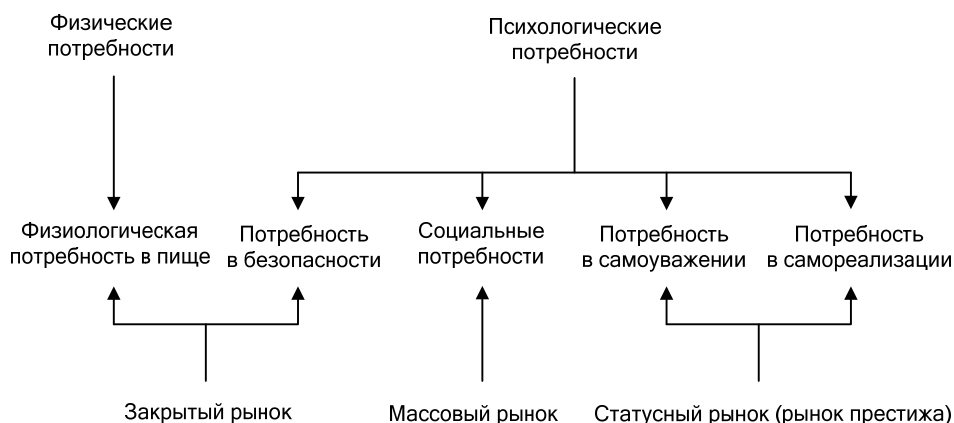


Рис. 2.1 Человеческие потребности в свете индустрии общественного питания

Следует помнить, что отсутствие или ограниченность выбора в вопросе питания могут заставить человека взбунтоваться. Это естественная психологическая реакция. Таких строгостей каждый из нас хлебнул в детстве: тогда родители решали, что, когда и в каком количестве нам есть. Повзрослев, любой из нас желает проявлять самостоятельность в этих вопросах. Поэтому, когда нам что-то навязывают, когда процесс питания оказывается вне зоны нашего контроля, это вызывает законный протест. Взять, например, питание на борту самолета. Стюардессы разносят напитки и еду, когда это допускается условиями полета (запрещено во время взлета и посадки). Более того, пассажиры в буквальном смысле прикованы к своим местам до тех пор, пока стюардессы не начнут собирать подносы с остатками еды.

Или медицинские стационары. Как показали исследования в британских психиатрических лечебницах, их пациентам свойственны довольно изощренные формы протеста против принудиловки в питании. Больные припрятывают лакомства (скажем, те, что им приносят родственники), устраивают тайные пиршества, перекусы по ночам. Все это дает им ощущение хотя бы небольшого контроля в вопросе принятия пищи, которого они лишены в силу правил и ограничений институционального учреждения, где вынуждены находиться.

По некоторым данным, традиционные жалобы на институциональное питание касаются не столько качества подаваемой пищи, сколько отсутствия контроля над этим процессом со стороны пользователя. Хотя бы небольшой выбор в том, как, где и когда принимать пищу, может значительно сократить число подобных жалоб и повысить степень удовлетворенности «подневольного» потребителя.

Именно к этим мотивам апеллировала изначальная маркетинговая концепция McDonald's. Эта компания объединила приемлемую цену и доступность, сделав их основой первой общенациональной рекламной кампании, в которой, кстати, ни слова не говорилось непосредственно о еде или напитках. «Вы заслужили небольшой отдых — выходите из дому и загляните к нам в McDonald's» — вот как звучал первый рекламный призыв этой компании. Он был адресован прежде все-

го молодым мамашам, разрывающимся между хлопотами по дому, заботами о ребенке и нередко — работой вне дома. Они проголодались сами, проголодался ребенок, в доме еще куча дел, и постоянный конфликт этих интересов угнетает бедную женщину изо дня в день. А тут по соседству ресторан McDonald's, который предлагает тотчас решить хоть часть всех этих проблем, да еще и развеяться. Апеллируя к физической потребности в питании, McDonald's заодно предлагает на время избавиться себя от тягот кухни, да еще по вполне сносной цене.

Моментальный тест 2.1

Каково изначальное значение слова *restaurant*?

- (a) место для встреч
- (b) место для отдыха
- (c) восстанавливающий силы бульон (мясной отвар)

Массовый рынок

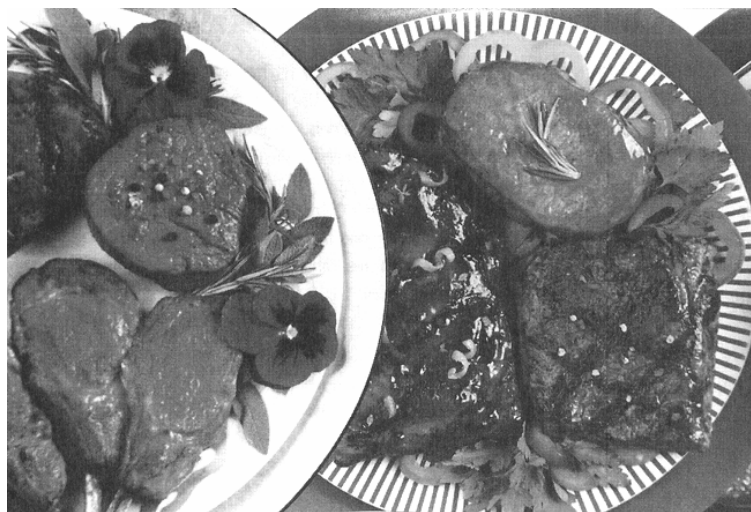
Массовый рынок предлагает принятие пищи в некоей социальной среде, проще говоря — в общественном месте. Этот крупнейший из всех сегментов рынка охватывает широкий спектр людей, питающихся вне дома, — от подростка, жующего гамбургер в компании своих сверстников, до семейства, обедающего в ресторане по случаю какого-нибудь знаменательного семейного события, или гостей, собравшихся на юбилейный банкет. Здесь главное, что заботит потребителя, — с кем или в какой компании мы едим.

Статусный рынок

Для этого сегмента главный вопрос в том, где мы едим. Причем соображение вроде «себя показать, на людей посмотреть» куда важнее, чем то, что предлагается в меню. Так, ресторан, в который фирма приглашает своего клиента на ланч, однозначно указывает, какого статуса он в ее глазах «заслуживает». С другой стороны, уровень цен заведения не менее четко указывает на статус приглашающего в его фирме. Тот, кто выбирает ресторан или рекомендует заказать то или иное блюдо, тем самым возлагает на себя всю ответственность за впечатления приглашенного. Если все оказалось на уровне, гость испытывает признательность и наслаждается восхищением окружающих. Правильно и обратное: пережаренный бифштекс безвозвратно портит впечатление.

Следует иметь в виду, что в разные дни недели человек посещает заведения общественного питания ради удовлетворения потребностей разных категорий. Например, менеджер крупной компании в понедельник может перехватить салат в Wendy's, во вторник — устроить романтический ужин в уютном ресторанчике со своей второй половиной, а в среду пригласить делового партнера на ланч в дорогой клуб. В первом случае он просто желает удовлетворить физиологическую потребность, т.е. восстановить силы; во втором он удовлетворяет потребность в любви и привязанности; в третьем — потребность в самоуважении, которая выражается в желании произвести впечатление на партнера по бизнесу. Отсюда сле-

дует, что ресторатор должен четко представлять себе мотивацию своих посетителей и в этом ключе выстроить все элементы маркетингового комплекса, чтобы заведение полнее отвечало потребностям и запросам гостей.



АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ¹

Относительно новая концепция в этой области связана с выявлением особенностей поведения потребителей, выступающих законодателями моды, а также ранних последователей*. Как правило, это люди моложе 30. Анализ тенденций может служить эффективным методом введения в меню нового блюда, предложения рынку новой концепции ресторана или запуска рекламной кампании.

Тренд-споттеры

В 1960-х фирмы, профессионально занимающиеся маркетинговыми исследованиями, чтобы облегчить задачу прогнозирования тенденций в разных отраслях бизнеса, взяли на вооружение научный подход к исследованию общественного мнения, общественным опросам, отбору фокус-групп. Эти методы и сейчас считаются надежным способом исследования поведения конкретных демографических групп.

Хотя эти ставшие уже традиционными научные методы дают достоверную рыночную информацию, ряд исследователей, получивших прозвище «кулхантеров» (cool-hunter — «охотник за крутизной») или «тренд-споттеров», предпринимают попытки угадать, наблюдая за поведением первопроходцев, перспективные тенденции, которые наберут силу в ближайшие 5—10 лет.

Американские маркетологи этого нового направления сосредоточивают работу на ключевых рынках — в таких городах, как Нью-Йорк, Майами, Чикаго, Си-

* Ранние последователи (early adopters) — потребители, которые отваживаются первыми приобрести или использовать любой новый продукт. — *Прим. перев.*

этл, Сан-Франциско и Лос-Анджелес. Вместо того чтобы устраивать дискуссии в фокус-группах ограниченной численности (из десятка или чуть большего числа целевых клиентов) или собирать количественные данные посредством массовых опросов, они задействуют для проведения индивидуальных опросов так называемых городских добровольцев (urban pioneers) — 18–30-летних граждан. Эта методика ориентирована скорее на выявление особенностей поведения, нежели мнений. Людям зачастую свойственно поступать не так, как они говорят.



Тест «на один зубок» 2.2 Удовлетворенность потребителей

Цели изучения. Выявить три рыночные категории ресторанной индустрии с точки зрения физических и психологических потребностей, за удовлетворением которых посетители приходят в заведения общепита.

Люди посещают рестораны в поисках удовлетворения как физических, так и психологических потребностей. Причем для удовлетворения последних от заведений требуется предложение необычайно высокого уровня обслуживания. Поясним, какие характеристики обслуживания позволяют удовлетворить те или иные стороны психологических потребностей клиента.

Психологические потребности	Необычные впечатления от посещения ресторана
Мотивация	Необычность процесса потребления
Ожидания	Уход от реальности Нет сценария Любопытство Способность действовать
Взаимодействие	Непосредственное участие в процессе приготовления блюда/ в обслуживании Возможность сделать что-то самому Признание персоналом
Вовлеченность	Ощущение причастности к процессу Дружественность персонала Всплеск эмоций
Удовлетворение	Приятное удивление Полученное удовольствие Что-то радостное Незабываемые впечатления

Источник: Journal of Business & Management, Summer 2003, vol. 9, issue 3, pp. 249, 22p.

Вопрос для обсуждения. Учитывая информацию, приведенную в таблице, скажите, как ресторатор мог бы спрогнозировать потребности своего клиента и удовлетворить их?

Тенденции: ранние последователи

Наблюдение за поведением ранних последователей в Нью-Йорке выявило повышенный интерес к детскому питанию и мотивам индийской и восточно-азиатской кухни. Некоторые специалисты полагают, что успех самых популярных ныне ресторанов в немалой степени обусловлен их способностью отражать новомодные культурные ценности. Так, концепция прославленного нью-йоркского ресторана Asia de Cuba кухня в стиле «фьюжн» (творческий сплав кулинарных традиций Латинской Америки и Азии) и длинный общий стол, несомненно, отражает самые популярные тенденции в предпочтениях современного потребителя. Первая из них — это интерес к смешению мотивов традиционных кухонь разных народов и поиски инновационных вкусовых сочетаний. Вторая тенденция отражает стремление клиента получить уникальные, неповторимые впечатления от трапезы, пообедать, например, в кругу интересных людей, представителей разных стран.

Не столь давно к числу современных культурных ценностей отнесли и «кастомизацию» (customiration), т.е. «подгон» под потребителя, благодаря которой особую популярность приобрели дегустационные меню в ресторанах. Такое меню благодаря уменьшенным порциям раскрывает перед клиентом настоящие гастрономические горизонты, давая возможность перепробовать много разных кушаний. Это не только очень большой выбор блюд и широкое поле для кулинарного эксперимента. Еще одна выгода — в случае если одно из блюд не понравится посетителю, он утешается тем, что в запасе у него несколько других, которые скорее всего не обманут его ожиданий. Тем более что заказ меньших по размеру порций в сознании клиента сопряжен с меньшим риском, чем при заказе более объемных порций. С другой стороны, слишком обширное меню, в котором много непонятных названий, отбивает у клиента желание «кастомизировать» свою трапезу. Так что самый надежный способ мотивировать клиента — простое и понятное дегустационное меню.

Тенденции: традиционные исследования

Традиционные исследования указывают на четыре тенденции, которые будут формировать облик ресторанной индустрии в ближайшие десять лет²:

- (1) старение поколения бэби-бумеров;
- (2) рост численности представителей этнических групп;
- (3) рост доли женщин в составе рабочей силы;
- (4) снижение числа клиентов и работников в возрасте до 25 лет.

Старение бэби-бумеров Америка становится старше и богаче. И пока повседневные рестораны быстрого обслуживания наслаждаются благами неуклонного роста, некоторые аналитики видят ключ к будущему ресторанной индустрии в так называемой «современной семье». Это понятие относится к бэби-бумерам, их родителям и детям. Представители этого потребительского сегмента становятся старше и располагают достаточными финансовыми ресурсами, чтобы требовать большего от такого события, как трапеза вне дома. Им хочется изысканных вкусов, и за свои деньги они желают получить нечто ценное. Они не жалуется фаст-

фуды и чаще всего в качестве альтернативы предпочитают заведения с полным набором услуг, полноценной кухней, а также широким ассортиментом блюд более высокого качества.

Вот вам подтверждающие факты для размышления³:

- каждый день 10 тыс. американцев переступают порог пятидесятилетия;
- каждый день 6 тыс. американцев празднуют свой 65-й день рождения; к 2010 г. ряды 65-летних будут ежедневно пополнять 9 тыс. американцев;
- более трех четвертей финансовых ресурсов страны контролируют люди старше 50 лет.
- доля людей старше 50 лет в населении страны возрастет с 26% в 1997 г. до более одной трети к 2012 г.

Согласно данным Бюро переписи населения США, к 2010 г. численность американцев старше 50 лет достигнет 96,3 млн чел., а к 2020 г. — 115,4 млн⁴. Сегодняшние представители старшего поколения куда более активны, знающие и финансово обеспечены, чем старики прошлых времен. Стремясь потратить свои деньги, они ожидают получить за них настоящую ценность. Кроме того, они склонны проявлять приверженность к однажды облюбованному ими ресторану.

И все же неверно было бы предположить, что старшее поколение американцев представляет собой однородный сегмент рынка общественного питания. Подход к сегментации рынка, известный как геронтография, предполагает, что у тех, кому за 55, восприимчивость к рыночному предложению определяется жизненными обстоятельствами и потребностями. На основании этого подхода можно выделить четыре отчетливо различающихся сегмента рынка потребителей старше 55 лет, а именно⁵:

- «здоровые затворники» — люди, не жалующиеся на здоровье, но отошедшие от социальной активности. Их день заполнен повседневными хлопотами. Они не хотят мириться с тем, что стареют, и воспринимают в штыки отношение тех, кто ожидает от них поведения, свойственного старикам. Они, как правило, хорошо образованны и по уровню дохода опережают представителей остальных сегментов потребителей старшего поколения. Численность этого сегмента примерно 20 млн.;
- «недомогающие отставники» — люди, заботящиеся о своем здоровье и желающие оставаться социально активными. Это, как правило, те, кто ушел на покой, но продолжает интересоваться всем новым. Численность этого сегмента приблизительно 18 млн чел.;
- «хилые затворники» — они неактивны и страдают как минимум одним хроническим заболеванием. Эти 18 млн пожилых людей почти все время проводят в четырех стенах и более всего пекутся о собственном здоровье и физической безопасности;
- «бодрячки, не чуждые радостей жизни (потакающие своим прихотям)» во многом схожи с бэби-бумерами. Их 7 млн чел., они обладают хорошим здоровьем, довольно состоятельны и желают взять от жизни все возможное.

В выборе ресторанов люди старше 55 лет руководствуются, как правило, тремя соображениями: наличием скидок для граждан пожилого возраста, комфортной обстановкой, располагающей к общению, близостью от дома или работы.

Рестораторы должны не только знать эти особенности предпочтений представителей этих четырех сегментов, но и учитывать их. Чем более старше человек,

тем больше старше он ценит все то, что дает ему комфорт. Ресторанам следует не только соблюдать требования закона об инвалидах, но и сделать свое заведение более привлекательным и комфортным для все возрастающего контингента потребителей старшего возраста.

Пожилые люди ценят деликатность и такт. Они не желают слышать постоянных напоминаний о своем возрасте и предложений помощи, например, в чтении меню. Физическая обстановка в заведении должна быть удобной для пожилых людей, чтобы они могли без посторонней помощи передвигаться по помещению. Места, где меняется уровень пола, должны быть подсвечены. Другой вариант — хорошо различимая смена напольного покрытия, например паркета и коврового покрытия. Очевидно и требование снабдить все лестницы перилами. Шум и гам, суматоха, множество закутков особенно раздражают немолодых людей, заставляя их теряться и испытывать дискомфорт. Более уверенно они чувствуют себя в помещениях с простой планировкой, когда понятно, например, где посадочные места, а где барная стойка.

Согласно исследованиям NRA⁶, рестораны с полным циклом обслуживания и спокойной, располагающей к тихой беседе атмосферой привлекательны для 81% людей в возрасте от 55 до 64 лет и для 72% тех, кто старше 65 лет. Особенно полезны с этой точки зрения звукоизолирующие перегородки в ресторанном зале и настенные панели из звукопоглощающих материалов.

Пожилых людей более заботит качество блюд, нежели цена, уровень обслуживания или местоположение заведения. Лишь 20% из них придерживаются специальной диеты. Сделать меню ресторана более приятным для пожилых клиентов позволит следующее⁷.

- Широкий выбор блюд. Некоторые пожилые отдают предпочтение более простой пище с низким содержанием жиров, тогда как другие не прочь попробовать новые блюда и вкусовые сочетания.
- Меньшие порции по более низкой цене. В некоторых ресторанах есть специальное меню, а в других — возможность заказа половинной порции. Однако следует учесть, что многим пожилым клиентам может не понравиться предложение отдельного меню, якобы подчеркивающую их возраст и немощь.
- Целевые продвижения. Ресторан может размещать свою рекламу в журналах и информационных бюллетенях, рассчитанных на людей пожилого возраста. Однако, согласно исследованиям NRA, эта категория потребителей при выборе ресторана чаще всего руководствуется советами родственников и знакомых и мало использует для этой цели ресурсы Интернета. Кроме того, для них более весомы рекомендации, помещенные в ресторанных обзорах и путеводителях, чем реклама в печатных и вещательных СМИ.
- Специальное обслуживание для «ранних пташек». Известно ведь, что старики (а также семьи с маленькими детьми) часто предпочитают обедать пораньше. Для привлечения этого сегмента потребителей можно использовать специальные акции во время, предшествующее «часу пик». Это поможет увеличить объем продаж ресторана в часы низкого спроса.
- Специальные скидки пожилым клиентам в часы низкого спроса.

- Удобочитаемое меню — жирный, крупный и четкий шрифт, графические рисунки или фото.
- Четкие, хорошо заметные и удобочитаемые уличные вывески и указатели.
- Целевые уровни обслуживания. Пожилые люди, как известно, ценят уважение — им будет приятно, если молодые официанты, которые, возможно, усвоили более демократичную манеру обслуживания клиентов — своих сверстников, проявят к ним особое уважение.
- Несколько общих столов, предусмотренных в ресторанном зале для пожилых и одиноких, если им не захочется обедать в одиночестве.
- Предложение доставки на машине домой клиентов, которые больше не могут водить машину или просто предпочитают не делать этого.
- Простые варианты меню блюд на вынос. Пожилые люди — не самый существенный сегмент рынка еды на вынос. Правда, данные исследований NRA⁸ свидетельствуют, что 15% людей старше 50 лет ежедневно пользуются этой услугой, 18% — часто, 28% — время от времени и 35% — редко.

Моментальный тест 2.1

Какова доля заведений быстрого обслуживания, включивших в свой ассортимент блюда с низким содержанием углеводов в ответ на обозначившуюся тенденцию к популярности низкоуглеводного диетического питания?

- (a) 35%
- (б) 59%
- (в) 66%
- (г) 72%

Источник: National Restaurant Association, http://restaurant.org/research/find_glance.cfm, November 5, 2005.

Рост этнического населения По сравнению с 1990 г. доля белых европейцев в населении США к 2010 г. снизится с 77 до 72%. К 2020 г. представители трех самых многочисленных этнических групп — афроамериканцы, латиноамериканцы и американцы азиатского происхождения — составят 35% населения страны⁹. В последующие несколько лет быстрее всего будет прибавляться численность латиноамериканцев — к 2010 г. их доля в населении достигнет 12%. Представители этой этнической группы второго и третьего поколений будут более привержены идее питаться вне дома, чем представители первого поколения. Так что рестораторам предстоит столкнуться с необходимостью учета языковой и культурной специфики этой части потребителей; возможно, потребуются ввести в ассортимент больше этнически специфических блюд и вкусов, а при подборе и обучении персонала учитывать знание национальных языков¹⁰.

В табл. 2.1 указаны виды продуктов, которые особенно популярны и любимы представителями трех самых многочисленных этнических групп населения Соединенных Штатов.

Таблица 2.1 Категории продуктов, критически важных для этнических групп

Категория продуктов	Латиноамериканцы	Американцы азиатского происхождения	Афроамериканцы
Рис	X	X	
Лапша		X	
Соусы	X	X	X
Консервированные соки	X	X	
Консервированные фрукты	X	X	
Зерновые продукты	X		X
Специи	X	X	X
Мучные изделия	X		X
Консервированные овощи	X	X	X
Газированная вода	X	X	
Бобовые	X		X
Соки	X		X

Источник: «Grow with America: Best Practices in Ethnic Marketing and Merchandising», from The Coca-Cola Retailing Council, перепечатано Hobart advertising supplement to *Nation's Restaurant News*, 2003.

С 1990-х годов пищевые предпочтения этнических групп стали всерьез учитываться американскими рестораторами. В дальнейшем популярность блюд ряда этнических кухонь возросла настолько, что теперь итальянская, мексиканская и китайская кухня органично влились в основной кулинарный поток и, сделавшись неотъемлемой частью американской национальной культуры, перестали восприниматься как этнические. По сравнению с 1994 г. особенно широкое распространение получили шесть типов кухни — итальянская, мексиканская, японская (суши), тайская, карибская и ближневосточная, тогда как четыре другие — французская, немецкая, скандинавская и «соул фуд» (традиционная кухня афроамериканцев Старого Юга, южных штатов), — наоборот, стремительно утрачивают популярность.

Подобная ассимиляция этнических кулинарных традиций в американскую культуру привела к тому, что требовательный клиент не делает никаких скидок заведениям этнической кухни, оценивая их той же меркой, что и прочие организации сервиса. Современный американец не станет более мириться с негодным обслуживанием только ради того, чтобы испробовать какой-нибудь кулинарной экзотики.

Помимо самих этнических групп идея самобытной кухни разных народов находит особый отклик у представителей двух других сегментов потребительского рынка — «интернационалистов» и яппи, молодых городских профессионалов¹¹. Первые — молодые люди, проживающие в мегаполисах и активно интересующиеся заморским колоритом во всех его проявлениях. Они ценят все подлинно самобытное и испытывают особое пристрастие к острой пище, сдобренной приправами и специями. Яппи старше «интернационалистов» и гораздо сознательнее. Они любят поэкспериментировать — открыть новый для себя ресторан, новый вкус, новый колорит. При этом им свойственны осмотрительность и ответ-

ственность в вопросе питания — они всегда желают знать, что едят, и будут до-тошно выяснять, из каких именно продуктов и как приготовлено заинтересовавшее их кушанье.

Чтобы привлечь внимание «интернационалистов», заведение должно обладать следующими особенностями¹²:

- в меню должны присутствовать уникальные блюда, традиционные для разных регионов страны, чью этническую кухню представляет заведение;
- в оформлении заведения и его атмосфере должны явственно проступать культурные особенности и национальный колорит;
- официанты должны владеть языком страны, этническую кухню которой представляет заведение;
- уроженцы страны, чью кухню представляет заведение, должны чувствовать себя там в своей стихии;
- заведение должно выделяться аутентичными способами приготовления этнических блюд.

А вот что ценят в ресторане яппи¹³:

- в меню должны быть указаны компоненты, из которых приготовлено блюдо, причем на понятном языке;
- ассортимент должен все время обновляться, и в нем должен присутствовать широкий выбор блюд дня;
- весь процесс — от заказа блюда до его подачи и поглощения — должен быть впечатляющим, запоминающимся и уникальным;
- ресторан должен производить впечатление поборника экологии и здорового питания;
- возможность общения с представителями местного сообщества любителей фитнеса и бега трусцой (для яппи это дополнительный сигнал, что здесь подают здоровую пищу).

Работающие женщины Примерно в 2/3 домохозяйств, основу которых составляет супружеская пара, работают два или три члена семьи¹⁴. Это означает, что такие семьи могут потратить больше денег на посещение ресторанов.

Кроме того, в последние годы стал быстро сокращаться разрыв в уровне заработка мужчин и женщин. Средний заработок женщин неуклонно растет. Все большее число работающих женщин в семьях, представленных супружеской парой, зарабатывают больше своих мужей. Более высокий уровень семейных доходов в сочетании с ускоряющимся ритмом жизни семейств, где работают как минимум два члена семьи, означает возможность потратить больше денег на рестораны.

Домохозяйства из двух и более членов семьи, где работают двое, тратят на 40% больше, чем те, где работает один член семьи. Домохозяйства, где работают три и более членов семьи, тратят на 30% больше домохозяйств с двумя работающими.

Снижение доли молодых возрастов (до 25 лет) среди работающих В перспективе численность молодых возрастов, менее 25 лет, будет сокращаться. А ведь эта возрастная группа — самый крупный потребитель фастфуда. Как отмечалось в предыдущей главе, демократичные повседневные рестораны стали все больше предлагать обед на вынос, вторгаясь тем самым на поле, которое всегда составляло главное преимущество ресторанов быстрого обслуживания. Эти тенденции, несо-

мненно, ужесточат конкуренцию в секторе быстрого обслуживания. Один из долгосрочных подходов, который помог бы преодолеть это препятствие, — «взрастить» клиента смолоду, иными словами, апеллировать к детскому сегменту потребительского рынка¹⁵. Дети представляют три целевых рынка. Дети сами тратят свои карманные деньги на покупку еды и напитков — около 8 млрд долл.; они оказывают мощное влияние на семейные траты на питание и напитки. Как показывают исследования NRA, около 40% всех трат американцев на питание вне дома приходится на семьи с детьми. Кроме того, в половине случаев ребенок имеет решающий голос в выборе ресторана или приобретаемых блюд.

Независимые рестораны в отличие от крупных ресторанных сетей не могут позволить себе больших трат на атрибуты, рассчитанные специально на детей, — организацию игровых площадок, красочную упаковку блюд, предназначенных на вынос, и на постоянные акции с раздачей подарков. Минимум, чем они могут апеллировать к этому сегменту рынка, — специально оформленное детское меню, понятное даже для малышек, еще не научившихся читать. Сам факт существования такого меню свидетельствует о том, что заведение желает привлекать семейных клиентов с детьми. Самый распространенный маркетинговый инструмент, который могут позволить себе рестораны для привлечения такого потребителя, — это специальные детские порции по более низкой цене. Такая практика применяется в 90% заведений со средним чеком менее 15 долл. и почти в 70% заведений со средней суммой чека 25 долл. и больше.

При разработке меню рестораторам не следует забывать, что дети — полноправные их клиенты, которым надо предлагать что-нибудь занятное. Так, в ресторане Bob Evans Farms стали предлагать ломтики запеченного картофеля в форме букв алфавита. Во время еды малыш может развлечься, складывая из картофельных букв в тарелке свое имя. Помимо этого, в меню всегда есть куриные крылышки, горячие сэндвичи с сыром, а также макароны с сыром. Еще дальше в старании угодить маленьким посетителям пошли в аризонском Hyatt Regency Scottsdale. В поисках свежих идей группа маркетологов обратилась к ученикам третьего класса одной из местных школ. Шеф-повар заведения разработал новые рецепты блюд с учетом пожеланий школьников, а потом их пригласили на дегустацию. Для большей привлекательности новым блюдам дали названия, связанные с данной местностью. Например, самое популярное блюдо в меню — куриные пальчики с картошкой фри — получило название «Coyote Special»*.

При всем том, что дети склонны выбирать из меню уже знакомые блюда, они иногда снисходят и до кушаний, которые заказывают их родители. Обогащая ассортимент блюдами этнической кухни разных народов, рестораторы могут внести свою лепту в культурное воспитание будущего поколения клиентов. Так, в заведении El Torito Express в составе калифорнийской сети El Torito Restaurants имеется специальное детское меню с популярными блюдами мексиканской кухни (буррито, тако и кесадилья) с меньшими порциями. Дорогие рестораны — со средней суммой чека 30 долл. — тоже не отстают в этом плане. Так, Mia Cucina в

* В переводе нечто вроде «наш уважаемый койот». В пустынной Аризоне водятся койоты. — *Прим. перев.*

Палатине (штат Иллинойс) включил в детское меню простые итальянские кушанья вроде пиццы и разных видов пасты — лингуини альфредо, пенне маринара и ригатони болоньезе.

Иметь дело с детьми как клиентами — занятие достаточно хлопотное: дети не любят подолгу сосредоточиваться на чем-то одном, их внимание быстро рассеивается. Пока семейство ожидает за столиком свой заказ, можно дать ребенку что-нибудь поделать, и тогда он будет занят и доволен. По данным NRA, почти три четверти ресторанов со средним чеком в 8—14,99 долл. предлагают маленьким клиентам что-нибудь занимательное, вроде книжки с картинками, небольших пазл и пр.¹⁶



Тест «на один зубок» 2.3 Бэби-бумеры берут контроль в свои руки

Цели изучения. Сопоставить и выделить различия свежих тенденций в ресторанной индустрии, выявленных при помощи тренд-споттеров и традиционных маркетинговых исследований. Предложить, как рестораны наиболее эффективно могут реагировать на эти тенденции.

Поколение американцев, родившихся в период 1946—1964 гг., когда отмечался послевоенный бум рождаемости, называют поколением бэби-бумеров. Это весьма многочисленная демографическая группа, поэтому ресторанный бизнес не должен игнорировать запросы столь массового потребителя. По данным Алана Хиккока (Allan Nickock), отраслевого аналитика U.S. Bancorp Piper Jaffray, будущее питания вне дома как отрасли во многом зависит от бэби-бумеров. В самом ближайшем будущем проблема учета ресторанами их вкусов и предпочтений станет актуальной как никогда раньше.

В свое время симпатии бэби-бумеров безраздельно принадлежали Harro Meal. Повзрослев, они стали куда более разборчивыми и требовательными по части питания. Хотя зачастую бэби-бумеры сегодня вынуждены придерживаться диетического питания, в целом они обладают утонченными вкусами в еде и не потеряли интереса к гастрономическим изыскам. Им присущ дух первооткрывателей, они любят путешествовать, и этим отчасти обусловлены их гастрономическая любознательность и энтузиазм, когда дело доходит до дегустации новых блюд. В ответ на эти их особенности подразделения развития бизнеса операторов общественного питания стараются создать новый ассортимент, который отвечал бы склонности бэби-бумеров к приключениям.

Не следует забывать и о том, что сегодня более 77% финансовых активов под контролем бэби-бумеров. Поэтому рестораны не могут не прислушиваться к требованиям, которые они предъявляют к ресторанной еде. Поступать иначе означает дурно вести свое дело.

У бэби-бумеров нет времени расслаиваться в повседневных ресторанах, особенно если там полно народу и обслуживают очень медленно. Уловив эту потребность, ресторанный бизнес откликнулся быстрым ростом числа демократичных повседневных ресторанов с быстрым обслуживанием (нечто вроде современной версии столовой, только с качественными блюдами), которые сочетают качество пищи, соответствующее уровню демократичного заведения, с разнообразностью самообслуживания.

Не дремали и операторы традиционного демократичного формата: Chili's Grill and Bar и Outback Steakhouse разработали специальные программы «обед с собой», как раз и отвечающие пожеланиям бэби-бумеров. Как и в любой отрасли индустрии гостеприимства, в ресторанном деле особенно важно прислушиваться к клиентам, определять и предугадывать их запросы и соответствовать им. Залог успеха ресторатора в том, чтобы умудриться предугадать особенности следующего витка демографической кривой и быть готовым предложить бэби-бумерам то, что они пожелают.

Источник: Allen, Robin Lee, «Sonic Boomers: Those Babies Have a Loud Cry That Restaurant Operators Must Heed» *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 17, p. 43.

Вопрос для обсуждения. Чем заведения, относящиеся к категории повседневных, привлекают бэби-бумеров?

ПОВСЕДНЕВНЫЙ РЕЖИМ ПРИЕМА ПИЩИ — ЗАВТРАК, ЛАНЧ, ОБЕД

Еще один способ исследования рыночных сегментов индустрии общественного питания — разделить клиентов по такому критерию, как повод для еды. Взрослые американцы в неделю посещают заведения общественного питания в среднем 5,3 раза¹⁷. Еженедельно в США употребляется более 1 млрд блюд, приготовленных в коммерческих целях. И в течение последних 20 лет этот показатель неуклонно растет. По некоторым оценкам, в 2005 г. 51% всех блюд, приготовленных вне дома, предназначался для обеда, 38% — для ланча и 12% — для завтрака¹⁸.

По сравнению с женщинами мужчины в большей степени склонны потреблять пищу, приготовленную в коммерческих целях (4,6 — мужчины и 3,8 — женщины). Мужчины опережают женщин и по такому показателю, как частота питания вне дома: 12,8% — мужчины и 8,5% — женщины.

Поведение в вопросе питания определяется и такими факторами, как возраст и уровень дохода. Чаще всего к услугам общественного питания прибегают мужчины в возрасте 25—34 лет и женщины моложе 18 лет. Наконец, как и следовало ожидать, люди с более высоким уровнем семейного дохода в большей степени склонны питаться в ресторанах по сравнению с теми, у кого семейный доход ниже¹⁹.

На заметку

33% посетителей полносервисных ресторанов предпочитают покупать «обед с собой», не заходя внутрь, с улицы, через специальное торговое окошко.

Источник: National Restaurant Association, http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm. 5 ноября 2005 г.

Завтрак²⁰

В последние годы отмечается опережающий рост спроса на завтраки вне дома — он обогнал рост спроса на услуги общественного питания вообще. Следует, однако, заметить, что доля этого сегмента приносит менее 10% совокупной выручки отрасли. Чуть менее 40% объема продаж приходится на услуги ресторанной индустрии в промежутке времени с 11 утра до 5 вечера. Ну а остальное — более 50% суммарной выручки — приходится на продажи в период с 5 до 11 часов вечера, что неудивительно, так как именно в это время наиболее загружены рестораны подороже, с довольно высоким средним чеком.

По поводу завтраков можно сделать следующие выводы²¹.

- Сумма чека на одного посетителя относительно низка.
- 75% спроса на завтраки приходится на рестораны быстрого обслуживания.
- Завтракая в ресторанах с полным циклом обслуживания, посетители, как правило, заказывают больше блюд, чем завтраков в заведениях быстрого обслуживания.
- 25% блюд, специально предназначенных для завтраков, приобретаются в рамках акций по продвижению или в составе комплексного предложения.
- Наибольшее число блюд, приготовленных для завтрака, посетители заказывают по воскресеньям. Далее по числу заказов следуют суббота, пятница и четверг.
- 75% блюд, предназначенных для завтрака, заказывают посетители без детей.
- Идея завтрака в ресторане более популярна среди мужчин и у посетителей моложе 35 лет. Более всего идее завтрака вне дома привержены жители южных штатов.
- Самое популярное блюдо для утренней трапезы — сэндвичи, за ними следуют куриные яйца.
- Самый популярный компонент мясного завтрака — бекон, далее — колбаса (или сосиски).
- В категории выпечка/сладкая сдоба первое место по популярности держат пончики, за ними — рогалики и гренки/тосты.
- В утреннем питании прослеживаются четкие региональные предпочтения: в восточных штатах любят завтракать сэндвичами и рогаликами, а в западных — буррито и блинчиками с различной начинкой.

Анализ данных, проведенный специалистами NRA, выявил следующие особенности предпочтений посетителей в выборе блюд для завтрака в зависимости от пола, возраста, места проживания и уровня доходов²²:

Блюдо	Предпочтения
Горячие булочки (English muffin)	Мужчины; 35 лет и старше; высокий доход; восточные и западные штаты
Сэндвичи на основе маффина	Мужчины; люди в возрасте от 35 до 49 лет; центральные штаты
Французские тосты (смоченные в молоке и яйцо обжаренные ломтики хлеба, политые патокой или кленовым сиропом)	50 лет и старше; высокий доход; восточные и западные штаты
Гритс (блюдо из грубо размолотой кукурузы, род мамалыги)	Мужчины; 50 лет и старше; средний уровень дохода; южные штаты
Картофельные оладьи/картофель	Мужчины; 35 лет и старше; средний уровень дохода; центральные штаты
Хлопья с горячим молоком	Мужчины; 50 лет и старше; западные штаты
Маффин (маленькие кексы с изюмом и т.д.)	Высокий уровень дохода; восточные штаты
Тонкие блинчики со сладкой подливкой/мягкие вафли	Мужчины; 50 лет и старше
Сосиски	Мужчины; 50 лет и старше
Гренки/тосты	50 лет и старше; восточные и западные штаты

Ланч

Согласно данным NRA, все возрастающая доля американцев, занятых полный рабочий день, используют перерыв на ланч не по назначению²³. Так утверждает примерно четверть опрошенных; а четверо из десяти добавляют, что просто не делают настоящего перерыва на ланч.

Теперь все больше трансформируется сам смысл перерыва на ланч — как нечто, что делается одновременно с другими делами. Еще 20 лет назад было традицией делать часовой перерыв, чтобы поесть, а иногда еще и выпить коктейль. Сегодня работник в среднем тратит на ланч 42 минуты. Две трети едят ланч за своим рабочим столом, а 60% говорят, что они просто перекусывают на своих рабочих местах²⁴.

В ответ на эту тенденцию некоторые рестораны постарались повысить темпы обслуживания. В сети ресторанов Bannigan's, например, несколько лет назад был введен режим ограниченного времени на ланч: если посетитель не получает ланч в течение 15 минут с момента принятия заказа, ланч становится бесплатным. По утверждению Bannigan's, это новшество имеет 99%-ную эффективность. Нью-йоркское заведение Le Bernardin на совесть обрабатывает свой режим своевременного ланча за 32 долл.: закуску, основное блюдо и кофе можно получить и съесть не более чем за 30 минут.

В то же время сегодняшний клиент мечется в поисках ценности. Исследования проблемы ланча показало, что служащие, предпочитающие ланч вне дома,

тратят на это 4—5 долл. в день. Все больше служащих предпочитают покупать ланч на вынос. В конкуренцию за этот потребительский сегмент вмешались и магазины, находящиеся в шаговой доступности, которые стали предлагать сэндвичи и салаты на заказ. В этих обстоятельствах особую важность в качестве инструмента успешной конкуренции может приобрести Интернет. В системе онлайн-заказа сохраняется несколько последних заказов клиента, а также список его любимых блюд, что значительно облегчает процедуру последующих заказов. Примерно 20% служащих выразили желание заказывать ланч через Интернет, но жалуются на отсутствие доступа к сети. Около 14% работников, занятых полный день, заказывают ланч по телефону²⁵. Еще одна возможность — передавать заказ по факсимильной связи.



Тест «на один зубок» 2.4 **Поведение потребителей в 1996, 2002** **и 2005 гг.: сходство и различия**

Цель изучения. На основе результатов исследований NRA установить черты сходства и различия в поведении потребителей в 1996, 2002 и 2005 гг. и определить последствия их для ресторанного бизнеса.

По данным NRA, потребительское поведение в отношении ресторанной отрасли в 1996 г. имело следующие особенности.

- Для предприятий общественного питания, работающих круглые сутки, себестоимость блюд составляет 31% общих затрат, что существенно ниже аналогичного показателя для ресторанов, предлагающих два-три вида трапезы в день, — в среднем 35%.
- Наименьший размер средней суммы чека составил 5,34 долл.
- В среднем за неделю потребители едят вне дома 4,1 раза.
- Завтрак как прием пищи скорее всего будет пропущен и наименее вероятно, что будет предпочтен ресторан или иным заведением общественного питания.
- На ланч потребитель вероятнее всего пойдет в ресторан или иное заведение общепита, нежели будет готовить его в домашних условиях.
- Потребитель вероятнее всего приготовит обед в домашних условиях, нежели вообще откажется от этого вида трапезы.
- Мужчины 18—24 лет чаще других групп населения посещают предприятия общественного питания — в среднем шесть раз в неделю.
- Мужчины и женщины 65 лет и старше менее всех прочих групп населения пользуются услугами коммерческого питания. Они едят в ресторанах в среднем соответственно 2,5 и 2,3 раза в неделю.
- Члены семей с годовым доходом свыше 75 тыс. долл. в среднем пять раз в неделю посещают предприятия коммерческого питания.
- Члены семей с годовым доходом ниже 25 тыс. долл. ежегодно в среднем 4,1 раза в неделю потребляют пищу, приготовленную в коммерческих целях.

- К другим группам населения, менее всего склонным потреблять ресторанный пищу, относятся безработные женщины и семьи без детей.

Согласно данным NRA, в 2002 г. потребительское поведение характеризовалось следующими особенностями.

- Средняя сумма чека на одного посетителя в весенний период 2002 г. возросла на 2%, достигнув 5,85 долл.
- Наибольший рост посещаемости отмечался в сегменте дорогих ресторанов — 6%, далее по этому показателю следуют более демократичные заведения — 4%.
- Посещаемость заведений коммерческого питания для ланча и обеда (вечерней трапезы) возросла на 2%.
- Посещение завтраков росло относительно слабо, всего на 1%, тогда как посещаемость во второй половине дня с целью перекусить вообще снизилась на 4%.
- Посещаемость заведений коммерческого питания с обслуживанием на месте в весенний период 2002 г. продемонстрировала умеренный рост на 2% по сравнению с почти рекордными 6% в зимний период; посещаемость ресторанов в целях покупки еды на вынос весной 2002 г. осталась практически без изменений.
- Увеличение востребованности услуг сегмента рынка «еда на вынос» весной 2002 г. было обусловлено исключительно ростом числа заказов предприятий, обслуживающих автомобилистов, не покидающих свои автомобили.
- Покупка еды на вынос росла вяло, а доставка по заказу и вовсе сократилась на 6%.
- В верхнем сегменте ресторанного рынка наблюдался 5%-ный рост среднего чека, в итоге этот показатель достиг 29,18 долл.
- В заведениях средней ценовой категории величина чека возросла на 3% и составила 7,44 долл.
- В ресторанах быстрого обслуживания и демократичных величина чека выросла на 2%, составив соответственно 4,42 и 11,16 долл.

Источники: Ebbin, Robert, «CREST 2002—Spring-Quarter Report», *Restaurants USA*, August 2002. Mills, Susan, «The Daypart Difference», *Restaurants USA*, May 1997. «NEWS!» National Restaurant Association Releases New Consumer Study. <http://www.foodnet.com/epr/sections/new/study.html> (May 15, 2004).

Вопрос для обсуждения. Как эта информация может помочь рестораторам?

Обед

Характеристики рынка обеденной еды проанализированы на основе результатов серии исследований, проведенных NRA²⁶.

Сценарии принятия решения В исследовании NRA за 1996 г. вся совокупность решений по поводу обеда разделена на шесть базовых сценариев принятия решения, призванных достичь одной из трех целей²⁷.

1. Удовольствие от общения или чувства единства дает посещение ресторана по следующим случаям.

Торжество/особый повод — удовольствие от общения в компании. Такие выходы обычно назначаются на субботу, решение принимается заранее, продолжительность трапезы составляет около полутора часов, компания, как правило, немаленькая, скидочные купоны не используются.

Ради детей — тот, кто принимает решение об обеде в ресторане (как правило, взрослый родственник), в первую очередь желает доставить удовольствие своим детям. Обычно компания подбирается большая, решение принимается в тот же день (в половине случаев — не раньше чем за час до самого мероприятия), самый распространенный выбор — пицца и гамбургеры. Используются скидочные купоны. Клиенты в основном молодые родители, чаще всего — матери.

2. Если цель — получить удовольствие от трапезы, в основе решения воспользоваться услугами ресторанов лежат следующие мотивы.

Прихоть, когда человек испытывает неодолимое желание немедленно насытиться той или иной пищей, независимо от того, насколько она полезна для здоровья. Такие прихоти обуревают в любой день недели, обычно ближе ко второй половине дня. Типичный выбор — пиццерия, рестораны азиатской кухни или традиционные блюда. Такая трапеза занимает, как правило, один час, чаще всего без участия детей.

Желание пообедать в домашней обстановке: люди желают хорошо поесть, причем полноценную, здоровую, горячую пищу. В этом случае часто покупают обеды на вынос, как правило, до 6 часов вечера; решения чаще всего принимаются в последний момент, почти спонтанно.

3. Ради такой цели, как удобство или поддержание привычного образа жизни, потребитель обращается к услугам ресторанов по следующим мотивам.

Цейтнот — клиент спешит, и у него мало времени. Такие посещения происходят в течение рабочей недели, чаще всего во второй половине дня. Каждый третий клиент (или группа клиентов) приходит с детьми; самый популярный выбор — гамбургеры; на еду тратится менее получаса.

Усталость/Отсутствие сил: человек устал и хочет поесть без особых хлопот. Такие посещения обычно происходят в рабочие дни во второй половине дня; решение о выборе заведения принимается в последнюю минуту. И снова самый популярный выбор — гамбургеры и пицца. Трапеза длится около получаса; клиенты часто используют купоны. Основная часть таких посетителей — молодые бездетные семьи.

Процентное распределение целей и мотивов, ради которых клиенты посещают рестораны разных категорий (фастфуды, кафетерии самообслуживания и полносервисные рестораны разных ценовых категорий), иллюстрирует табл. 2.2²⁸. Вот разъяснение, которое поможет лучше понять смысл таблицы:

Когда клиент посещает ради обеда...	Его мотивы...
Ресторан-фастфуд Кафетерий / Закусочную	Мало времени/он с детьми/устал/нет сил Пообедать дома/утолить голод определенным видом пищи
Ресторан с полным циклом обслуживания (со средней суммой чека менее 10 долл.)	Взять блюда на вынос и пообедать дома/утолить голод определенным видом пищи /отмечает событие
Ресторан с полным циклом обслуживания (со средней суммой чека 10—20 долл.)	Отведать какое-то конкретное блюдо/отпраздновать событие
Ресторан с полным циклом обслуживания (со средней суммой чека свыше 20 долл.)	Отпраздновать торжество/попробовать какой-нибудь деликатес

Таблица 2.2 Мотивы, обеды и рестораны

Мотивы	Рестораны-фастфуды	Кафетерии самообслуживания	Рестораны с полным циклом обслуживания и средним чеком		
			менее 10 долл.	10—20 долл.	свыше 20 долл.
Удовольствие от общения					
Отметить торжество / знаменательное событие	3%	14%	17%	38%	55%
Ради детей	19%	12%	7%	3%	1%
Удовольствие от еды					
Голод/прихоть	10%	18%	28%	43%	38%
Без особых хлопот пообедать дома	13%	39%	29%	11%	3%
Поддержание обычного образа жизни					
Постоянный цейтнот	37%	10%	9%	2%	2%
Нет сил готовить дома/усталость	18%	8%	10%	3%	2%

Источник: National Restaurant Association, *Dinner Decision Making* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1996), pp. 49—50.

На заметку

«Ресторанам следовало бы меньше суетиться ради того, чтобы сделаться модным или культовым заведением, и уделять куда больше внимания тому, чтобы порадовать гастрономические вкусы посетителей, — утверждает Таня Стил, шеф-редактор сайта Epicurious.com, — сегодняшний клиент предпочитает приобрести благоприятные впечатления от высококачественной еды, нежели утешаться сознанием, что отметился в модном заведении».

Источник: «Epicurious releases list of 10 worst restaurant trends», September 2005, http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/epicurious_releases_list_of_10_worst_restaurant_trends/ (6 ноября 2005 г.).



Тест «на один зубок» 2.5 Один день из жизни: Как стать дизайнером интерьера ресторана?

Представьте, все у вас идет отлично, в вашем заведении прекрасно готовят, от посетителей отбоя нет, и лишь одно не дает вам покоя: слишком уж интерьер безликий. Ресторан рассчитан на ежедневное посещение, и в его внутреннем оформлении начисто отсутствует оригинальность. Требуются какие-нибудь яркие детали, чтобы оживить вид, придать помещению уют, чтобы радовал глаз посетителей. Как тут поступить? Естественно, пригласить дизайнера по интерьеру.

Лучший способ создать в ресторанном зале располагающую атмосферу — продумать освещение. Кейт Янгквист из чикагской архитектурно-дизайнерской фирмы Aumiller Yungquist PC рекомендует подсветку и декоративные элементы оформления — это придаст заведению атмосферу расслабленности и непринужденности.

А вот чтобы придать заведению некоторый шик и элегантность и создать располагающую обстановку, следует приглушить слишком яркие краски. Так поступила California Pizza Kitchen — в проекте нового заведения в Ирвине (штат Калифорния) яично-желтый цвет в наружном оформлении сменили на более спокойный оттенок. Этот элемент дизайнерского замысла вкупе с другими призван привлечь больше посетителей в обеденное время и позиционировать заведение в сегменте дорогих повседневных заведений.

Контрастные по стилю сочетания элементов оформления интерьера помогают привлечь внимание к достоинствам кухни. Дизайнерское ателье Parisi Design (Дель-Мар, штат Калифорния) за счет сочетания резких геометрических линий в архитектуре Rorpongi Restaurant & Bar с декоративными элементами оформления, воспроизводящими произведения древнего искусства, умело акцентировало современную азиатско-тихоокеанскую кухню, которой славится заведение.

Следует помнить, что, чем больше свободного пространства вокруг столика, тем сильнее иллюзия контроля «своей территории» (например, можно расположить стулья так, как удобно вам, разместить вещи на соседнем стуле и т.д.). Благодаря этому гости могут дольше задерживаться в заведении. Верно и обратное, а потому во многих ресторанах фастфудах столы в целях ускорения оборота посетителей и стулья привинчивают к полу.

Источник: Lohmeyer, Lori, «Ambience, design Key to Attracting Consumers' Palates», *Nation's Restaurant News*, October 4, 2004, vol. 38, issue 40, p. 68.

Вопрос для обсуждения. В чем состоит негативный эффект убогого интерьера на впечатления от посещения ресторана?

Прогноз состояния ресторанного бизнеса на 2005 г. (*2005 Restaurant Industry Forecast*) указывает два основных фактора, которые влияют на выбор блюд в ресторане: насколько посетитель склонен к гастрономическому риску и кулинарным открытиям и насколько он озабочен проблемами здоровья, питания и диеты. По этим двум параметрам выявлено четыре примерно одинаковых по величине потребительских сегмента, различающихся отношением к питанию²⁹.

- *Любознательные клиенты* — «гастрономические исследователи-энтузиасты», более всех прочих заинтересованы попробовать что-то новенькое, ощутить вкус новых для себя ингредиентов, открыть новый вкус. Они более других расположены знакомиться с разными национальными кухнями и в ресторане ведут себя активнее всех. Это люди в основном преуспевающие, хорошо образованные и проживающие, как правило, в крупных городах.
- *Традиционные клиенты* — менее всего склонны экспериментировать в еде. Это в основном жители небольших городов, они старше «исследователей» и реже посещают рестораны, отдавая предпочтение комфортному домашнему питанию.
- *Клиенты, заботящиеся о своем здоровье* — больше, чем две первые группы, они интересуются тем, что отправляют в желудок. Скорее всего, у них есть какое-нибудь хроническое заболевание или повышенное беспокойство о своем здоровье, а может, им предписано соблюдать диету. Они желают разнообразия в пище, но куда более избирательны и привередливы, чем «исследователи».
- *Беззаботные клиенты* — обедая вне дома, они желают отбросить тягостные мысли о здоровом питании. Они не придают особого значения проблеме питания. Это, как правило, мужчины моложе 50 лет.

Трапеза по случаю торжества/особого события Американцы часто обедают вне дома, отмечая праздники и важные семейные события. На первом месте такой повод для посещения ресторана, как празднование дня рождения, — так утверждает тематический доклад NRA (Holiday Dining-2000). Далее по популярности идут День матери и День Св. Валентина³⁰. За последние годы рейтинг популярности этих праздников не менялся.

Согласно результатам опроса, который положен в основу доклада, половина респондентов указали, что свой день рождения они отмечали в ресторане. Эта традиция в большей степени свойственна людям с годовым доходом выше 35 тыс. долл., семьям из двух человек, где работают оба члена семьи, и выпускникам высших учебных заведений. Трое из каждых десяти женатых/замужних респондентов указали, что празднуют в ресторане день рождения своей половины. И все же мужчины более склонны отметить в ресторане день рождения супруги, нежели женщины — день рождения супруга. Трое из каждых десяти респондентов сообщили, что в последние 12 месяцев праздновали в ресторане день рождения своих детей.

Следующий по популярности повод для празднования в ресторане — День матери. Так поступают почти 40% респондентов, а 25% отметили, что ходят в ресторан отмечать День отца. В обоих случаях доля отмечающих растет с увеличением состава семьи.



Тест «на один зубок» 2.6 Путь наверх: Джулия и Тони Амато

У Джулии и Тони трое взрослых детей. Когда дети еще были маленькими, супругам с трудом удавалось вырваться из дома, чтобы посидеть вдвоем в ресторане. Поиск временной няньки для детей (бэби-ситтера) был их постоянной головной болью. Но стоило им договориться, например, с соседкой и ускользнуть вечерком из дома, как их тут же начинало обуревать чувство вины перед своими брошенными крошками. Их постоянные переживания и угрызения совести стали прелюдией успешного бизнес-начинания: чета Амато решила открыть демократичный итальянский ресторан. Он называется Villa Bella и выгодно отличается от прочих заведений тем, что посетители избавлены от тех проблем, что в молодости отравляли жизнь Джулии и ее мужу. Для самых маленьких в заведении имеется отдельный зал. Там дети под присмотром сотрудников ресторана могут полакомиться вкусным обедом и посмотреть мультики, пока их родители наслаждаются романтической трапезой вдвоем.

Некоторых рестораторов от такого варианта сервиса отпугивает ряд сопутствующих проблем, среди которых ответственность и надежность присмотра за детьми, дополнительные затраты на труд и потеря части ценной ресторанной площади. Подавляющая часть демократичных ресторанов, которые предлагают сервис специально для детей, — это заведения сетей McDonald's и Burger King. Сейчас трудно найти ресторан, куда можно прийти с маленьким ребенком и спокойно провести время, оставив его под присмотром специального персонала. Этим и объясняется такой огромный успех Villa Bella. Детский зал, как говорит Тони, — это не игровая, а такой же ресторанный зал, как для взрослых, только в миниатюре.

В Villa Bella заведено и детское меню, куда входят любимые лакомства детей, вроде пиццы, спагетти, наггетсов, куриных кусочков в кляре. В качестве развлечений предлагаются книжки-раскраски и наборы цветных карандашей (фломастеров), широкоформатная телевизионная панель на стене непрерывно показывает мультики.

В неделю детский зал Villa Bella обслуживает примерно 300 детей в возрасте от 3 до 10 лет. Детский зал имеет и свои правила: войти и выйти ребенок может только в сопровождении кого-то из родителей, родители должны также сопровождать его в туалетную комнату. Сотрудники ресторана, которым поручен присмотр за детьми, обучены приемам оказания первой медицинской помощи, базовым правилам обеспечения безопасности жизнедеятельности. Детский зал оборудован односторонним зеркалом, через которое родитель может время от времени поглядывать за тем, что поделявает его чадо.

Источник: Duecy, Erica, «Baby's Day Out: Restaurateurs Feed Children Care Needs of Parents, Kids», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 46, November 17, 2003, pp. 4, 59.

Вопрос для обсуждения. Как ресторану Villa Bella удалось вписать детей в свой «производственный процесс»?

День Св. Валентина — это третий по рейтингу праздник. Примерно треть опрошенных указали, что отмечают его в ресторане. Особенно популярна эта традиция среди тех, кто моложе 35 лет. Около 20% американцев отмечают в ресторане канун Нового года, а каждый десятый — сам Новый год. Это более всего свойственно молодежи в возрасте от 18 до 24 лет и менее всего — семьям с детьми.

Игры на Суперкубок американского футбола — это время традиционных сборищ родственников и друзей. Более четверти болельщиков, которые собираются у кого-нибудь дома посмотреть трансляцию матчей, заранее покупают еду на вынос или заказывают ее доставку на дом.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Donna Oetzel, «The New Breed of Market Researchers: Forecasting the Future of “Cool”», *Restaurants USA*, June/July 2001, www.restaurant.org/rusa.
2. Allan F. Hickok and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, p. 19; National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005); National Restaurant Association, *Tableservice Restaurant Trends, 2005* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005).
3. Hickok and Lazarus, *Restaurant Industry Review*, p. 47.
4. Jacquelyn Lynn, «Silver Dollars: Operators Find That Serving Seniors Just Makes Good Cents», *Restaurants USA*, November 2000, www.restaurant.org/rusa.
5. George Mochis, Carolyn Folkman Curasi, and Denny Bellenger, Restaurants-Selection of Mature Consumers, *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, vol. 44, issue 4, August 2003, pp. 51+.
6. Lynn, «Silver Dollars: Operators Find That Serving Seniors Just Makes Good Cents».
7. Ibid.
8. Ibid.
9. M. Pina, «Profiling Ethnic Travelers», *Travel Weekly*, August 22, 1996, p. 3.
10. Hickok and Lazarus, *Restaurant Industry Review*, p. 9.
11. Susan Mills, «A Cultural melting Pot», *Restaurants USA*, May 2000, www.restaurant.org/rusa.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Robert Ebbin, «Multipaycheck Households Spark Sales», *Restaurants USA*, April 1998, www.restaurant.org/rusa.
15. Suzanne Hall, «Marketing to Children: Growing the Customers of Tomorrow», *Restaurants USA*, November 1999, www.restaurant.org/rusa.
16. Ibid.
17. National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 2005), p. 23.
18. John McPherson, Adrian Mitchell, and Mark Mitten, «Speed It Up, Buddy: Overcoming Hurdles to Fast Casual a Quicker Way to Maximize Profits», *Nation's Restaurant News*, vol.37, no. 32, pp. 27–28.
19. Robert Ebbin, «American's Dining-Out Habits» *Restaurants USA*, November 2000, www.restaurants.org./rusa.
20. Susan Mill, «What's for Breakfast?» *Restaurants USA*, May 2002, www.restaurants.org./rusa.
21. Ibid.

22. Ibid.
23. Sarah E. Smith, «1999 Lunch Study: Restaurateurs Put Food Back Into Lunch Hour», *Restaurants USA*, October 1999, www.restaurants.org./rusa.
24. Karen Dybis, «Restaurants Dangle Cheap Eats for the Lunch Crowd», *The Detroit News*, November 6, 1999.
25. Smith, «1999 Lunch Study: Restaurateurs Put Food Back into Lunch Hour».
26. National Restaurant Association, *Dinner Decision Making* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 1996); National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 2005); National Restaurant Association, *Tableservice Restaurant Trends, 2005* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 2005).
27. National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 2005), p. 11.
28. National Restaurant Association, *Dinner Decision Making* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 1996), pp. 6—7.
29. National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, D.C.: National Restaurant Association, 2005), p. 25.
30. Robert Ebbin, «Eating Out for the Holidays», *Restaurants USA*, October 2000, www.restaurant.org/rusa.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

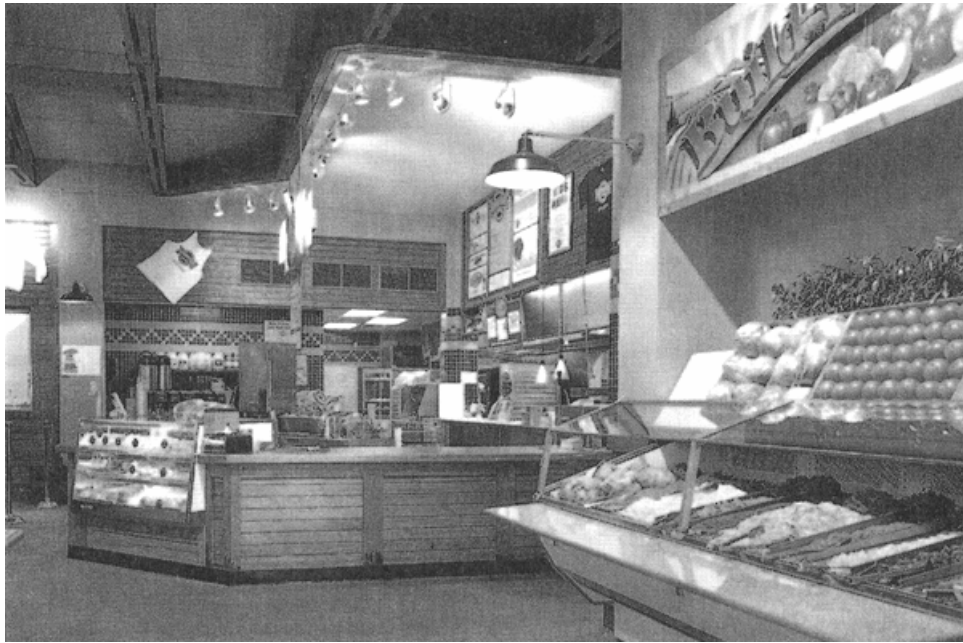
Restaurant News Resource	http://restaurantnewsresource.com/
Iconoculture, Inc.	http://www.iconoculture.com/
Style Report (Lambesis Research Group)	http://www.lstylereport.com/

ОТВЕТЫ НА МОМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

- 2.1 (a) — восстанавливающий силы бульон (мясной отвар).
- 2.2 (b) — 66%.

Глава 3

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА



В этот ресторан больше никто не ходит,
потому что там всегда полно народу.

*Йоги Берра, американский бейсболист,
менеджер и тренер команды «New York Yankees»*

Цели изучения

Прочитав эту главу, вы сможете:

- 1 Указать этапы разработки маркетингового плана
- 2 Объяснить, какие методы используются для маркетингового исследования потребителей, деятельности заведения и конкурентов
- 3 Сопоставить разные методы сегментирования рынка и объяснить их особенности
- 4 Определить элементы маркетингового комплекса заведения коммерческого питания
- 5 Объяснить, как осуществлять мониторинг каждого этапа маркетингового плана в целях обеспечения его эффективности



Тест «на один зубок» 3.1

Горячая концепция: От ресторанов требуется нечто большее, чем просто подавать еду

В прошлом о ресторане судили по качеству блюд, которые готовит его кухня. А сегодня рестораторы все больше убеждаются, что для поддержания должной ценности своего бизнеса одной только качественной пищей и хорошим сервисом не обойтись. Теперь для привлечения гостей недостаточно просто установить у дороги красочный билборд с названием ресторана. Сегодня успех приходит только к тем заведениям, которые снискали в глазах общественности репутацию добрых самаритян — и не только своей, национальной, но и мировой. Многие операторы ресторанного бизнеса активно демонстрируют социальную ответственность — реализуют многочисленные программы обеспечения благополучия детей, например программы борьбы с ранним ожирением, и вообще, изо всех сил стараются предстать в глазах публики заботливыми, отзывчивыми и ответственными.

Например, мировой гигант фастфуда McDonald's Corp., владеющий более чем 30 тыс. ресторанами более чем в ста странах мира, удостоился чести стать спонсором второй годовщины Всемирного дня ребенка (проводится 20 ноября ООН). За сутки, что длилась эта благотворительная акция, McDonald's помог собрать благотворительных средств на сумму 12 млн долл. Эти деньги были направлены в более чем 20 детских приютов в странах Восточной Европы, в 70 детских больниц по всему миру; на эти деньги также были закуплены 1,3 тыс. слуховых аппаратов для мексиканских детей с ослабленным слухом.

Конечно, выдающиеся достоинства кухни приносят многим ресторанам весьма внушительную выручку, однако самые дальновидные операторы этого бизнеса хорошо понимают, что для устойчивого, долгосрочного благополучия одного этого недостаточно. И хотя общественность далека от того, чтобы превозносить рестораны за их благотворительные акции, она явно ожидает от них этого, а самые успешные операторы давно убедились, что завоевание репутации добропорядочного корпоративного гражданина есть неременный компонент бизнес-плана, способный принести отдачу в рамках всего мирового рынка.

Источник: Allen, Robin Lee, «Serving Meals Just Isn't Enough Anymore as Industry Must Sandwich in Good Works Globally», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 47, November 24, 2003, p. 31.

Вопрос для обсуждения. Чем благотворительные акции, вроде тех, что проводит McDonald's, помогают в позиционировании заведения (заведений ресторанной сети)?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Американская ассоциация маркетинга (American Marketing Association, AMA) определяет маркетинг как «процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг для создания обмена, удовлетворяющего потребности отдельных лиц и организаций»¹. Как следует из этого определения, маркетинг не исчерпывается одной лишь рекламой или продвижением продаж. Он вбирает в себя все этапы процесса создания и реализации продукта — от разработки концепции, товара и/или услуги до методов ценообразования, продвижения и создания для потребителя удобного доступа к нему. Маркетинг работает только при условии обмена между покупателем (индивидуумом) и продавцом (организацией), причем обмена, выгодного обеим сторонам. Покупатель получает некую ценность, а продавец — доход.

Роберт Рейд (Robert Reid) разработал определение, в котором финансовые концепции менеджмента сочетаются с необходимостью удовлетворить потребности потребителя. В его определении соединены три элемента²:

- (1) выявление потребностей и запросов потребителей;
- (2) создание набора продуктов и услуг, способных удовлетворить эти потребности и запросы.
- (3) продвижение и продажа набора продукт—услуга в целях создания дохода такого уровня, который удовлетворял бы руководство и акционеров организации.

В крупной розничной сети J. C. Penney эту идею сформулировали по-своему: «если вы удовлетворяете клиентов, но не можете обеспечить прибыль, вы рискуете в самом скором времени вылететь из бизнеса; если же вы обеспечиваете прибыль, но не можете удовлетворить клиентов, вы рискуете в самом скором времени лишиться клиентов». В общем, идея состоит в том, чтобы получать прибыль, удовлетворяя потребности клиентов.

В основе всех этих определений заложен ряд ключевых идей. Прежде всего, главный объект внимания — потребитель, клиент. Маркетинг, вообще говоря, — это наука о бизнесе, который ставит во главу угла удовлетворение потребностей клиентов. Существует и практический момент: весь и любой бизнес не может дать всем все, иными словами, удовлетворить все и всякие потребности и запросы всех людей. Следовательно, необходим выбор целевого сегмента рынка, на который и будут направлены усилия бизнеса. Далее, все определения отдают дань уважения исследованиям — именно это позволяет очертить круг клиентов и выявить их потребности и запросы. Следующая идея — особое внимание последовательности этапов маркетинга: приступать к разработке продукта или услуги можно, только четко определив потребности и запросы потребителя. А вот и пятая идея — необходимость удовлетворить потребителя. Для этого недостаточно продвижения и продажи услуги. Концепция удовлетворения потребителя подразумевает, что мало просто его завлечь, надо сделать так, чтобы ему захотелось вернуться, и притом не раз. И последняя идея — удовлетворение запросов потребителя должно приносить организации финансовую выгоду.

Моментальный тест 3.1

Какая доля в потреблении говядины в заведениях общественного питания приходится на гамбургеры и чизбургеры?

- (a) 55%
- (b) 62%
- (c) 76%

Источник: Hickok, Allan F. and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, pp. 54—55.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Разработка маркетингового плана предполагает шесть этапов³.

1. Проведение маркетингового аудита.
2. Выбор целевых рынков.
3. Позиционирование заведения.
4. Определение маркетинговых целей.
5. Разработка и воплощение в жизнь соответствующих планов действий.
6. Мониторинг и оценка реализации маркетингового плана.

Маркетинговый аудит

Маркетинговый аудит включает три компонента: анализ клиентов, анализ деятельности заведения и анализ конкурентов. Исходя из вышеприведенных определений маркетинга, в первую очередь следует сосредоточиться на клиентах.

Клиенты Смысл анализа клиентов, заведения и конкурентов в том, чтобы составить профиль потребителя и объективно оценить, насколько эффективно по сравнению с конкурентами данное заведение удовлетворяет потребности клиентов.

Информация о клиенте исчерпывается следующими вопросами.

- Кто они?
- Откуда они прибыли?
- Когда они посещают заведение и когда принимают решение об этом?
- Как они добираются до ресторана?
- Почему они приходят и насколько остаются удовлетворенными?

Эти данные можно почерпнуть: из истории продаж (торговая история); от работников, менеджеров и руководства заведения; у самих клиентов, а также из внешних источников исследований. Что касается первого источника (истории продаж), то ее следует отдельно вести по следующим шести сегментам посетителей, в зависимости от вида приема пищи и дня недели⁴:

- (1) завтрак по будням: понедельник — пятница;

- (2) ланч по будням: понедельник — пятница;
- (3) обед по будням: понедельник — четверг;
- (4) завтрак по выходным дням: суббота, воскресенье;
- (5) ланч по выходным дням: суббота, воскресенье;
- (6) обед по выходным дням: пятница — воскресенье.

Обратите внимание, что применительно к завтраку и ланчу рабочими днями считаются дни недели с понедельника по пятницу, тогда как применительно к такому виду приема пищи, как обед, пятница считается выходным днем. Это обусловлено особенностями трапезы: с точки зрения посетителей, вечер пятницы относится не к рабочей неделе, а уже к уик-энду.

В истории продаж ежедневно должны фиксироваться следующие сведения:

- число посетителей;
- суммарный объем продаж в денежном выражении;
- количество подач еды и напитков;
- количество проданных порций напитков;
- количество проданных порций закусок;
- количество проданных порций сопутствующих (дополнительно к основному) блюд;
- количество проданных порций десертов;
- численность посетителей во время завтрака;
- объем продаж посетителям, пришедшим на завтрак (в денежном выражении);
- численность посетителей во время ланча;
- объем продаж посетителям, пришедшим на ланч (в денежном выражении);
- численность посетителей во время обеда;
- объем продаж посетителям, пришедшим на обед (в денежном выражении);
- средняя стоимость проданного основного блюда;
- средняя сумма чека;
- количество напитков, закусок, сопутствующих блюд и десертов на одного клиента;
- средняя сумма чека за завтрак, ланч и обед;
- процент дневного объема продаж от объема продаж за неделю;
- процент продаж завтраков, ланчей и обедов от дневного объема продаж;
- процент продаж в рабочие дни и по выходным от недельного объема продаж.

На основании этих данных обычно определяют, сколько посетителей обслужило заведение, сколько денег они тратят, что заказывают, как меняется объем продаж в течение недели. Последующий анализ позволяет выявить периоды повышенной активности бизнеса, и главное — периоды затишья. Кроме того, на основе этих сведений можно определить конкретные задачи по улучшению продаж отдельных блюд, а также по повышению посещаемости.



Тест «на один зубок» 3.2

Составляем маркетинговый план

Цели изучения. Указать этапы разработки маркетингового плана. Объяснить, как производить мониторинг каждого этапа плана в целях обеспечения его эффективности.

Каждый маркетинговый план должен непременно отвечать потребностям и учитывать особенности деятельности ресторана. Однако существует стандартный набор компонентов, без которого не обойдется маркетинговый план компании, чем бы она ни занималась. В частности, в нем обязательно должны присутствовать такие разделы, как ситуационный анализ, маркетинговая стратегия, прогноз продаж и бюджет (смета) расходов.

- *Ситуационный анализ*, как правило, включает анализ рынка, SWOT-анализ (сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды) и анализ конкурентов. Анализ рынка, в свою очередь, предполагает рыночный прогноз (оценка ожидаемого спроса), сегментирование, информацию о потребителе и анализ потребностей рынка (востребованности услуг данного заведения).
- *Маркетинговая стратегия*: этот раздел как минимум должен содержать сформулированную миссию заведения (компания), задачи и цели, а также суть сфокусированной стратегии, включая методы фокусирования на конкретных сегментах рынка и позиционирование услуг заведения.
- *Прогноз продаж* должен содержать достаточный объем информации, причем детализированной, который позволил бы отслеживать уровень продаж по месяцам и проводить анализ соотношения прогноза реальному положению дел. Помимо этого, в данный раздел, как правило, включают прогнозы по отдельным продуктам, по регионам или рыночным сегментам, а также по каналам распределения по менеджерам и прочим аналогичным элементам. Одного только прогноза продаж едва ли достаточно для этого раздела.
- *Бюджет расходов* должен быть достаточно детальным, чтобы отслеживать расходы по месяцам и сопоставлять реальные цифры с прогнозными. В этот раздел также включают конкретные тактики продаж, программы, распределение обязанностей менеджеров, методы продвижения и пр. Бюджет расходов — это минимум того, что должен содержать данный раздел.

Достаточно ли этого?

Перечисленные выше требования к маркетинговому плану представляют собой необходимый минимум; для идеального плана их, конечно, недостаточно. В большинстве случаев в маркетинговый план включается также пояснительная записка, в которой рассматриваются последствия, риски и вероятные непредвиденные обстоятельства, а также проблемы, ожидающие решения.

Составьте конкретный план действий

Не забывайте, что планирование осуществляется не ради самого процесса, а достижения конкретных результатов. Именно по результатам оценивается маркетинговый план. Воплощение вашего плана в жизнь гораздо важнее, нежели разработка креативных идей или проведение массированного обследования рынка. Вы можете изначально сделать план более выполнимым, заложив в него конкретные задачи, реализацию которых можно отслеживать и на основании этого корректировать план. Для удовлетворительного окончательного результата критически важен текущий анализ выполнения плана посредством сопоставления реальных достижений с плановыми на каждом этапе реализации — постарайтесь заложить эту процедуру в каждый этап своего плана.

Источники: Berry, Tim, and Wilson, Doug «The Essential Ingredients of an Effective Marketing Plan», <http://marketingsurvivalkit.com/marketing-plan-tips.htm> (May 26, 2004). Manktelow, James, «Understanding Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. SWOT Analysis», www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm (May 26, 2004).

Вопрос для обсуждения. Поясните, почему эти компоненты маркетингового плана столь важны для любой организации?

Второй источник сведений о клиентах — сотрудники и менеджеры. Вот формальная процедура: маркетологи снабжают головной офис компании — владельца сети ресторанов информацией с мест, осуществляя репрезентативную выборку заведений исходя из их территориального нахождения и объема продаж. Накапливаются данные по следующим показателям⁵:

- объем продаж по дням и по неделям;
- операционные издержки;
- структура продаж;
- рекламная деятельность;
- деятельность по стимулированию продаж;
- конкурирующие действия;
- общая характеристика бизнес-обстановки на месте.

На неформальном уровне сведения о клиентах можно получить непосредственно у персонала и руководства заведения — ведь они находятся в повседневном контакте с клиентами. И хотя эти сведения недотягивают до строго научных, они весьма полезны, так как помогают прояснить общую картину: установить, какие блюда пользуются наибольшим спросом и почему, что нравится или не нравится посетителям, люди какого типа и в какие дни недели посещают ресторан. Этот способ сбора информации полезен также еще и тем, что сотрудники воспринимают интерес к их мнению по поводу клиентов как признание их значимости. Этим можно пользоваться и в целях мотивации.

Третий способ, сбор информации у самих клиентов, имеет более формальный характер: его главный инструмент — вопросник или анкета. При разработке тако-

го вопросника сначала следует определить цели обследования, наметить перечень вопросов, которые позволят получить требуемую информацию, выбрать подходящую методику анализа ответов, а потом уж проводить само обследование.

Самый простой вид данных, хотя и весьма даже полезный, — это почтовый индекс места жительства посетителей. Многие рестораны привлекают клиентов из ближайших районов. По оценкам некоторых консультантов, до 80% ресторанного бизнеса создают клиенты, проживающие в радиусе 3 миль от заведения. Должным образом проинструктированные официанты и/или кассиры могут спрашивать почтовые индексы их места жительства и работы клиентов.

Кроме того, мнение посетителей — самый надежный способ определить, чем ресторан хорош, а чем — плох. Увеличить продажи и количество посетителей позволит определение потребительского профиля и привлечение посетителей, соответствующих ему.

Один из методов получения такой информации — работа с фокус-группами. Фокус-группа включает, как правило, шесть—десять клиентов; обсуждение проводит подготовленный модератор, который резюмирует впечатления клиентов и направляет ход обсуждения. Последовательность вопросов строится от общего к частному, они сосредоточены на мотивах, ощущениях, впечатлениях клиентов, а также их гастрономических предпочтениях. Может с точки зрения статистики это сведения ненадежные, зато весьма полезные, потому что позволяют определить мотивы поведения клиентов.

Излюбленный метод рестораторов в части сбора информации — карточки замечаний клиентов. Хотя, возможно, это метод изначально не совсем объективен. Известно, что клиент не станет жаловаться по пустякам, должен быть уж очень серьезный повод для недовольства. А то, что клиент слегка недоволен или просто не впечатлен заведением, становится очевидно, только когда он перестает посещать заведение.

Заведение Анализ заведения — метод, позволяющий объективно оценить сильные и слабые стороны его деятельности. «Типичный» контрольный список оценивает заведение и его конкурентоспособность по следующим факторам⁶:

- разнообразие ассортимента;
- привлекательность ассортимента;
- качество блюд/напитков;
- вкусовые качества блюд/напитков;
- сочетаемость блюд и напитков;
- размер порций;
- цены;
- скорость обслуживания;
- качество обслуживания;
- предупредительность персонала;
- чистота;
- методы стимулирования продаж;
- заметность заведения;
- имидж заведения;
- атмосфера;
- помещение;

- уровень продаж;
- точки продаж;
- специальные предложения *happy hour* — «час удачи» (период затишья между дневным и вечерним наплывом посетителей).

Единственная беда — этот чудесный перечень не может отразить, насколько каждый из этих факторов важен для клиентов. Поэтому лучше всего начать анализ заведения с того, что взглянуть на него глазами посетителей. Если сначала выявить моменты, наиболее важные с точки зрения клиентов, а потом заложить соответствующие вопросы в этот перечень, само обследование гарантированно будет сосредоточено именно на клиенте. Например, если в ресторане имеется отличный салат-бар (или салатная стойка), но этот момент не слишком интересует посетителей, то как его квалифицировать — как сильную сторону заведения, слабую или вообще нейтральную?

Предположим, для представителей одного рыночного сегмента привлекательны рестораны, обладающие:

- (1) качественной едой;
- (2) приятной располагающей обстановкой;
- (3) чистотой;
- (4) дружелюбной атмосферой;
- (5) свежеприготовленными блюдами и из свежих ингредиентов.

Если ресторан ориентируется именно на этот сегмент рынка, ему следует узнать у своих посетителей, какой смысл они вкладывают в перечисленные понятия, а затем на основе полученных ответов составить перечень контрольных вопросов, которые и позволят оценить ресторан и его привлекательность по сравнению с конкурирующими заведениями.

Некоторые рестораторы для оценки деятельности заведения задействуют мнимых клиентов. Они никогда не раскрывают свое инкогнито и для персонала остаются обычными, ничем не выделяющимися посетителями. Их задача — выборочно оценивать разные параметры деятельности ресторана. В первый месяц работы заведения подсылают трех-четыре мнимых клиентов, а потом — не реже одного раза в месяц. На стол руководства ложатся отчеты о внешнем виде заведения, его интерьере и фирменных особенностях внешнего и внутреннего оформления, а также комментарии о внешнем виде, расторопности и качестве работы обслуживающего персонала.

Конкуренты Конкурирующим считается любое заведение из тех, что привлекает ту же потребительскую аудиторию, что и ваше. Суть конкурентного анализа в том, чтобы сравнить данное заведение со всеми конкурирующими в этом же сегменте рынка. Такой анализ проводится в целях выявления следующих фактов⁷:

- (1) прибыльные сегменты рынка, обслуживаемые конкурентами, но не обслуживаемые данным заведением;
- (2) конкурентные выгоды или преимущества данного заведения, которым конкуренты не могут ничего противопоставить;
- (3) изъяны маркетинговой стратегии конкурентов, которые можно использовать к выгоде данного заведения.

Конкурентный анализ требует как можно большего объема полезной информации о конкурентах и включает посещение конкурирующих заведений и оценку эффективности их рекламы.

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ

В основе концепции выбора целевых рынков лежат две простые истины: во-первых, потребители различаются по кругу потребностей, за удовлетворением которых и приходят в ресторан; во-вторых, не существует возможности удовлетворить пожелания всех посетителей. Сегментирование рынка и направлено на выявление примерно однородных групп людей из общей разнородной массы потребителей. Представители одного сегмента обладают некоторыми чертами сходства, но отличаются от потребителей, которые отнесены к другим сегментам. Представляя в общих чертах особенности своего потребительского сегмента, рестораны могут более эффективно сфокусировать маркетинговые усилия на потенциальных клиентах — тех, кто с наибольшей вероятностью может стать их клиентами.

Принципы сегментирования Маркетологи сегментируют рынок по одному или нескольким принципам. К числу главных относятся территориальный, демографический, психографический, поведенческий или потребительский принципы, а также такой, как искомые выгоды. Что такое сегментирование по территориальному принципу? Это выявление географических границ обслуживаемой территории (зоны) и апеллирование к потребителям в пределах этих границ. Так, согласно исследованиям NRA, потребители отмечают особые события в ресторанах, расположенных, как правило, в пределах 15–18-минутной езды от дома. Таким образом, круг с центром в месте расположения заведения и радиусом 18-минутной езды будет географическим сегментом заведения.

Сегментирование по демографическому принципу подразумевает деление рынка на группы по таким параметрам, как возраст, уровень доходов, пол, размер семьи, стадия цикла жизни семьи, уровень образования, занятость, этническая принадлежность, конфессиональная принадлежность, национальность и социальный слой. На сегодняшний день и на ближайшее будущее самый значимый демографический сегмент — бэби-бумеры, куда входят родившиеся в период 1946–1964 гг. О значимости данного сегмента можно судить по следующим фактам⁸.

- Численность бэби-бумеров в США составляет 76 млн чел.
- Достигая возраста 37–55 лет, они, как правило, находятся на пике карьеры и возможностей заработка и, следовательно, имеют самый высокий располагаемый доход.
- В большинстве семейств бэби-бумеров не менее двоих работающих.
- Бэби-бумеры рассчитывают продолжать работать и после достижения пенсионного возраста, а также получить семейное наследство, что в совокупности несомненно положительно скажется на уровне дохода в период, когда они отойдут от дел. Кроме того, бэби-бумеры намерены жить дольше и позволять себе больше удовольствий по сравнению с тем, чем довольствовались их родители.

Сегментирование по психографическому принципу предполагает деление рынка по таким критериям, как взгляды, интересы, мнения. Многие маркетологи используют психографический анализ применительно к сегменту бэби-бумеров, рассчитывая тем самым повысить эффективность и направленность маркетинго-

вых усилий. Так, данные психографического анализа указывают, что в подавляющем большинстве бэби-бумерам присущ «дух молодости». Такая расположенность к молодежной культуре означает, что они в числе прочего едят вне дома и путешествуют не меньше, чем их дети. Этот сегмент характеризуется склонностью к индивидуализму и потворству своим желаниям и прихотям, а кроме того, бэби-бумерам близки семейные ценности — это неременный компонент их философии «взять от жизни все»⁹.

Рестораны, ориентирующиеся на этот рыночный сегмент, должны привлекать большим выбором, разнообразным меню, расположением посадочных мест, а также и развлекательной программой. Эта двойственность интересов — желание получить все удовольствия и сохранить динамичность молодости — может служить, вероятно, объяснением возросшей популярности демократичных ресторанов быстрого обслуживания и casual-ресторанов), которые заполняют разрыв между ресторанами, работающими по принципу самообслуживания, и ресторанами с полным циклом обслуживания.

Еще одно отличие бэби-бумеров от поколения их родителей — степень использования ресторанов как источника повседневного питания. Бэби-бумеры склонны к этому в силу постоянной нехватки времени — у них не остается ни времени, ни сил готовить дома. Те, кто все же занимается этим, рассматривают свою стряпню скорее как хобби, нежели как повседневную обязанность. По сравнению с поколением родителей бэби-бумеры более сведущи в вопросах питания и проявляют больше интереса к гастрономической теме.

В будущем, по мере старения бэби-бумеров, их больше будут заботить собственное здоровье и проблемы выхода на пенсию. Однако базовые взгляды, лежащие в основе принятия решений, скорее всего, изменений не претерпят.

Сегментирование рынка по принципу использования или поведения основано на часто цитируемом правиле 80—20, согласно которому 80% бизнеса создают 20% клиентов заведения. Если ресторан способен выявить группу частых посетителей, которые приносят ему существенную долю выручки, его маркетинговые усилия будут более эффективны.

Simmons Market Research Bureau, Inc. предлагает разделить клиентов по степени использования ресторана на пять сегментов: неперспективные (те, кто, вероятно всего, не станет клиентом заведения), перспективные (те, кто могут стать клиентами), мелкие (редкие) потребители (от одного до пяти посещений в месяц), умеренные потребители (от шести до 13 посещений в месяц) и крупные потребители (более 14 раз в месяц). На последних приходится 44,8% общей выручки ресторана за среднестатистический месяц; на средних пользователей — 40,8% а на редких — 14,8%. Если «пользу» от мелких потребителей принять за 100, то индекс крупных потребителей составит 522, а это означает, что на каждый доллар, потраченный мелким потребителем, крупный оставляет в заведении 5,22 долл.¹⁰

Сегментирование по принципу искомым выгод делит потребителей на группы по тому, каких выгод они ждут от посещения ресторана. Мы уже говорили (см. гл. 2), что имеется пять разных сценариев, на реализацию которых направлено решение посетить заведение общественного питания:

- (1) приятно провести время;
- (2) хорошо поесть вне дома;

- (3) удовлетворить гастрономические пристрастия;
- (4) уверенность, что твоя компания будет хорошо накормлена;
- (5) самая доступная возможность утолить голод.

Люди, пришедшие в ресторан ради приятного времяпрепровождения, исходят из того, что заслужили отдых или награду и воспринимают свое пребывание в ресторане как удовольствие. У них есть возможность заблаговременно спланировать это мероприятие, и цены для них — не главное. Типичный представитель другой группы, тех, кто просто желает без хлопот поесть, испытывает усталость и недостаток времени. Он склонен выбирать места, где можно проще и побыстрее поесть, и более всего ценит скорость обслуживания и удобство расположения.

При выборе целевых рыночных сегментов следует учитывать размер сегмента, перспективы его расширения (если таковые имеются), конкурентные позиции ресторана, затраты на привлечение представителей данных сегментов, а также степень соответствия характеристик сегмента задачам и ресурсным возможностям компании — оператора ресторана.



Тест «на один зубок» 3.3 Анализ состояния ресторанного рынка с помощью контрольных вопросов

Цели изучения. Научится, проводить анализ клиентов, заведения и конкурентов. Сопоставить и выявить особенности разных методов сегментирования рынка.

Следующие контрольные вопросы позволяют операторам ресторанного бизнеса собрать данные и проанализировать состояние ресторанного рынка. Учитывая, что условия рынка — один из определяющих факторов прибыльности любого заведения общественного питания, этот список послужит хорошим подспорьем для рестораторов в выполнении этой задачи и позволит им принимать более адекватные решения как по текущим вопросам деятельности, так и в области инвестиций.

Конкуренцеспособность

Местоположение

- ✓ Возможность добраться общественным транспортом
- ✓ Близость к источникам спроса (к целевым потребителям?)
- ✓ Хороший обзор вывесок и наружной рекламы
- ✓ Удобство подъездных путей
- ✓ Наличие парковки

Комфортность

- ✓ Внешний вид ресторана и его соответствие тематической направленности
- ✓ Интерьер ресторанного зала и его соответствие тематической направленности

- ✓ Просторность
- ✓ Чистота, санитарное состояние

Меню

- ✓ Тематическая направленность
- ✓ Разнообразие ассортимента и широта выбора
- ✓ Фирменные блюда
- ✓ Напитки
- ✓ Ценовой уровень и восприятие ценности

Качество пищи

- ✓ Вкусовые качества
- ✓ Размер порций
- ✓ Сервировка стола
- ✓ Постоянство (стабильность) качества

<p><i>Обслуживание</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Дни работы ресторана ✓ Часы работы ✓ Скорость обслуживания ✓ Предлагаемый дополнительный сервис <p>✓ Стиль обслуживания</p> <p>✓ Качество обслуживания</p> <p><i>Общая информация</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Количество посадочных мест ✓ Наличие банкетного зала ✓ Развлекательная программа ✓ Отзывы ресторанных критиков/место в рейтингах ✓ Репутация заведения в ближайшей округе ✓ Методы рекламы и продвижения продаж ✓ Бизнес расширяется или сокращается? ✓ Характеристики клиентуры (возраст, уровень доходов, происхождение и пр.) ✓ Количество посетителей, обслуживаемых в завтрак, ланч и обед <p>Местоположение</p> <p><i>Описание непосредственной территории</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проживающее население и его коммерческий профиль ✓ Особая притягательность данного района ✓ Бизнес, имеющийся в округе <p><i>Близость к потребителям и конкурентам</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Основные потребители (розничные предприятия, офисы, жилые массивы, больницы и т.п.) ✓ Численность потенциальных клиентов с разбивкой по сегментам в пределах радиуса в одну, две, три мили от заведения и т.д. ✓ Перечень прямых конкурентов <p><i>Интенсивность движения в округе</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Планировка улиц и дорог ✓ Интенсивность уличного движения/движения по скоростным трассам 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Интенсивность пешеходного трафика ✓ Периоды максимальной интенсивности движения/периоды затишья <p><i>Удобство подъезда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Близость главных улиц и скоростных магистралей ✓ Простота въезда/выезда ✓ Возможность добраться пешком ✓ Доступный подъезд для инвалидов <p><i>Обзорность</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Обзорность ресторана с ближайших скоростных магистралей ✓ Действенность наружной рекламы ✓ Благоустроенность прилегающей зданию ресторана территории <p><i>Прочие аспекты</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Особенности экологического состояния района ✓ Перспективы развития ближайшей округи <p>Анализ рынка (района охвата обслуживанием)</p> <p><i>Географический аспект района охвата</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Радиус зоны охвата обслуживанием (одна, две, три и т.д. мили) ✓ Район охвата в графическом изображении на карте <p><i>Демографические характеристики</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Численность населения в районе охвата ✓ Гендерный состав населения ✓ Этнический состав ✓ Группы населения по уровню семейного дохода ✓ Матримониальный статус населения ✓ Уровень образования <p><i>Экономические характеристики</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Точки продаж еды и напитков ✓ Индекс активности ресторанного бизнеса (Restaurant Activity Index, RAI*)
---	---

* RAI — оценивает соотношение объема продаж местного общепита к объему продаж местных продовольственных магазинов и сравнивает это соотношение с общенациональным. Иными словами, это отношение продаж местного общепита (в процентах от объема продаж общепита в общенациональном масштабе) к продажам местных продовольственных магазинов (в процентах от продаж продовольственных магазинов в общенациональном масштабе). Соотношение умножается на 100. Если RAI данной местности выше 100, значит, жители данного района более склонны питаться в общепите, чем дома. — *Прим. перев.*

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Индекс роста ресторанного бизнеса (Restaurant Growth Index, RGI*) ✓ Уровень занятости населения ✓ Сезонные факторы динамики численности населения в районе охвата и приток туристов <p><i>Характеристики рынка труда района охвата</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Уровень заработка местного населения 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наличие рабочих мест ✓ Типы доступных рабочих мест <p><i>Предпочтения в питании вне дома и стиль жизни жителей района</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Опросы местного населения ✓ Привычки в питании местных жителей в других местных заведениях общепита.
<p><i>Источник:</i> Michigan State University Extension, «Restaurant Market Analysis» http://www.msue.msu.edu/msue/imp/modtd/33702004.html (May 12, 2004).</p>	
<p>Вопрос для обсуждения. Как подобные вопросы по анализу рынка могут помочь в ресторанном бизнесе?</p>	

* Restaurant Growth Index — оценивает перспективы развития ресторанного бизнеса в данном районе. Это соотношение спроса и предложения услуг общепита. Вычисляется как отношение местного спроса к доле данного района в совокупном объеме продаж общенационального общепита. Умножается на 100. — *Прим. перев.*

Сетка доходов При выборе прибыльных рыночных сегментов для действующих ресторанов удобно воспользоваться такими инструментами, как сетка доходов и анализ деятельности. Сетка доходов показывает, какой доход приносят те сегменты, которые ресторан обслуживает в настоящее время. В маркетинге существует полезное практическое правило: «привлекай потребителей, аналогичных тем, кто уже стал твоим клиентом». В силу неких причин ресторан обычно привлекает клиентуру со сходным профилем. Анализ существующей клиентской базы в разбивке на категории в зависимости от того, какой объем продаж она приносит заведению, — прекрасный способ приступить к анализу будущего потенциала заведения. Проще говоря, определите, кто ваши клиенты, и постарайтесь найти и привлечь больше людей такого типа.

Еще один проверенный метод выбора целевых сегментов — анализ деловой активности ресторана, показывающей, в какие периоды бизнес идет активно, а в какие — наступает затишье. Далее проводится анализ рынка на предмет поиска потенциально выгодных сегментов, представители которого имеют обыкновение посещать предприятия общественного питания как раз в те периоды, когда в вашем собственном ресторане наблюдается спад посещаемости. Отобранные сегменты следует оценить по указанным критериям и выбрать те, что подходят вашему ресторану. А дальше — действовать в выбранном направлении.

Позиционирование ресторана

Заявление о позиционировании заведения Позицию заведения на рынке ресторанных услуг отражает образ этого заведения в представлениях его клиентуры. Умело сформулированное заявление о рыночной позиции полезно во многих отношениях. Во-первых, оно рождает выгодный имидж заведения в представлении потребителя, четко указывающий, на какое место в рыночном спектре оно претендует. В сфере ресторанного бизнеса, как и в любой другой, имидж — это ре-

альность. В том смысле, что люди склонны основывать свои решения скорее на собственных представлениях, нежели на реальном положении вещей. Если образ (имидж) заведения позитивный, — иными словами, если потребитель считает, что оно предлагает реальную ценность, — велика вероятность, что решение будет принято в пользу посещения этого заведения. Однако одним лишь имиджем потребителя не привлечешь. Готовность посетить ресторан возникает под действием целого набора методов стимулирования и продвижения (о них далее).

Впечатления от посещения ресторана служат своего рода практической проверкой соответствия ресторана его имиджу в представлении данного потребителя. Если реальный опыт посещения ресторана оказался ниже ожиданий, итоговые впечатления будут негативными, этот клиент будет для заведения потерян. По этой причине создаваемый ресторатором имидж заведения должен быть достаточно положительным, чтобы привлечь посетителя. А для того чтобы посетитель остался удовлетворенным посещением, его впечатления должны соответствовать или даже превышать ожидания, сложившиеся у него под впечатлением формулировки имиджа.

Во-вторых, заявление о позиционировании ресторана должно указывать, какие выгоды он предлагает посетителям. Вот ведь парадокс — ресторан предлагает отличительные особенности, а посетитель покупает выгоды. В сущности, он покупает целый набор выгод. Отправляясь в ресторан, люди ищут удовлетворения очень разных потребностей. Одним, например, очень важен огромный выбор блюд в меню, а других больше всего волнуют цены. Кто-то ищет уединенности и приватности, а другие — веселую компанию. Поскольку потребитель покупает выгоды, ресторан должен четко дать понять, какие именно выгоды он предлагает потенциальным клиентам.

В-третьих, заявление о позиционировании ресторана высвечивает его отличительные особенности по сравнению с конкурентами. Все предлагают «отличную еду», «располагающую атмосферу», «нечто ценное». А что же реально отличает один ресторан от другого, спросит себя потребитель. Почему, собственно, я должен идти именно сюда, а не в тот ресторан через дорогу?

Тут главное — найти своеобразие, черты отличия, преимущества, которые конкуренту трудно было бы воспроизвести. Каждое коммерческое предприятие стремится придать своему предложению черты уникальности или выработать у себя некие выигрышные особенности, которые выгодно отличали бы его от конкурентов. Сама природа бизнеса подразумевает, что уникальность предложения подвержена действию принципа недолговечности отличительных особенностей. Предположим, данный ресторан придумал нечто уникальное, что сразу привлекло множество посетителей. Его конкуренты, заметив это новшество, постараются воспроизвести его, раз уж оно доказало свою выигрышность. Тем самым ваш выигрышный коммерческий аргумент вскоре нейтрализуется. Иными словами, он недолговечен, как скоропортящийся продукт. Самое время задаться вопросом: а чем мое заведение может выделиться из ряда таких же, чтобы это было нечто, что крайне сложно или невозможно воспроизвести? Это и есть третий ценный факт, ради которого составляется заявление о позиционировании ресторана.

Разработать его можно только после проведения анализа рынка заведения и его конкурентов. Самое главное — определить, чего хочет целевой рынок, т.е. ради каких выгод посетители приходят в ресторан и насколько он хорош (т.е. каков его имидж в представлениях посетителей) по сравнению с конкурирующими с точки зрения обеспечения этих выгод.

Моментальный тест 3.2

Типичное американское семейство в 2003 г. в среднем тратило на питание вне дома _____ долл.

- (a) — 1700 долл.
- (b) — 1955 долл.
- (c) — 2145 долл.
- (d) — 2211 долл.

Источник: National Restaurant Association, <http://www.restaurant.org/pdfs/research/2005factsheet.pdf>, November 5, 2005.

Карты восприятия (позиционирования) Карты восприятия могут служить полезным инструментом при разработке заявления о позиционировании. Карта восприятия представляет собой отражение на двухмерной оси координат двух параметров: относительной важности разных выгод для гостей заведения и их представления о том, насколько заведение преуспело в их предоставлении. По сути, представителям того или иного сегмента ресторанного рынка достаточно задать лишь два вопроса: «Насколько данный перечень выгод важен для вас, когда вы питаетесь вне дома» и «Насколько успешно, по вашему мнению, заведение X обеспечивает эти выгоды?» Чтобы составить перечень значимых выгод, достаточно спросить у самих посетителей или поработать с фокус-группой, которая поможет определить, что нравится и что не нравится посетителям в данном заведении и у его конкурентов. Результаты обсуждения в фокус-группе носят скорее качественный, нежели количественный характер — процентного соотношения значимости того или иного фактора они не раскрывают, зато определяют основной предмет спора. На основании этого составляется перечень выгод, ради которых потребитель направляется в заведение общественного питания. Предположим, к числу искомых выгод относятся следующие факторы:

A	Приемлемый уровень цен	K	Постоянность уровня (Consistency)
B	Хорошее место	L	Специальные предложения и купоны
C	Чистота	M	Разнообразие меню
D	Дружелюбные посетители, любезный персонал	N	Нет очередей, не приходится ждать
E	Широкий выбор блюд	O	Размер порций
F	Быстрое, без задержек обслуживание	P	Сервировка стола и блюд
G	Качественная пища и напитки	Q	Удобство расположения ресторана
H	За свои деньги получаешь ценность	R	Комфортные сиденья (стулья, кресла, диваны и т.п.)
I	Детям здесь нравится	S	Свежие блюда, свежие продукты
J	Удобные часы работы	T	Особенные или оригинальные блюда

На основании такого перечня можно составить опросный лист для выборочной группы существующих и потенциальных клиентов: их просят оценить важность каждого фактора по пятибалльной системе — от 1 (очень важно) до 5 (неважно). Затем их спрашивают, насколько преуспело исследуемое заведение в предоставлении этих выгод, также по пятибалльной системе — от 1 (в полной мере) до 5 (ни в малейшей степени). Полученный результат можно графически отобразить в виде матрицы (см. рис. 3.1).

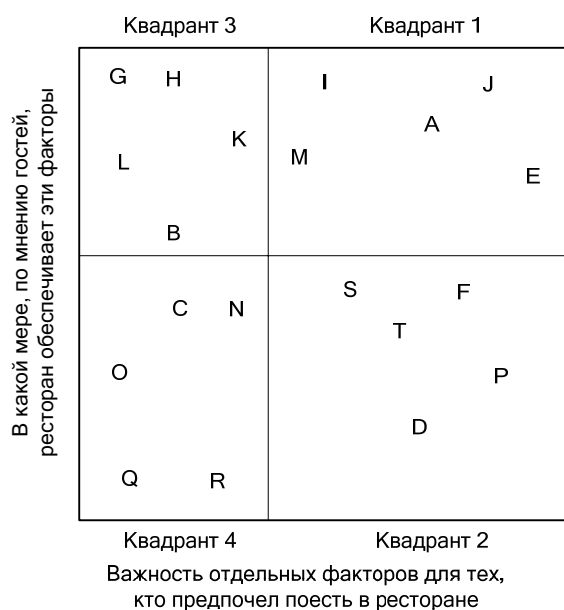


Рис. 3.1 Карта восприятия

Сетка начерчена таким образом, что половина из 20 факторов находится выше горизонтальной линии, а половина — ниже; по такому принципу проведена и вертикальная линия матрицы — она также делит весь набор выгод на две части. В результате образуется четыре квадранта. В правом верхнем поле, квадранте 1, располагаются факторы, не имеющие важности для клиентов и не обеспечиваемые, по их мнению, данным заведением. В нашем примере гости ресторана указали, что следующие пять факторов не играют для них особой роли, а ресторан, по их мнению, не предоставляет их:

- приемлемый уровень цен (A);
- широкий выбор блюд (E);
- детям здесь нравится (I);
- удобные часы работы (J);
- разнообразие меню (M).

В квадрант 2 попали факторы, также не имеющие особого значения для посетителей, однако заведение, по их мнению, предоставляет их в полной мере:

- дружелюбные посетители, любезный персонал (D);
- быстрое, без задержек обслуживание (F);

- сервировка стола и блюд (P);
- свежие блюда, свежие продукты (S);
- особенные или оригинальные блюда (T).

Квадранты 3 и 4 содержат факторы, важные для посетителей, причем в квадранте 3 — те из них, по части которых, как считают посетители, ресторан не преуспел. В последнем, квадранте 4, отражены важные для клиентов факторы, которые ресторан обеспечивает отлично.

В квадрант 3 попали следующие факторы:

- хорошее место (B);
- качественные пища и напитки (G);
- за свои деньги получаешь взамен ценность (H);
- постоянность уровня (K);
- специальные предложения и купоны (L).

А вот факторы квадранта 4:

- чистота (C);
- нет очередей, не приходится ждать (N);
- размер порций (O);
- удобство расположения ресторана (Q);
- комфортные сиденья (стулья, кресла, диваны и т.п.) (R).

На основании карты восприятия ресторан определяет, каким он представляется в глазах клиентов. Далее легко наметить соответствующие действия, чтобы усилить впечатление. На факторы из квадрантов 1 и 2 обращать внимания не стоит — ведь клиенты указали, что им эти вещи безразличны. А что неважно для клиентов, тем ресторан может пренебречь. Сами рестораны, правда, усвоили обыкновение особо подчеркивать и обыгрывать свои сильные стороны. Так, в нашем примере клиенты считают, что в ресторане дружественная атмосфера и любезный персонал, обслуживание без задержек, симпатичная сервировка блюд, вся еда свежая и в меню есть оригинальные блюда. Но ведь его клиентам эти факторы не слишком-то важны. И если заведение построит маркетинг вокруг этих достоинств, ему не удастся привлечь такую клиентуру.

Самого большого внимания заслуживают факторы из квадрантов 3 и 4 — это то, что важно для клиентов. Однако они не считают данный ресторан приятным местом, способным обеспечить неизменность уровня, высокое качество пищи, специальные предложения и предоставить за уплаченные деньги реальную ценность. С другой стороны, клиенты полагают, что здесь поддерживается чистота, что порции должного размера, сиденья удобные, нет очередей и вообще ресторан удобно расположен — недалеко и добираться быстро.

Теперь самое время на деле проверить, как обстоят дела. Насколько восприятие заведения клиентами соответствует реальности? Получив ответ на этот вопрос, можно приступать к планированию действий. Если впечатление клиентов от какого-либо фактора негативное, а на самом деле с ним все в порядке, следует поработать в направлении улучшения имиджа. Например, специальные предложения предусмотрены, но посетители не знают о них. Если же впечатления от какого-то фактора негативны и это соответствует действительности или если впечатления позитивные, а на практике с этим недостаточно хорошо, следует менять

соответствующий продукт или услугу. Так, если, по мнению клиентов, у ресторана проблемы, непостоянный уровень пищи, необходимо обратить серьезное внимание на кухню. Или, например, комфортность сидений. Клиент приходит в ресторан, рассчитывая устроиться поудобнее и посидеть подольше, и тут оказывается, что стулья-то неудобные. Клиент, конечно, разочарован. Такие стулья надо немедленно заменить на более комфортные. Наконец, если по каким-либо факторам имидж заведения, по мнению клиентов, позитивный и результаты проверки показали, что к этим факторам нет нареканий, то это и есть основа, на которой следует строить заявление о позиционировании.

Аналогичные карты восприятия можно подготовить и по конкурентам — это покажет, по каким факторам данное заведение, по мнению клиентов, успешнее. В конечном итоге заявление о позиционировании ресторана будет основываться на исследованиях, установивших, каких выгод ищет клиент, приходя в ресторан, что заведение со своей стороны предлагает в качестве этих желаемых выгод и чем процесс их предоставления выгодно отличает данное заведение от конкурирующих. Проще говоря, заявление о позиционировании звучит так: «Для ____ стремящихся получить ____ мы предоставляем ____».

Первый прочерк должен быть заполнен обозначением соответствующего рыночного сегмента, к которому апеллирует заведение; второй прочерк — выгоды, которые пытается найти представитель данного рыночного сегмента; ну а третий прочерк — указание того, что заведение предлагает клиентам для удовлетворения их потребности в указанных выгодах.

Определение маркетинговых целей

Критерии Сам процесс постановки целей увеличивает вероятность того, что они будут достигнуты. Суть в том, что менеджеры получают ориентир, который и дает направление. В процессе разработки целей менеджеры получают возможность оценить, насколько они продвинулись в желаемом направлении, и в случае необходимости заменить стратегию, которая не принесла хорошего результата. Иными словами, благодаря постановке целей появляется возможность «вести счет». Сам по себе это инструмент мотивации, равно как и метод распределения обязанностей, ответственности и вознаграждения за достигнутые результаты.

Цели должны удовлетворять нескольким критериям. Во-первых, чтобы от них была реальная польза, следует наметить отдельную цель для каждого рыночного сегмента, на которую направлены маркетинговые усилия ресторана. Каждый рыночный сегмент имеет свои особенности — по привычкам питания, по модели расходования средств, да и по степени успешности маркетинговых усилий ресторанного оператора в данном направлении. Для такого сегмента, как пожилые, задача может состоять в том, чтобы привлечь как можно больше таких клиентов, тогда как для сегмента работающих, которые приходят на ланч, более актуально добиться, чтобы они чаще посещали заведение.

Во-вторых, цели должны быть ориентированы на результат. Обычно это подразумевает конкретные показатели увеличения объема продаж, выручки или доли рынка. Только ориентируясь на желаемый результат, менеджеры могут устано-

вить конкретные целевые показатели, а после, оценивая прогресс, определить, насколько успешно шла работа в этом направлении.

В-третьих, цели уместнее выражать в количественных показателях, чем в качественных. Цели качественного порядка трудно измерить, здесь всегда присутствует та или иная доля субъективной оценки. Например, такая формулировка, как «улучшить сервис», может трактоваться не однозначно.

В-четвертых, в формулировке целей следует закладывать и временной параметр. Недостаточно, например, поставить цель увеличить посещаемость за неделю на 100 человек, следует обязательно указать, за какой период времени эта цель должна быть достигнута.

Кривая жизненного цикла Цели должны находиться в соответствии со стадией жизненного цикла заведения. Эта концепция подразумевает, что жизненный цикл продукта (услуг, бизнеса) проходит через череду стадий, каждая из которых характеризуется своими особенностями. Все начинается с вхождения продукта на рынок, потом следуют стадия роста и развития, стадия зрелости, а далее — упадок. Поэтому на каждой стадии жизненного цикла уместны свои цели. На стадии вхождения на рынок ключевыми целями будут создание осведомленности о продукте и поощрение потребителей попробовать его и составить свое суждение. На стадии роста объем продаж увеличивается возрастающими темпами, и наиболее актуальна такая цель, как максимизация доли рынка. На следующей за этим стадией зрелости объем продаж продолжает расти, но его темпы снижаются — тут главная цель максимизировать прибыль, пока продукт удерживает долю рынка. Наконец, на стадии упадка объем продаж начинает сокращаться, сокращаются и расходы, так что цель компании — выжать из продукта (бизнеса) максимум возможного.

Процесс покупки Помимо соответствия стадии жизненного цикла, цели должны быть согласованы и со стадией процесса совершения покупки, на которой находится потребитель. В соответствии с концепцией процесса покупки принятию решения о покупке предшествует ряд последовательных стадий в сознании потенциального потребителя. Прежде всего, потребитель должен знать о существовании данного заведения. Затем он должен получить информацию о выгодах, которые ресторан ему предлагает. На этой стадии, если рекламная кампания ресторана успешна, у клиентов формируется позитивное представление о нем, зарождается личное предпочтение, которое трансформируется в желание посетить его. Затем потребитель посещает ресторан, и если его впечатления положительные, то следуют повторные визиты. Следовательно, маркетинговые цели заведения должны разрабатываться с учетом стадии процесса совершения покупки, на которой находится потребитель.

Так, на стадии осведомленности маркетинговая цель состоит в том, чтобы «вернуть потребителя лицом» к данному ресторану. Успех здесь измеряется количеством проинформированных потребителей — количеством читателей (изданий, содержащих сведения о заведении), зрителей и т.п.

На следующей стадии, когда потребитель формирует мнение о заведении и пытается определить, что оно может предложить, цель в том, чтобы донести до него соответствующую информацию. Успех маркетинга на данном этапе измеряется долей читателей или зрителей, запомнивших существенные моменты рекламного сообщения.

Если потребитель пребывает в стадии формирования мнения о заведении, цель маркетинга — изменить его к лучшему, сформировать в сознании потребителя выгодный для заведения имидж. Эффективность рекламной кампании определяется так: сопоставляются мнения потребителей о заведении до проведения кампании и после нее — тогда становится ясно, произошел ли желаемый сдвиг. Аналогично этому на стадии формирования предпочтения, когда надо способствовать возникновению этого самого предпочтения в сознании потребителя, об эффективности кампании можно судить, сопоставив результаты опросов потребителей о личных предпочтениях до и после ее проведения. Так, если сначала в списке потребительских предпочтений по части ресторанов данное заведение значится под номером шесть, а после проведения кампании поднимается на третье место, значит, кампанию можно признать успешной.

Далее следует стадия побуждения потребителя предпринять конкретные действия. Количество таких действий потребителя, например число предварительных заказов мест по телефону, легко поддается подсчету. Ну а число самих покупок (услуг заведения) измеряется количеством посетителей или заказов, например, продвигаемого блюда. Заключительная стадия процесса — это принятие, где главная цель — повторные посещения измеряются процентной долей клиентов, пришедших вторично.

Разработка и реализация программы действий

Реализация программы действий предполагает разработку и воплощение в практику конкретных комбинаций маркетинговых действий (маркетинг-микс) для каждого целевого сегмента рынка. Это означает разработку методов выполнения конкретных задач, составление бюджета и распределение обязанностей и ответственности за выполнение программы.

Комплексу маркетинговых действий (маркетинг-микс) разные авторы дают разные определения. Изначально в него включались планирование продукта, ценообразование, дистрибуция, продвижение, обслуживание и рыночные исследования, впоследствии превратившиеся в стандартный набор четырех «Р» (Product, Price, Promotion, Place). Некоторое видоизменение этих элементов в сторону более специфических адаптирует эту концепцию для индустрии гостеприимства. Считается, что маркетинг-микс для индустрии общественного питания состоит из четырех элементов: комплекс «продукт—сервис», ценообразование, комплекс «продвижение—коммуникации» и, наконец, комплекс «место—дистрибуция»¹¹. Конкретный маркетинговый комплекс выбирается с учетом особенностей отрасли, позиции компании на рынке и того, насколько она успешна по сравнению с конкурентами.

Комплекс «продукт—сервис» Этот комплекс охватывает набор продуктов и услуг, которые предлагает заведение в попытке удовлетворить запросы потребителей. Это не только выбор блюд в меню, качество, репутация заведения, его имидж, мебель и элементы декора, внешний вид здания, но и внутренняя планировка, а также особенности предлагаемого сервиса. Иными словами, речь идет о всех включаемых в оплату элементах и оплачиваемых клиентом прямо или косвенно. Указанная в меню цена, например, бифштекса включает стоимость не только самого кушанья, но также тарелки, на которой оно подается, используемых салфеток, окружающей обстановки, даже вида за окном, «цена» которого нашла отражение в стоимости аренды помещения и через механизм ценообразования «переложена на плечи клиента». Потребитель платит даже за свой статус посетителя данного ресторана — если ресторан престижный, визит обойдется значительно дороже.

По мнению Льюиса (Lewis) и Чемберса (Chambers)¹², успех нового продукта или услуги обусловлен следующими факторами:

- способностью распознать потребности клиента;
- привлечением ноу-хау и ресурсов, которыми располагает компания;
- разработкой новых продуктов на ключевом рынке компании;
- оценкой эффективности на стадии разработки продукта: тщательной проверкой и тестированием новых идей в основе продукта до принятия решения о выделении средств на его разработку;
- координацией усилий в области исследований, разработки и маркетинга;
- созданием организационной среды, благоприятствующей предприимчивости, инициативности и разумному риску;
- привязкой разработки нового продукта к корпоративным целям.

Цена Отметим следующие моменты. Во-первых, цена важна уже тем, что составляет половину соотношения «цена—ценность», к оптимизации которого стремится клиент. Если гость ресторана вообразит, что приобретенная им ценность не заслуживает уплаченных за нее денег, его впечатления будут однозначно негативными. Во-вторых, в индустрии общественного питания важнейшим ценообразующим фактором служит сам продукт. Однако в цене конечного продукта заложен целый набор постоянных затрат, что, несомненно, повышает ее. Поэтому ресторатор должен найти такой сегмент рынка, представители которого готовы платить цену, которую он вынужден ставить, учитывая необходимость покрывать постоянные затраты. Однако следует всегда помнить, что последнее слово всегда остается за клиентом — именно он решает, заслуживает ли заведение, чтобы платить за визит к нему цены, указанные в его меню. А к сожалению, операторы ресторанного бизнеса часто игнорируют учет мнения клиента как существенный фактор ценообразования¹³. Известно например, что в 1970-х годах рестораны отреагировали на повышение цен на продукты питания повышением цен меню, иными словами, попытались переложить свои дополнительные расходы на клиентов. Клиенты, однако, решили, что таких цен ресторанная еда не заслуживает, и стали реже посещать рестораны, вот тут на авансцену ресторанной индустрии вышли заведения фастфуда, которые фактически перехватили часть биз-

неса у ресторанов с полным циклом обслуживания, затем сориентировались и продовольственные магазины и стали предлагать полуфабрикаты клиентам, которым не понравилось повышение цен на фастфуд. Они решили, что лучше поесть дома — и еда уж точно качественная, и обстановка самая удобная. Самые сметливые рестораторы уловили это желание потребителя и быстренько адаптировали свои услуги и цены. Все это рассказано в подтверждение той простой мысли, что именно *клиент (потребитель)*, а вовсе не себестоимость продукта определяет его судьбу — будет он продаваться или останется невостребованным.

Комплекс «продвижение—коммуникации» Этот маркетинговый комплекс включает в себя все коммуникации между компанией и потребителем. Это средства рекламы, изустная молва, мерчандайзинг, стимулирование (продвижение), PR, паблисити и личные продажи. Более подробно об этом расскажем в гл. 4.

Комплекс «место—дистрибуция» Комплекс дистрибуции образует вся совокупность каналов, связывающих компанию и ее потребителей. Каналы могут быть как прямыми, так и косвенными. Прямой канал дистрибуции — заведение напрямую общается со своими клиентами. В случае косвенного канала между заведением и его потребителями находится один или более посредников. Предположим, ресторан решил принять участие в программе обслуживания комплексных туристических поездок (включают проезд, проживание, питание, экскурсии и пр.), и тогда его продвижением занимается туроператор, продвигающий свой турпродукт. Другой пример — решение разместить купоны на скидки в дисконтной книжке — их часто распространяют в рамках благотворительного сбора средств. Косвенным каналом дистрибуции можно считать и решение ресторана принимать определенные пластиковые кредитные карты: между клиентом и рестораном возникает посредник в лице компании — эмитента кредитных карт.

Прежде чем выбрать канал дистрибуции, следует обдумать несколько моментов. Если существует или предлагается налаженная партнерская сеть распространения, может, именно ее уместнее и использовать. Скажем, стало известно, что выпускники местной школы в рамках благотворительной акции будут продавать дисконтные книжки. Не лучше ли договориться об участии в этом мероприятии и разместить купоны на скидки в этой книжке? Это куда выгоднее, чем дублировать его, тратя силы и средства на распространение рекламных флаеров непосредственно среди родителей и приятелей учащихся.

Несколько лет назад Совет по туризму Шотландии (Scottish Tourist Board) открыл программу под названием Taste of Scotland («Вкус Шотландии»), в рамках которой местным ресторанам было предложено разработать специальное меню на основе продуктов шотландского производства с ценами в пределах указанного ценового диапазона. Взамен Совет предлагал включить информацию об этих ресторанах в рекламный буклет, распространяемый среди туристов. Заметьте, что сеть дистрибуции, которой располагает Совет, недоступна самим ресторанам.

Посредники, действующие в косвенных каналах дистрибуции, зарабатывают тем, что способствуют продажам. Они получают свою плату только после того, как продажа состоялась. Таким образом, для самого ресторана это затраты пере-

менные, тогда как его затраты на организацию прямой дистрибуции относятся к категории постоянных. Суть в том, что действия по продвижению, направленные оператором ресторанного бизнеса непосредственно на потребителя, должны быть полностью им оплачены, независимо от результата — будь то один случайный клиент или целая толпа. С другой стороны, не следует забывать, что любой посредник между рестораном и его потребителями претендует на часть продажной цены, указанной в меню. Если нормальная цена какого-то блюда составляет 18 долл. и заведение продает его непосредственно клиенту, оно и получает все 18 долл. Однако если клиент расплатился кредитной карточкой, часть выручки от продажи возьмут себе компания-эмитент и банк, осуществляющий соответствующую операцию. Владелец экскурсионного бюро, желающий обеспечить экскурсантам питание в данном ресторане, также рассчитывает платить за указанное блюдо меньше 18 долл. — предположим, в сезон планируется привозить в заведение по два автобуса туристов трижды в неделю — это уже массовые потребители, и сделка может считаться оптовой. Следовательно, и цена должна быть оптовой. Конечно, каждый менеджер любого ресторана мечтал бы продавать все блюда исключительно по розничной цене. Однако существуют периоды затишья — в течение дня, недели, года, когда ситуация не позволяет рассчитывать на продажи только по запрашиваемой розничной цене. Тогда и оплата услуг посредников может считаться оправданным шагом.

Здесь особенно важно *знать*, когда ваш бизнес более всего нуждается в этом, а также какова структура затрат. И тогда ресторатор определит, насколько он может снизить цены без ущерба для прибыльности заведения. Как минимум надо знать точку безубыточности. Как отмечалось в гл. 1, для заведения общественного питания точка безубыточности представляет собой объем продаж на том уровне, который выводит заведение на нулевой уровень: прибыли нет, но все расходы окупаются, а значит, и нет убытков. На точке безубыточности совокупная выручка в точности равна совокупным расходам. Важно отметить, что при объеме продаж выше точки безубыточности все затраты заведения относятся к категории переменных. Если ресторану обеспечена безубыточность, то на продукт можно установить такую цену, которая покрывала бы переменные затраты. Все полученное свыше покрытия переменных затрат представляет собой прибыль.

Третий фактор, который нельзя не учитывать при выборе косвенных каналов дистрибуции, — имидж посредника. Для потребителя образ людей или организаций, занимающихся дистрибуцией продукта, в нашем случае — услуг ресторана, отождествляется с образом самого ресторана. Ресторанному оператору следует убедиться, что имидж и репутация посредника не противоречат тому образу заведения, который он старается внедрить в сознание потребителя.

Прямые продажи услуг ресторана осуществляет непосредственно его персонал. Это люди, специально нанятые рестораном оператором, поэтому их следует должным образом мотивировать, чтобы они способствовали успеху заведения. Что касается посредников в косвенных каналах, то напрямую мотивировать их невозможно. Ресторатор должен понять их потребности и побуждения и именно на этой основе строить взаимоотношения с ними.

Наконец, последний важный фактор — какой канал дистрибуции более эффективный. Если ресторан слишком полагается на туроператора, который обеща-

ет обеспечить существенный поток клиентов-туристов, то туроператор может требовать выгодных ему цен и форм сервиса, угрожая в противном случае переключить свой бизнес на другой ресторан. Однако недавно рестораны северо-восточных штатов преуспели в своей попытке снизить процент, отчисляемый компании American Express. Отсюда вывод: ресторанный оператор должен сбалансированно пользоваться разными формами прямой и косвенной дистрибуции, чтобы самому управлять своей судьбой, а не полагаться на милость других участников каналов дистрибуции.

Бюджет Это один из критически важных компонентов программы действий — именно бюджет позволяет перевести пункты программы в плоскость практики. Для разработки бюджета используется ряд методов. Самый распространенный — установить бюджет на основании процента продаж. Обычно рестораны тратят на маркетинг от 0,4 до 6,8% объема продаж, в зависимости от типа заведения: полный комплекс обслуживания или частичное самообслуживание, ограниченное у него меню без обслуживания за столиками или это кафетерий. Этот вариант определения маркетингового бюджета более всего подходит заведениям с высоким процентом повторных посещений. Однако если в конкретном году продажи сократились, то в следующем, пользуясь этой логикой, маркетинговый бюджет тоже сократится, хотя, возможно, уместнее было бы, наоборот, увеличить его.

Еще один метод обеспечить логичный размер маркетингового бюджета — ориентироваться на аналогичные расходы конкурентов. Но по сути это передает коммерческую судьбу заведения в чужие руки. А может, конкуренты допускают ошибку?

Третий метод — определить, сколько денег заведение может выделить на маркетинг исходя из своей финансовой ситуации. Этот метод следует отнести к ряду реагирующих — а уместен ли он при составлении плана действий?

Четвертый метод — самый лучший, хотя и самый сложный. Разрабатывается план, который гарантированно принесет успех, а потом определяется бюджет, который позволит воплотить его в жизнь. Позже можно согласовать запрашиваемый бюджет с финансовыми возможностями бизнеса. Однако суть в том, что первый шаг — определить, сколько денег требуется для реального гарантированного достижения поставленных целей, а уж потом определить, сколько денег готова выложить на это компания. Именно в такой последовательности, и никак не наоборот!

На заметку

45% американцев в возрасте от 25 до 34 лет прибегают к ресурсам Интернета в поисках информации о ресторанах, которые никогда раньше не посещали.

Источник: National Restaurant Association, [http:// www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm](http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm), 5 ноября 2005 г.



Тест «на один зубок» 3.4 Студенческая кухня-2010

Цель изучения. Выявить элементы маркетингового комплекса, подходящие для ресторанного оператора.

Студент колледжа 2010 г. наверняка будет личностью в высшей степени космополитической, хорошо представляющей себе, как выглядит мир, с небывало высоким уровнем технологической грамотности, а также со склонностью питаться скорее спонтанно, нежели подчиняясь режиму.

Эти вещи полезно знать, поскольку индустрия общественного питания в огромной степени ориентируется на представителей возрастной группы 16—24-летних как на источник не только пополнения персонала, но и рядов потребителей. Большинство учащихся колледжей регулярно пользуются услугами общепита, особенно когда понимают, что столовые в кампусах не способны предоставить сервис должного уровня. Владельцы ресторанов должны быть особенно внимательны к этой возрастной группе. Как же создать правильный маркетинг-микс для привлечения аудитории студенческого возраста?

Студент колледжа 2010 г. растет в полной семье или с одним родителем и посещает заведения общественного питания чаще представителей предыдущего поколения — так что вкусы у него более изощренные. Питаться он предпочтет стихийно, словно бы отрицая традиционный режим, предписывающий часы завтрака, ланча и обеда. Пребывая благодаря Интернету в постоянном контакте со всем миром, они усваивают более европейские традиции питания: больше фруктов и мучного на завтрак, плотный ланч, небольшой перекус ближе к вечеру и поздний обед. Из-за привычки более свободному режиму работающим студентам зачастую трудно приспособиться к строгим рамкам рабочего регламента.

Ресторанный оператор, желающий привлечь клиентов студенческого возраста, прежде всего должен обдумать все четыре ключевых элемента знаменитых «четырёх Р». Во-первых, апеллирующий к этому сегменту рынка ресторатор должен организовать 24-часовую работу заведения, расширить возможности по доставке и продумать разумный и логичный ассортимент блюд. В этом ему могут помочь служащие студенческого возраста; они — ценный источник новых идей относительно того, как «достучаться» до их сверстников. Их надо привлекать едой питательной, обогащенной витаминами из ингредиентов, созданных на основе генной инженерии, с ярко выраженными вкусовыми качествами — только на такую еду польстится студент 2010 г. У представителей этой возрастной группы найдет отклик и вегетарианская пища.

Источник: King, Paul, «NACUFS Presentation Looks at the College Student of 2010», *Nation's Restaurant News*, July 19, 1999, vol. 33, no 29, p. 16.

Вопрос для обсуждения. Следует ли менеджерам ресторанов пойти на уступки, соглашаясь на более свободный режим работы для служащих студенческого возраста?

Мониторинг и оценка эффективности маркетингового плана

Увидеть, успешен ли маркетинговый план, очень легко — клиентов стало заметно больше, многие стали посещать заведение чаще, да и сумма среднего чека увеличилась. Точно так же заметно, когда маркетинговый план не срабатывает: клиентов становится меньше, ходят они реже и тратят меньше. Вот что действительно трудно, так это определить причины провала плана. Запустить реализацию плана — занятие волнительное, все полно энтузиазма, настроение приподнятое. Но самая важная часть плана, которую зачастую просто игнорируют, — это определить, успешен ли он, в какой части выполняется эффективно, а где пробуксовывает. Даже когда ресторанный оператор все же дает себе труд оценить эффективность маркетингового плана, это делается зачастую слишком поздно, можно сказать, «посмертно». Конечно, результат такой оценки поможет избежать упущений при разработке следующей кампании, но для текущей это как мертвому припарки.

Маркетинговый план следует оценивать на каждом его этапе, чтобы убедиться, что он действует в верном направлении. Первая ловушка подстерегает маркетолога на этапе выбора целевых сегментов рынка. Неважно, насколько хороша рекламная кампания: если она направлена не на тот контингент, толку от нее все равно не будет. Для контроля ресторанный оператор должен задаться следующими вопросами.

- Знаю ли я, чего хотят мои клиенты?
- Знаю ли я, чего хотят другие потребители данного сегмента, которые еще не стали моими клиентами?
- Хорошо ли я представляю себе характеристики целевого рынка, который намереваюсь привлечь в свое заведение?

Предположим, ресторатор не кривя душой ответил утвердительно на эти вопросы. Тогда следующим шагом должна стать оценка поставленных целей. Цели должны удовлетворять таким критериям, как:

- особенность;
- измеримость;
- достижимость;
- реалистичность;
- временной параметр;
- соответствие положению ресторанный оператора на кривой жизненного цикла;
- соответствие месту потребителя в процессе совершения покупки.

В процессе мониторинга программы действий главным инструментом оценки степени ее желательности и правдоподобности с точки зрения целевого рынка должны служить исследования. Кроме того, следует удостовериться, что программа побуждает к действиям. Иными словами, подвигнет ли она потенциальных потребителей к реальным действиям?

При выборе комплекса подходящих инструментов продвижения главное — позаботиться, в правильных ли местах размещено обращение к потребителям — будет ли оно замечено, услышано или прочитано целевым сегментом рынка? Медиапланирование предполагает принятие решений относительно времени и частоты появления в медиаканалах обращения к целевому потребителю, размера этого обращения и места, ему отведенного. На этой же стадии проверяется и то,

насколько его содержание соответствует намеченным целям. Достигло ли обращение целевой аудитории? Донесло ли до них необходимую информацию о заведении? Изменило ли оно ранее сложившееся мнение о заведении? Удалось ли с помощью этого обращения сформировать предпочтение относительно заведения? Побудило ли оно потенциальных потребителей к действиям? И захотят ли снова прийти сюда? Наконец, следует тщательно проверить бюджет по следующим направлениям: (1) достаточно ли средств предусмотрено для реализации целей и (2) может ли данный оператор позволить себе такие расходы.



Тест «на один зубок» 3.5

Один день из жизни: Джеймс Янг

Когда Джеймс Янг покидал родной Тайвань, чтобы отправиться на учебу в Техас, он и представить не мог, что в обозримом будущем откроет мексиканский ресторан. Он собирался учиться на инженера в Техасском технологическом университете. А мексиканской еды он и не пробовал вовсе.

И все же он открыл ресторан с мексиканской кухней, а потом еще 15 заведений того же профиля. На сегодняшний день Янг — владделец сети мексиканских ресторанов Abuelo's Mexican Food Embassy, куда входит 16 заведений в четырех штатах. Что же привело его в ресторанный бизнес?

Все началось с того, что Янг и его жена решили открыть небольшой китайский ресторанчик невдалеке от кампуса Техасского технического университета — чтобы было, на что жить в период учебы. К моменту, когда Янг получил диплом, дела в его ресторанном бизнесе шли настолько успешно, что он решил вовсе отказаться от карьеры инженера. К тому же недавно Янг продал свою сеть китайских ресторанов Chinese Kitchen, насчитывавшую 16 заведений, чтобы целиком сосредоточиться на новом начинании — расширении сети Abuelo's, ресторанов с чисто мексиканской кухней.

«Мы не хотели, чтобы это был ресторан со смешанной мексиканско-техасской кухней, каких и без того много, — рассказывает партнер Янга Чак Андерсон. — Наша идея заключалась в том, чтобы позиционироваться как чисто национальное заведение, где можно познакомиться с блюдами истинно мексиканской кухни».

В процессе подготовки к программе расширения Abuelo's Янг и его партнер реструктурировали управленческую команду и договорились о 14-миллионном кредите с Bank of America — «этого должно хватить на финансирование первой стадии расширения», — констатировал Роберт Линн, президент и управляющий Food Concepts International Holding, Inc., материнской компании Abuelo's.

Источник: Duecy, Erica, «Abuelo's Young Ready to Add onto Chain's Upscale-Casual Family», *Nation's Restaurant News*; February 16, 2004, vol. 38, issue 7, p. 14.

Вопрос для обсуждения. Вы узнали историю уроженца Тайваня Джеймса Янга. Он приехал в Техас и открыл здесь сеть мексиканских ресторанов, весьма успешное коммерческое предприятие. Чем учит нас эта история?



Тест «на один зубок» 3.6 Путь наверх: Майк Скраггс

Как быть, если ваши рестораны терпят неудачи? Конечно, вернуться к своим истокам — так считает старший вице-президент по международным операциям сети пиццерий Little Caesars Enterprises Майк Скраггс (Mike Sczuggs).

«Несколько лет назад, когда мы оказались в очень незавидном положении, пришлось как следует потрудиться, чтобы составить план спасения, — рассказывает Майк. — Мы понимали, что пришла пора перестать обольщаться и непредвзято взглянуть на продукт, который мы предлагаем публике. Как выяснилось, особо гордиться нам было нечем». Чтобы как-то переломить ситуацию, сеть пиццерий вынуждена была внести существенные изменения в меню, особо сосредоточившись на ключевых ингредиентах своего продукта — сырах, соусах и тесте. Например, вместо замороженных сыров стали больше употреблять свежие.

«Мы вернулись к нашим истокам — и постарались сделать нашу пиццу такой же, как в те годы, когда сеть пиццерий Little Caesars делала первые шаги, — продолжает Майк Скраггс. — Возможно, именно благодаря этому мы смогли добиться впечатляющего роста продаж».

Карабкаясь к вершинам успеха, мы часто забываем о своих истоках — о том, чем были, когда только начинали путь наверх. Но вот приходит время вспомнить о них, чтобы снова обрести свежесть и остроту восприятия, как в те дни, когда все только начиналось. Помимо того что Little Caesars вернула своему продукту былое качество, самое серьезное внимание было уделено повышению квалификации управленческого персонала. Ради того чтобы улучшить пошатнувшийся имидж пиццерий Little Caesars, была также запущена специальная рекламная кампания.

Усилия оказались не напрасны: в первой половине 2003 г. объем продаж по сети в целом взлетел на 15,5%! Все-таки полезно иногда возвращаться к своим истокам.

Источник: Garber, Amy, «Pizza Players Eye New Products, Demographics to Increase Sales», *Nation's Restaurant News*, September 8, 2003, vol. 37, issue 36, p. 4.

Вопрос для обсуждения. В каких ситуациях «возвращение к своим истокам» может оказаться неподходящей стратегией?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. «AMA Board Approves New Marketing Definition», *Marketing News*, March 1, 1985, p. 1.
2. Robert D. Reid, *Hospitality Marketing Management*, 2nd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 8.

3. James R. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising* (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), p. 34.
4. Tom Feltenstein, *Foodservice Marketing for the '90s* (New York: John Wiley & Sons, 1992), pp. 51–54.
5. Ibid., p. 29.
6. Ibid., p. 23.
7. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising*, p. 37.
8. National Restaurant Association, «The Business of Keeping Baby Boomers Happy», *Restaurants USA*, December 2001, www.restaurant.org/rusa.
9. Ibid.
10. Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley, and William Rudelius, *Marketing*, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 204.
11. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising*, p. 20.
12. Robert C. Lewis and Richard E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 327.
13. Ibid., p. 354.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

American Marketing Association	http://www.marketingpower.com/
Simmons Market Research Bureau.	http://www.smr.com/
Nation's Restaurant News	http://www.nrn.com/
U.S. Census Bureau	http://www.census.gov

ОТВЕТЫ НА МОМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

- 3.1 (c) — 76%.
- 3.2 (d) — 2211 долл.

Глава 4

ПРОДВИЖЕНИЕ РЕСТОРАНА



Прихожу как-то в модный французский ресторан «Дежа Вю», а метрдотель и спрашивает: «Скажите, а не мог ли я где-то видеть вас раньше?»

Стивен Райт, известный канадский комик.

Цели изучения

Прочитав эту главу, вы сможете:

- 1 Описать этапы процесса продвижения
- 2 Сопоставить и выявить особенности существующих методов составления бюджета на цели продвижения
- 3 Перечислить и разъяснить функции рекламы
- 4 Определить критерии отбора медиасредств для рекламы ресторана
- 5 Сопоставить и выявить степень эффективности разных медиасредств
- 6 Определить ключевые компоненты успешного стимулирования продаж: мерчандайзинг и PR-кампанию



Тест «на один зубок» 4.1

Горячая концепция: Заказ в режиме онлайн

Цели изучения. Сопоставить разные методы составления бюджета на цели продвижения и выявить их особенности.

Нелегко синхронизировать маркетинговые усилия, когда ваша ресторанный сеть насчитывает десятки заведений. Благо, теперь появилась новая интернет-технология, позволяющая координировать запуск рекламных кампаний и программ по продвижению с сайта компании — владельца сети.

Подобные сайты действуют как центры приема и выполнения заказов на маркетинговую продукцию; они, как рекламные материалы, бизнес-карточки заведений и элементы идентификационного комплекта, формируют образ сети. «Это покупки за один заход», — объясняет Джим Фокс из денверской фирмы маркетинговых услуг Aegios Direct, специализация которой — создание для компаний-операторов, насчитывающих несколько предприятий, индивидуализированных web-центров заказа. Такие центры помогают крупным компаниям вроде ресторанной сети Noodles & Company направить в единое русло маркетинговую деятельность и сократить расходы.

Директор креативной службы Noodles & Company Сьюзен Тушетт Ост более чем удовлетворен сайтом, разработанным для них Aegios Direct: «Мы хотели обеспечить себе гарантированный охват всех наших заведений, однако их число растет быстрее, чем пополняется штат нашего подразделения. Хотя создание такого кастомизированного веб-сайта требует немалых начальных вложений (от 10 до 45 тыс. долл.), он стоит этих денег. Например, благодаря этому сайту Noodles рассчитывает на 20% сократить бесполезный (непродуктивный) расход рекламных материалов. «Чем точнее оцениваешь, тем лучше управляешь, а чем лучше управляешь, тем эффективнее обслуживаешь свое поле деятельности», — отмечает Фокс.

Источник: Garber Amy, «Online Order Centers Save Advertising, Promotion Time», *Nation's Restaurant News*, June 14, 2004, vol. 38, issue 24, p. 90.

Вопрос для обсуждения. Почему онлайн-заказ — идеальное решение для такой компании, как Noodles & Company, владеющей сетью из 90 ресторанов, но при этом имеющей довольно малочисленный штат?

ПРОЦЕСС ПРОДВИЖЕНИЯ

Цели продвижения

Современный маркетинг не ограничивается такими традиционными целями, как разработка востребованного продукта с привлекательной ценой и обеспечение доступа к нему целевого сегмента потребителей. В ресторанном бизнесе существенно важно поддерживать общение со своими потребителями.

Менеджеры ресторана осуществляют коммуникации с потребителями, как существующими, так и потенциальными, посредством комплекса продвижения, конечная цель которого — изменить в желаемом направлении поведение потребителя. В контексте ресторанного бизнеса это означает побудить его посещать ресторан или переубедить, если у клиента сложилось о нем негативное впечатление.

Методы продвижения направлены, в частности, на то, чтобы информировать, убеждать и напоминать. Для нового или открывшегося после реконструкции ресторана главная задача в том, чтобы оповестить публику о факте открытия; для действующих заведений важно заманить к себе нового посетителя; уже имеющимся клиентам следует почаще напоминать о себе — пусть сама идея поесть на стороне ассоциируется в их сознании с названием данного заведения.

Стадии процесса продвижения

Процесс продвижения графически представлен на рис. 4.1. Он предполагает определение целевого сегмента рынка, постановку целей, разработку содержания и формы обращения к потребителям, разработку соответствующего набора способов продвижения, выбор медиасредств и определение бюджета. На каждом этапе важно предусмотреть методы контроля, чтобы все время быть уверенными, что процесс идет в нужном направлении.



Рис. 4.1 Схеме процесса продвижения

Источник: по материалам Robert Christie Mill and Alastair M. Morrison, *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 448.

Целевой рынок Мы уже обсудили в предыдущих главах особенности разных сегментов потребительского рынка и способы отбора целевых сегментов. Удостовериться в правильности выбора целевых сегментов ресторанному оператору могут помочь следующие вопросы.

- Знаю ли я, чего хотят мои клиенты?
- Знаю ли я, чего хочет рынок?
- Известны ли мне характеристики целевого рынка, который я намереваюсь привлечь?

Цели Прежде чем разрабатывать цели кампании по продвижению, необходимо оценить, на какой стадии жизненного цикла находится в данный момент ресторан и на какой стадии процесса совершения покупки находятся потребители. Концепция жизненного цикла основана на идее, что любое предприятие, в том числе общественного питания, проходит в своем развитии несколько стадий. Продолжительность их зависит от отраслевых особенностей. Для каждой стадии уместны свои стратегии продвижения. Обычно все начинается с вхождения на рынок, далее следуют стадия роста, потом зрелости, а после — упадка или омоложения. На первой стадии, когда новая или обновленная ресторанный концепция только начинает завоевывать рынок, потребитель еще не осведомлен о ней. Цель продвижения — как можно шире оповестить целевые сегменты рынка о том, что ресторан открылся.

В случае успеха первой стадии наступает следующая — стадия роста и развития. Особенность ее в том, что продажи или посещаемость растут возрастающими темпами. Предположим, в прошлом году темпы роста отмечались на уровне 5%, в этом увеличились до 7%, а на следующий год прогнозируемый темп роста и вовсе перевалит за 8%. На этой стадии, само собой очевидно, потребитель уже знает о существовании заведения, и главное теперь — убедить его, что оно заслуживает внимания.

На стадии зрелости рост объема продаж и/или посещаемости продолжается, но темпы замедляются. Если в прошлом году объем продаж, скажем, был 6%, то в этом он снизился до 5%, а в будущем году, как ожидается, сползет до 3%. Размер прибыли перед спадом достигает пиковых значений, и цель мероприятий по продвижению — как можно больше дифференцировать себя на фоне конкурентов.

В дальнейшем, если не предпринять мер по оздоровлению бизнеса, наступит стадия упадка. И объем продаж, и посещаемость постепенно снижаются. В этот момент первоочередная задача — предпринять шаги по выходу из данного сегмента бизнеса.

Однако можно предпринять и корректирующие действия, направленные на омоложение бизнеса и инициацию нового всплеска роста. Они могут выражаться в попытках стимулировать существующую клиентуру к более частым посещениям и/или привлекать поток клиентов в ресторан в другое время дня, т.е., по сути, освоить другой сегмент рынка. Еще один вариант — ввести в ассортимент новые блюда (а то и поменять тематическую направленность заведения). Так, зафиксировав снижение объема продаж, характерное для стадии зрелости, некоторые сети фастфуда предприняли шаги по омоложению бизнеса за счет введения новой опции — специальных меню для завтрака. Многие, помимо того, начали расширять свою деятельность, осваивая совершенно новые географические рынки.

Для того чтобы контролировать процесс достижения целей, сами цели должны быть «умными» (*smart*), т.е. сформулированными с учетом критериев SMART — быть конкретными (*Specific*), измеримыми (*Measurable*), достижимыми (*Achievable*), реалистичными (*Realistic*) и соотносимыми с конкретными сроками (*Time-bound*). Конкретность цели означает, что она выражена в количественных показателях. Формулировки «повысить осведомленность» недостаточно — чтобы цель обрела конкретность, следует уточнить, насколько повысить: например, «осведомить 1000 потенциальных клиентов». Один только факт указания конкретной цели повышает шанс достичь ее.

Аналогично этому цели должны быть измеримы. В приведенном примере оценить степень достижения цели («повысить осведомленность») невозможно в принципе, слишком уж расплывчата данная формулировка. Зато вполне реально определить, достигло ли целевое сообщение тысячи потенциальных клиентов. Газеты отслеживают, как расходятся тиражи, радиостанции подсчитывают число слушателей, а прямая почтовая рассылка фиксирует число потребителей, которым были направлены рекламные обращения.

Далее, цели должны быть достижимы, в противном случае сам процесс их постановки лишается смысла. Кроме того, те, кому поручено достичь целей, должны считать их в принципе реалистичными. Если цель непомерно завышена, вроде того что «на следующей неделе мы планируем продать вина на 200 бутылок больше», официанты, обязанные реализовать эту цель, даже не подумают делать этого, прекрасно понимая, что такая цель в принципе нереальна.

Наконец, цель должна быть увязана с конкретным сроком, иными словами, на ее достижение должен быть отведен определенный промежуток времени. Без этого невозможно определить, достигнута ли цель.

Содержание и формат обращения В рамках кампании по продвижению можно развивать несколько тем. Так, ресторан может стараться подчеркнуть свою безупречную репутацию или предлагаемые в меню деликатесы, качество пищи или сервиса. «Правильным» следует считать обращение, которое четко сформулировано, правдоподобно, чем-то выделяется на фоне других и стимулирует к действиям. Оно должно вызвать желание воспользоваться тем, что предлагается, звучать убедительно и не походить на хвастовство или вранье. К тому же оно должно быть выдержано в стиле, характерном именно для этого ресторанного оператора, чтобы потребитель сразу понял, что перед ним обращение именно этой, и только этой компании.

Комплекс продвижения К числу основных элементов комплекса продвижения относятся¹:

- *Реклама*: любая платная форма неличной презентации и продвижения идей, товаров или услуг конкретным спонсором (рекламодателем).
- *Личные продажи*: устные обращения агента по продажам к потенциальному потребителю, по телефону или личном контакте.
- *Стимулирование (поощрение) продаж* — комплекс краткосрочных мер по продвижению продукта (услуги).

- *Мерчандайзинг*: материалы, используемые в точке продаж (непосредственно в ресторане) для стимулирования продаж. К их числу относятся выкладки бесплатных рекламных брошюр и буклетов, постеры, шатровая реклама и пр.
- *PR и публицити*: неоплачиваемые коммуникации, связанные с поддержанием или улучшением отношений с любыми внешними организациями и отдельными личностями.

Далее поговорим о том, как выбрать наиболее подходящие элементы комплекса продвижения.

Выбор медиасредств и медиапланирование Некоторые из элементов комплекса продвижения задействуют платные или бесплатные сообщения через медиасредства. О принципах выбора правильных медиасредств мы подробно поговорим ниже, а пока только отметим, что проверить правильность выбора можно, ответив на вопрос: «Размещено ли наше обращение в том месте, где его увидят, прочитают и/или услышат наши клиенты?»

Бюджет Важность этой составляющей процесса продвижения определяется тем, какой подход к самому этому процессу избрал ресторанный оператор. Если это подход восходящий, то сначала определяются цели, затем методы их достижения, а после выделяются необходимые средства. Однако, к сожалению, часто применяется обратный подход, нисходящий: все начинается с выделения какой-то суммы на продвижение, а цели и методы их достижения определяются потом, исходя из размера бюджета. Кроме того, существуют принятые в отрасли стандарты бюджета на продвижение, можно также ориентироваться на то, сколько тратят на это конкуренты, или на собственные финансовые возможности компании, или просто определить, сколько денег нужно для достижения согласованного набора целей.

В среднем рестораны тратят на маркетинговые нужды 2% объема продаж². Проблема в том, что это только усредненный показатель. Он складывается из бюджетов только что открывшихся заведений (которым, вероятно, требуется масштабированное продвижение) и уже устоявшихся, которым достаточно вполне скромных мероприятий по продвижению. Поэтому средняя величина может служить лишь самым общим ориентиром.

Очень часто менеджеры ресторанов, заметив, что конкурент разместил свою рекламу в местной газете, бросаются делать то же самое. Может, эта политика и важна как «достойный ответ конкуренту», но у нее есть два существенных недостатка: это означает, что конкурент «контролирует» действия данного менеджера, конкурент всегда знает, в каком направлении будет действовать управляющий данного заведения!

Сама задача продвижения воспринимается многими менеджерами не как полезное вложение средств, а просто как неизбежная плата за право делать бизнес. Поэтому так часто приходится слышать фразу: «Я не могу позволить себе рекламу», на что есть резонное возражение: «Однако вы не можете позволить себе обходиться без рекламы». Средства на продвижение нужно планировать заранее, как неотъемлемую часть бизнес-процесса, и ни в коем случае не считать эту статью чем-то второстепенным, на что деньги можно выделять по остаточному принципу.

Самый лучший, хотя и самый трудный, метод планирования бюджета на продвижение — сначала установить цели, а потом выделить средства, необходимые для их достижения. В то же время сумма должна быть реалистичной, т.е. соответствовать реальным финансовым возможностям компании. Однозначных методов решения этой задачи не существует в принципе, потому что продвижение — это скорее искусство, нежели наука. При помощи одних только расчетов никогда не определить, сколько понадобится рекламных объявлений, чтобы привлечь x клиентов. По одной лишь этой причине сложилась тенденция разрабатывать бюджет на продвижение в нисходящем порядке, от целей к средствам.



Тест «на один зубок» 4.2 Новые продвижения

Цель изучения. Описать различные стадии продвижения.

Вот типичная ситуация: ресторан действует уже много лет, пик популярности давно позади, и теперь народу сюда приходит немного. А как привлечь новых посетителей? Очень просто: изменить облик заведения, предложить публике что-то новое, удивить. В условиях, когда ресторанный рынок постоянно пополняется новыми игроками, остальным приходится постоянно обновлять себя, чтобы оставаться на плаву.

Так, крупная сеть семейных Ryan's Family Steakhouse Inc., концептуальный бренд которой — бифштексы, в попытке привлечь новый пласт клиентов вносит изменения в свой облик, как внешний, так и внутренний. Первый этап программы реконструкции предполагал переделку оформления как снаружи, так и изнутри, чтобы придать ресторанам сети вид сельских домиков и подчеркнуть впечатление домашнего уюта. Материалы из натурального дерева, широко использованные в наружном оформлении и отделке интерьера, насытили атмосферу ароматом и живым теплом древесины, сделали ее более гармонирующей с основным продуктом заведения. И хотя новый дизайн обошелся компании недешево, одно это, по отзывам руководства, обеспечило 10%-ный рост объема продаж по сравнению с заведениями, где пока сохраняется стандартное оформление. «Новый внешний вид наших ресторанов привлекает посетителей, они ожидают и внутри увидеть что-то новое, — говорит финансовый директор Фред Грант. — Мы считаем, что теперь к нам приходит публика более высокого достатка».

Источник: Spielberg, Susan, «Ryan's Get More Upscale with New Look, Name», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, №. 7, February 16, 2004, p. 4.

Вопрос для обсуждения. Как выдумаете, почему сделать все эти вещи труднее, чем кажется на первый взгляд? Какую роль играет реконструкция внешнего вида ресторана?

Ответная реакция Если одно из направлений продвижения коммуникации с потребителем, то оно будет эффективно, если обращение достигнет целевой аудитории и вызовет ответную реакцию. Если наладить контроль на каждом этапе процесса продвижения, возрастают шансы, что кампания окажется успешной и потенциальные клиенты каким-либо образом отреагируют на рекламное обращение, купив, например, бутылку вина у официанта или заказав закуску, о которых сообщает размещенная на ресторанном столике шатровая реклама*.

Контроль на этом последнем этапе чрезвычайно важен. Он позволяет определить, достигнута ли цель, ради которой и затевалось мероприятие по продвижению. А можно ли отследить воздействие конкретного мероприятия на динамику объема продаж? Не только можно, но и нужно — чтобы провести анализ выгоды затрат, на основе которого оценивается эффективность отдельных элементов программы продвижения.



Тест «на один зубок» 4.3 Один день из жизни: Мэтью Тивви

Мэтью Тивви (Mathew Tivvy) всегда считался признанным специалистом по французской кухне. Однако в меню его нового ресторана Metro Diet не найти насыщенных маслом и сливками соусов, которыми так славится французская кухня. Мэтью Тивви решил воплотить в своем заведении идею здорового питания Metro Diet для тех, кто в силу разных причин не может или вынужден придерживаться диеты. Изысканные, питательные блюда, приготовленные с учетом индивидуальных потребностей клиента, в том числе низкокалорийные, низкоуглеводистые или удовлетворяющие требованиям специальных диет, доставляются по месту жительства или работы.

За более чем 20-летнюю успешную практику в сфере общественного питания Тивви имел возможность убедиться, как важно учитывать стремление потребителя к более легкой пище. Истинный гурман и поклонник французской кухни, Тивви с возрастом пришел к выводу, что не меньше значения, чем мы привыкли придавать вкусной еде и всяческим гастрономическим изыскам, следует придавать и тому, какие ощущения они оставляют. Что лучше: чувство насыщения и бодрость после здоровой легкой пищи или тяжесть в животе, вялость и сонливость после плотной, тяжелой, жирной еды?

Источник: Lohmeyer, Lori, «Mathew Tivvy: Tipping the Scales in Favor of Good Health», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 1, January 5, 2004, p. 24.

Вопросы для обсуждения. Почему Тивви отказался от французской кухни в пользу более постной и легкой диетической пищи? Разделяете ли вы его мнение, что ощущения после еды важны не меньше, чем то, что мы поглощаем, стараясь утолить голод или удовлетворить свои гастрономические вкусы?

* Шатровая реклама (tent-card) — печатается и складывается наподобие карточного домика, размещается на столе или витрине. — *Прим. перев.*

Какими источниками информации пользуются потребители

Согласно данным NRA³, рестораторы по сложившейся в отрасли традиции предпочитают размещать рекламу, призванную привлечь новых посетителей, в журналах и газетах или прибегают к прямой рассылке, хотя на практике лишь один из пяти взрослых потребителей обращается к этим источникам в поисках какого-нибудь нового заведения. Как свидетельствуют опросы, 28% взрослых, выбирая для посещения ресторан, руководствуются телевизионной рекламой, а около трети просматривают путеводители по ресторанам; 8% пользуются интернет-ресурсами. Ожидается, что в ближайшем будущем эта цифра существенно возрастет. И все же при выборе нового для себя ресторана потенциальные клиенты чаще всего руководствуются изустной рекламой — отзывами и рекомендациями родственников, друзей, знакомых. Это более всего свойственно людям старшего возраста и тем, кто имеет солидный доход, и менее всего — молодежи и людям с невысокими доходами. Однако если взять все группы как по возрасту, так и по уровню дохода, то молва все же остается самым популярным источником информации о ресторанах. Этот факт подчеркивает, насколько важно для ресторана сочетать отличную ценность и отличный уровень цен — об этой важнейшей теме ресторанного бизнеса мы поговорим в главе 6.

РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТСТВА

Когда пользоваться услугами рекламных агентств

Компания — оператор общественного питания может осуществлять рекламу и продвижение своими силами или прибегнуть к услугам профессиональных рекламных агентств. Если администрация компании — владельцы, руководящие или ключевые специалисты способны своими силами создать креативные рекламные идеи и облечь их в словесную форму, они лучше всякого профессионала справятся с разработкой программы продвижения. Они лишь время от времени пользуются помощью извне, выполняя основную часть работы собственными силами. А другие предпочитают помощь профессиональных рекламистов, например, в том, что касается публицити или заказа рекламной продукции с логотипом компании. Есть и третий вариант — создать специализированное рекламное агентство в составе самой компании.

У начинающих и небольших операторов особого выбора нет — их рекламный бюджет не позволяет привлекать специализированные рекламные агентства, а тем более организовать свое собственное. Им приходится самим заботиться о продвижении своего бизнеса, полагаясь на опыт специалистов по рекламе из местных медиа. Кстати, большинство рекламистов СМИ местного уровня вполне компетентны и способны выполнить весь спектр задач по подготовке рекламных объявлений. Ресторатору остается только координировать тематическую направленность и время их выхода — при том, что он уверен, что «покупает» именно то, что нужно для его бизнеса. Не стоит забывать, что люди, ответственные за продажу мест под рекламу, материально заинтересованы в том, чтобы продать как

можно больше, и как истинные энтузиасты своего дела не преминут уговорить рекламодателя не поспешить на рекламу.

Что касается специализированных рекламных агентств, то тут принято несколько разных форм оплаты услуг⁴. Обычно они получают комиссионные от СМИ, в которых размещается реклама заказчика. Размер комиссионных составляет, как правило, 15% стоимости рекламы. Если реклама в данном медиасредстве оценивается, например, в 400 долл., рекламодатель выплачивает эту сумму агентству, а то, в свою очередь, снимает свои 15%, т.е. 60 долл., и передает оставшееся 340 долл. в рекламный отдел СМИ.

Кроме того, агентства взимают с рекламодателя плату за услуги по разработке креативной идеи и создание самого рекламного продукта. Эта форма оплаты, как правило, складывается из ежемесячного гонорара в рамках договора плюс почасовая оплата услуг по креативу, фотосъемке и производству рекламного продукта. Наконец, агентства непосредственно берут плату за рекламу, на которую комиссионных не предусмотрено (например, за прямую рассылку или размещение объявлений в местной газете).

Как выбрать рекламное агентство

Если агентство хочет привлечь клиента из ресторанного бизнеса или, наоборот, ресторатор подыскивает рекламное агентство, принято проводить презентацию агентства. Чем крупнее компания-реklamодатель и чем больше предполагаемый заказ, тем она привлекательнее для рекламного агентства.

Презентация рекламного агентства может вылиться просто в беседу за ланчем, а может быть организована по полной программе, с демонстрацией всего спектра возможностей агентства. В этом случае потенциального клиента знакомят с данными о профессиональных навыках и достижениях ведущих сотрудников и с образцами работ, уже выполненных для других клиентов. Список нынешних и прошлых клиентов агентства также предоставляется на случай, если данный клиент хотел бы получить отзывы о качестве работы агентства. Презентация проводится в самом агентстве или с выездом к потенциальному заказчику. Многие агентства предпочитают первый вариант — и клиента лишний раз не отвлекать, и все необходимые технические средства для презентации под рукой.

В ходе презентации агентство приложит все усилия к тому, чтобы продать клиенту не просто медиаплан, а полноценный маркетинговый план. Даже не будучи знакомы со спецификой ресторанной отрасли, рекламные агентства способны оказать полезную помощь в разработке такого плана маркетинговых мероприятий, который позволит выжать максимум возможностей из рекламного бюджета ресторатора.

Если рекламный бюджет ресторанного оператора настолько внушителен, что делает его желанным клиентом для рекламистов, разумнее всего принимать окончательное решение на конкурсной основе — только после просмотра презентаций нескольких агентств. Поспешность здесь — не самый разумный вариант. Не следует пренебрегать и тщательной проверкой отзывов прошлых и нынешних клиентов агентств, участвующих в конкурсе.

Как показывает практика, у рекламного агентства редко бывает больше одного клиента в какой-либо отрасли. Если у агентства уже есть клиент из ресторанного бизнеса, прежде чем приступить к выполнению вашего заказа, оно, вероятнее всего, предпочтет закончить работу с ним или вообще отказаться от него.

Прежде чем принять окончательное решение, полезно ознакомиться с офисом агентства, провести встречи с сотрудниками. Агентство должно назначить сотрудника, который будет непосредственно отвечать за работу с данным заказчиком, — одного из менеджеров по работе с клиентами. Здесь есть один существенный момент: если такой человек не является партнером агентства и не имеет в нем доли, то, как любой наемный работник, он волен поменять место работы. Представьте, какими серьезными проблемами может обернуться для заказчика уход ответственного в разгар выполнения заказа! Чтобы застраховать себя от потери постоянных клиентов, рекламные агентства иногда включают в трудовой контракт ответственного работника пункт, который запрещает ему «уводить» с собой клиентов при переходе в другое агентство.

Знакомство с порядком работы агентства полезно и с той точки зрения, что способствует более эффективному сотрудничеству и согласованности действий. Представитель агентства расскажет, как организована работа данного агентства, какую политику оно проводит для привлечения медиасредств, какие методы изучения эффективности рекламы применяет, кому заказывает фотосъемку, чертежные и графические работы, как соблюдается авторское право, как осуществляется паблисити. Ресторатору-заказчику предстоит подписать и подготовленные агентством договоры с отдельными СМИ на размещение его рекламы, а также завизировать все копии. Важно, чтобы заказчик имел у себя копии договоров на все работы, которые агентство заключает от его имени.

Взаимоотношения с рекламным агентством начинаются с того, что заказчик составляет себе полную картину всего того, что он «покупает» — все виды работ, услуги, медиасредства, в которых будет размещена его реклама. При этом обе стороны должны приложить все усилия, чтобы действия одной были как можно более прозрачны для другой — это принесет обоюдную выгоду. Договариваясь о заказе, обе стороны обязаны предвидеть возможность возникновения проблем и поэтому еще «на берегу» обсудить их, чтобы выработать оптимальный формат взаимоотношений, которые даст наилучший конечный результат.

Взаимоотношения рекламного агентства и его клиента, обговоренные устно или оформленные письменно, весьма непрочны и могут оборваться в одну минуту. Рекламные агентства знают, что продуктивная работа невозможна, если заказчик все время мешает или вмешивается. Клиенту также следует помнить, что при таком скоропалительном разрыве отношений с рекламным агентством он обязан уплатить по всем счетам, представленным агентством, а также гарантировать оплату всех договоров, которые агентство на данный момент заключило от его имени с поставщиками рекламных материалов, с медиасредствами и т.п. Если это условие выполнено, агентство обязано передать клиенту все связанные с его заказом материалы и информацию.

Моментальный тест 4.1

А знаете ли вы, что в 1920-х годах гамбургеры называли не гамбургерами, а иначе — по имени одного из персонажей знаменитых американских комиксов про Папая-морячка. Этот персонаж был фанатом гамбургеров и поедал их в огромных количествах. Так как раньше назывался гамбургер?

Источник: Hickok, Allan F. and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, pp. 54—55.

РЕКЛАМА

Как уже отмечалось, рекламу можно определить как любую форму неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, оплачиваемых конкретным, точно идентифицируемым заказчиком.

Функции рекламы

Реклама призвана информировать, убеждать и напоминать об идее, товаре или услуге. Она помогает ресторатору решить целый ряд задач⁵: донести до потребителя сведения о его ресторане, побудить к первому его посещению, усилить благоприятный имидж конкретного ресторанного оператора или его ресторана, закрепить привычку посещать ресторан у тех, кто уже бывал в нем раньше.

Типы рекламных кампаний

По охвату Рекламные кампании могут быть общенациональными или местными. Для охвата общенациональной аудитории используются преимущественно такие силы, как телевидение, радио, журналы. Общенациональные кампании в основном направлены на решение общекорпоративных задач — продвижение фирменного имени или имиджа компании-оператора, а не на рекламу отдельного заведения. Рекламные кампании местного масштаба разрабатываются с учетом специфических особенностей местного рынка и призваны продвигать конкретное заведение. Такие кампании заказывают местные ресторанные операторы. Единственный их шанс выдержать конкуренцию с крупными ресторанными сетями — сосредоточить маркетинговые усилия на «своем» потребителе — на тех, кто проживает или работает в радиусе 3—5 миль от ресторана⁶.

Совместная реклама Для максимально эффективного использования выделенных на рекламу средств небольшие ресторанные операторы часто заключают соглашения о совместной рекламе. Она может быть направлена на продвижение как самой идеи питания вне дома, так и ресторанов, расположенных в данной местности. Такое сотрудничество открывает им возможность рекламировать себя в крупных медиасредствах, что в одиночку они бы не потянули. Однако прежде

чем заключать соглашение, менеджер по рекламе должен тщательно сопоставить выгоды от совместной рекламы с соответствующими затратами.



Тест «на один зубок» 4.4

Из практики: Здоровая концепция здорового питания

Цели изучения. Ознакомиться с функциями рекламы.

Создается впечатление, что у ресторанной сети морепродуктов Red Lobster, одной из самых популярных в США, не самый популярный бренд. «Не то чтобы бренд Red Lobster начал приедаться публике, просто он нуждается в небольшой полировке. Надо, чтобы в сознании потребителя закрепился образ наших ресторанов как мест, где можно получить небывалые впечатления, отдохнуть в семейном кругу или в дружеской компании», — объясняет один из руководителей маркетинговой службы сети.

И хотя такой рекомендации заслуживает масса брендов, для Red Lobster она приобрела особую актуальность. Red Lobster продолжает планировать и проводить мероприятия по продвижению, но большинство из них выливаются в обычный треп о восхитительном вкусе омаров. А вот по мнению Грега Цебржински, было бы лучше оставить уже заезженные темы про омаров и клешни крабов и привлечь внимание публики к другим морепродуктам, блюда из которых хорошо готовят в ресторанах сети.

Само название Red Lobster красноречиво говорит о том, что это рестораны высшей категории, специализирующиеся на блюдах из омаров. На самом деле, это не совсем верное представление. «Это не ресторан, где подают омаров, — поясняет специалист по маркетинговой стратегии Ал Рис. — Он не может продавать омаров по их настоящей цене. Скорее, они продаются по цене креветок, а так бизнес не делается».

Маркетинговая служба сети должна перенести акцент на другое — ведь пища из морепродуктов однозначно относится к категории здоровой. (А все здоровое — нынче очень востребованная рыноком концепция.) Не лучше ли сети Red Lobster попытаться счастья, продвигая именно это качество своей пищи? «По сравнению с любыми другими ресторанами Red Lobster предлагает самую здоровую пищу, — уверенно заявляет Рис, — так почему не сделать ставку именно на эту идею?»

Источник: Cebrzynski, Gregg, «Red Lobster May Not Be a Tired Brand, but It Looks Sleepy», *Nation's Restaurant News*, № 38, no. 1, January 5, 2004, p. 14.

Вопросы для обсуждения. Согласны ли вы, что сети ресторанов Red Lobster следует перенести фокус рекламных усилий с омаров на идею здорового питания? Объясните, почему да или нет.

Существует еще одна форма совместной рекламы, когда отдельный участник ресторанной сети осуществляет продвижение при поддержке головного офиса. Который берет на себя расходы по оплате общенациональной рекламы данного ресторана (в печати, на телевидении или радио). Понятно, что ставка за рекламу в общенациональном масштабе несравненно выше той, что ресторан заплатил бы местным СМИ за рекламу на местном уровне. Общие затраты на общенациональную рекламную кампанию оплачиваются пополам головным офисом сети и ее заведением, причем именно оно и заказывает рекламу. В итоге рекламные расходы на общекорпоративном уровне становятся ниже, а конкретный ресторан сети фактически удваивает свой рекламный бюджет.

Критерии выбора медиасредств

При выборе подходящих медиасредств рекламодатель руководствуется набором критериев. К числу самых важных относятся: стоимость одного контакта, общие расходы на рекламное сообщение, целевая и географическая направленность (избирательность) рекламного средства, его репутация, визуальное качество, уровень рекламного шума, срок жизни, величина вторичной аудитории и гибкость временных рамок.

Вот смысл этих показателей. Первый, *стоимость одного контакта*, представляет собой затраты, обеспечивающие доставку (показ) рекламного сообщения одному потребителю. За основу обычно берут показатель стоимости тысячи показов, т.е. контактов с 1000 потребителей. *Общие расходы на рекламное сообщение* — совокупные фактические затраты на его создание. *Целевая направленность* — это способность рекламного средства донести рекламную информацию до целевого сегмента рынка. В последние годы тематические, специализированные журналы, адресованные конкретным группам населения, становятся все более популярным рекламным средством, потеснив издания общего профиля, поскольку позволяют адресовать рекламное послание непосредственно целевому потребительскому сегменту.

Аналогичный смысл вкладывается и в показатель *географической направленности* — он отражает способность данного рекламного средства достигать конкретного региона, города, местности. Многие журналы делают теперь региональные выпуски, а небольшие муниципальные образования издают собственные газеты. Репутация рекламного средства отражает ту степень доверия, которую оно вызывает у потребителей. Термин *визуальное качество* понятен — в одних изданиях качество изображения выше, чем в других. В общем и целом надо признать, что в газетах качество изображения всегда ниже, чем в журналах.

Перейдем к *рекламному шуму*. Это означает, что при обилии рекламы внимание потенциального потребителя рассеивается и суть данного рекламного обращения тонет в море ему подобных. В итоге, хотя обращение и достигло потребителя, он не в состоянии понять и усвоить его смысл — в этих случаях говорят о высоком уровне рекламного шума. Если же потенциальный потребитель имеет возможность уделить должное внимание данному рекламному обращению, это означает низкий уровень рекламного шума. (Сравните: страница глянцевого журнала, где помимо текста помещено всего одно рекламное обращение, и газетный разворот, сплошь пестрящий рекламой.)

Два следующих показателя, *срок жизни средства рекламы и величина вторичной аудитории**, тесно взаимосвязаны. Возьмем такое средство рекламы, как газета. Срок жизни у нее — один день. После прочтения ее, как правило, выбрасывают. Старые газеты, как правило, не перечитывают, так что вторичной аудитории у нее фактически нет. Другое дело журнал — даже прочитанные журналы некоторое время хранятся, причем в близкой доступности. Журнал могут читать не только те, кто его покупает или выписывает, — у него есть вторичная аудитория, и реклама, помещенная в журнале, имеет шанс попасться на глаза многим людям. Или взять рекламу на радио — срок жизни тут меньше, чем у газеты, и вообще измеряется секундами и минутами. К тому же к такому сообщению нельзя обратиться вторично — разве что его повторят в следующем рекламном блоке. Среди прочего это означает, что рекламное обращение только тогда может воздействовать на потенциального потребителя, когда оно повторяется несколько раз в течение дня.

Наконец, последний показатель, *гибкость координации*, отражает время, необходимое для подготовки и запуска рекламного сообщения или внесения в него коррективов.

Газеты

Эффективность Для полносервисных ресторанов газеты, как уже отмечалось, — главное средство рекламы. Газеты позволяют охватывать потенциальных клиентов при оптимальном соотношении затрат и эффективности, как по общему показателю затрат, так и по затратам на один контакт. Газеты характеризуются низкой целевой направленностью и средней — географической. Возможно сосредоточить рекламные усилия на ряде конкретно выбранных городов. Правда, особого доверия газеты не вызывают, да и качество изображения ниже среднего. Недостатки газеты как рекламного носителя — высокий уровень рекламного шума, короткий срок жизни и практически полное отсутствие вторичной аудитории — восполняются очень гибкими временными рамками.

Текст/Макет При подготовке газетной рекламы следует продумать текстовую часть, определиться с фотоматериалом, рисунками или схемами, а также с общей компоновкой. Рекламное сообщение состоит из заголовка и основного текста. Заголовок должен привлечь внимание читателя, а текст — сообщить подробности. Хорошая реклама в газете начинается именно с заголовка — заманчивого, возбуждающего интерес, овладевающего вниманием. Лаконичный, эффектный и интригующий заголовок предпочтительнее многословного, в который втиснут максимум информации. Информация как таковая должна содержаться в самом тексте, задача же заголовка — спровоцировать читателя прочесть и усвоить эту информацию.

Размер/Форма Сделать рекламное сообщение более заметным позволяют соответствующие размеры и форма. Все зависит от макета рекламной полосы: напри-

* Вторичная читательская аудитория (pass-along audience) — лица, не являющиеся получателями или покупателями изданий, а получающие их случайным образом. — *Прим. перев.*

мер, если все остальные рекламные сообщения даны в форме вертикального прямоугольника, то сообщение того же объема, но «лежащее» будет выделяться на общем фоне и невольно привлечет внимание.

Переборите естественное стремление втиснуть в свое рекламное сообщение как можно больше информации. На максимальный успех может рассчитывать лишь та реклама, которая простым ясным языком излагает самую суть. Перегруженное фактами и цифрами рекламное сообщение вряд ли будут читать. Дело в том, что каждая реклама имеет свой определенный облик и по-своему визуально воспринимается. Простой тест позволяет проверить, что именно в вашем сообщении более всего привлекает внимание. Достаточно просто перевернуть страницу с вашей рекламой. Мы привыкли читать слева направо и сверху вниз. Вид перевернутой страницы сначала дезориентирует, лишает возможности читать привычным нам способом. Поначалу текст выглядит бессмысленным набором символов, но вскоре глаз начинает выхватывать отдельные слова — это и есть то, что в первую очередь зацепляет внимание читателя в вашей рекламе. Остается только убедиться, что это именно та информация, которой вы желаете привлечь потенциального потребителя. В противном случае рекламное сообщение обязательно надо переделать. В общем, воздействие рекламы усилят интригующий или оригинальный заголовок, четкая графика, привлекательная цена или что-либо другое в том же духе.

Радио

Радиовещание позволяет распространять новости и оперативную информацию. Рекламное время легко купить, подготовка рекламных сообщений много времени не занимает и не требует больших затрат. Это рекламное средство позволяет обращаться к массовым целевым сегментам рынка и обладает высокой географической избирательностью. Правда, оно не вызывает особого доверия, да и уровень рекламного шума довольно высок, зато не так сильно ограничивает рекламодателя по срокам.

Форматы вещания В стремлении закрепить за собой долю рынка, радиостанции разработали множество различных форматов вещания, которые позволяют эффективно апеллировать к целевой аудитории. Эти форматы имеют четкие отличия и отражают все множество интересов человека: тут и радиоканалы, посвященные исключительно классической музыке, джазу, диско или блюзу, и каналы образовательные и религиозные, развлекательные, информационные, спортивные или посвященные серьезным жизненным проблемам. Каждый радиоканал претендует на то, что имеет более или менее постоянный круг слушателей, лояльность которых обусловлена их личными интересами и предпочтениями. Таким образом, рекламодатели, точно зная, на какую аудиторию рассчитан тот или иной формат вещания, могут легко подобрать самые подходящие для их рекламы радиоканалы.

Эффективность Радиореклама воздействует на слушателя посредством слов и звуков, в которые облечено описание товара, услуги или каких-либо мероприятий по продвижению. Звуки подстегивают воображение слушателя, под его воз-

действием формируются желательные ассоциации: образно говоря, радиореклама продает аппетитное шипение жарящегося на сковороде бифштекса, а не сам бифштекс.

Беда в том, что радиоканалов очень много и их целевые аудитории довольно ограничены. Вследствие этого радиореклама может быть очень дорогостоящей, да к тому же не слишком эффективной — может оказаться, что для охвата широкой целевой аудитории требуется задействовать целый ряд радиостанций. Недостаток радио и в том, что оно не позволяет передать визуальный образ товара или услуги. Поэтому рекламные сообщения предназначаются только для напоминания потенциальному потребителю об уже знакомых ему товарах или услугах. Нечто принципиально новое, сложное или уникальное трудно описать средствами радиовещания. Тем более что радиосообщения, как и все прочие звуки, летучи, нематериальны, не сохраняемы, поэтому должны «цеплять» слушателя сразу. Если слушателя очень заинтересовала какая-то информация, он вынужден тут же записать или запомнить телефон или адрес рекламируемого заведения или магазина, где продается рекламируемый товар. Кроме того, это средство рекламы исключает возможность распространять купоны на скидки.

В сфере радиорекламы присутствуют и регулятивные ограничения. Федеральная комиссия по торговле (Federal Trade Commission, FTC) регламентирует объем эфирного времени, посвященного рекламе. Правда, многие радиослушатели считают, что некоторые радиоканалы слишком перегружены рекламой, особенно в прайм-тайм. При таком высоком рекламном шуме на внимание слушателя могут рассчитывать лишь сообщения, содержащие мощный креативный посыл.

Коммерческие форматы радиорекламы Для радиорекламы существует два основных формата: 30- и 60-секундный. Причем стоимость их довольно близка: нельзя сказать, что цена 30-секундного рекламного ролика в половину меньше цены минутного. По этой причине многие рекламодатели в целях повышения эффективности затрат предпочитают 60-секундную радиорекламу. К тому же она куда информативнее: 30 секунд хватает лишь на 65—70 слов, т.е. на очень лаконичное сообщение, тогда как 60 секунд — на текст, состоящий из 125—135 слов.

Телевидение

Безусловно, телевидение — самое мощное средство рекламы. Ни одно другое не сравнится с телевидением по широте возможностей: оно сочетает все преимущества совмещения видео- и звукового ряда, оно позволяет обращаться непосредственно к целевой аудитории, воздействовать на воображение и вызывать эмоциональный отклик. Конечно, это и самый дорогостоящий вид рекламы. Она позволяет рекламодателю в самом выгодном свете представить потенциальному потребителю свое предложение, однако стоимость ее такова, что требует тщательного финансового планирования.

Эффективность В наши дни телевидение представляет собой доминирующее СМИ. Оно охватывает всех и вся, и по этой причине целевая направленность телерекламы невелика. Правда, по географической направленности телевидению нет равных. Однако как средство рекламы телевидение неэффективно, когда тре-

буется адресное обращение к группе людей, отвечающих узкоспецифическим характеристикам. По этому параметру телевидение явно уступает радиоканалу с его узкоспецифическим форматом вещания.

Телереклама способна показать продукт или услугу в действии, обеспечивает узнаваемость бренда или фирменного названия. Это мощное средство моментального осведомления аудитории; неограниченные возможности художественных средств позволяют усилить впечатление от рекламного сообщения. Однако телереклама не пользуется особым доверием, обладает повышенным уровнем рекламного шума и ограничивает рекламодателя конкретным временем.

Телереклама грешит теми же недостатками, что и реклама на радио: летучестью и несохраняемостью, отсутствием возможности поддерживать лояльность за счет скидочных купонов, а также жесткими временными рамками — рекламное время в эфире жестко ограничено. По этой причине телереклама должна воздействовать на аудиторию с первых же кадров, а значит, для ее создания требуется высокое профессиональное мастерство. Она также не подходит для длительных сложных разъяснений.

Журналы

Эффективность Журнальных изданий по тематике, периодичности, формату и целевой направленности никак не меньше, чем типов ресторанов. Таким образом, эффективность рекламы в журнале определяется тем, насколько правильно сделан выбор издания. Со своей стороны каждое добросовестное журнальное издание должно содержать четкие сведения о своей тематической направленности, периодичности и расценках на рекламу, чтобы облегчить рекламодателю задачу выбора.

В некоторых журналах под рекламу ресторанов отводится специальная рубрика. Как показывает практика, такой раздел пользуется не меньшим читательским вниманием, чем передовая статья аналогичного размера. У многих журналов сложилась своя более или менее постоянная читательская аудитория. Это означает, что одни и те же люди читают каждый номер данного журнала. Однажды замеченная читателем и регулярно попадающаяся ему на глаза реклама какого-нибудь ресторанного заведения откладывается в подсознании, поскольку название заведения или текст его рекламы воспринимаются как нечто хорошо знакомое.

Некоторые специальные издания публикуют только меню разных ресторанов. В последнее время появляется все больше компаний-посредников, предлагающих меню определенных ресторанов с возможностью доставки на дом или в офис. Созданные ими специальные издания и web-сайты позволяют осуществить заказ. Согласно данным одного опроса, более 80% американских семей с детьми моложе 5 лет пользуются такой услугой несколько раз в неделю⁷. Инициатор этого направления — компания Takeout Taxi (1987 г.) Впоследствии ее примеру последовали и многие другие. Они пришли к выводу, что специализированные печатные журналы с ресторанными меню — самый действенный маркетинговый инструмент как самих ресторанов, так и предприятий, доставляющих еду. Журналы-меню распространяются в ресторанах, жилых комплексах, в офисах компаний, университетах, отелях.

В индустрии общественного питания сложился стандартный размер скидок на блюда, продаваемые через сторонние компании, специализирующиеся на доставке, — 20—30% общей стоимости заказа. Разницу между полной стоимостью заказа, которую оплачивает клиент, и тем, во что заказ обходится самим этим компаниям, они тратят на издание журналов-меню, поддержание своих web-сайтов и саму доставку.

Для ресторанов это довольно дорогостоящий способ организации продаж. Прежде чем избрать подобную стратегию, ресторанный оператор должен проверить, удастся ли генерировать дополнительный бизнес, который позволил бы окупить потери на скидках.

Моментальный тест 4.2

Укажите, какой компании общественного питания принадлежит каждый из приведенных ниже слоганов.

- (a) «Where's the Beef?» (Игра слов: можно перевести и как «Где мясо?», и как «В чем же суть?»)
- (b) «Have it your way» («Пусть будет по-вашему»)
- (c) «Finger Lickin' Good» («Так вкусно, что пальчики оближешь»)
- (d) «You Deserve a Break Today» («Сегодня ты заслужил минуту отдыха»)
- (e) «Pizza! Pizza!»

Справочники «Желтые страницы»

Эффективность При планировании кампании по продвижению ресторан должен предусмотреть размещение своей рекламы в справочниках «Желтые страницы» (Jellow Pages). Это достойное вложение средств, которое принесет хорошую отдачу. Важно сделать свое рекламное объявление заметным, чтобы оно привлекало внимание читающего. Однако не потеряться на фоне массы аналогичных объявлений довольно сложно, поэтому рестораторам предлагается ряд стандартных вариантов выделить свое объявление, в том числе набрать фирменное название жирным шрифтом, поместить объявление в рамку и т.д.

Реклама в «Желтых страницах» обычно содержит название, адрес и телефон ресторана и предназначается тем, кто просматривает раздел «Общественное питание» с конкретной целью найти место, где можно поесть. Поэтому размещение рекламного объявления вашего заведения может найти вам нового клиента.

Макет Рекламное место в справочниках «Желтые страницы» продается, как правило, в виде стандартных модулей разного размера: 1/4, 1/8 и 1/16 полосы. Расценки зависят от предполагаемого тиража справочника. В пересчете на стоимость за тысячу показов это достаточно дешевое средство рекламы. Общая плата

за рекламу, включающая расценку на выбранный рекламный модуль и стоимость создания самого рекламного объявления, вносится заранее или включается равными порциями в регулярные счета ресторанный оператора за рекламные услуги.

Вывески и билборды

Вывески и билборды размещают непосредственно возле входа в ресторан, на автомобильных магистралях или на зданиях. Текст должен быть лаконичным, но броским. Модные ныне гигантские знаки из легких материалов, подвешенные на кронштейнах снаружи зданий, переливаются красками и колышутся от легчайшего дуновения ветра. Рекламные панели с меняющимся текстом позволяют ресторану рекламировать меню дня, а иногда содержат какую-либо общественно значимую информацию. Контракты на подобную рекламу, как правило, заключаются на один, два или три года, содержат указания на периодичность смены содержания и облика наружной рекламы. В практике отрасли сложилась традиция менять ее раз в четыре месяца. По мнению многих рекламистов, наружная реклама представляет собой скорее вторичное средство и выполняет функцию напоминания, нежели ознакомления с заведением. Наружные рекламные постеры также должны быть кратки, выполнены хорошо читающимся шрифтом; их задача — в сжатой форме изложить суть предложения или обозначить тематическую направленность заведения.

Прямая почтовая реклама

Прямая почтовая реклама — маркетинговый прием, заключающийся в персонализированной почтовой рассылке в адрес потенциальных потребителей рекламных материалов.

Преимущества Ресторанному оператору прямая почтовая реклама предлагает целый ряд преимуществ. Это один из самых контролируемых видов рекламы, поскольку рекламный менеджер сам определяет круг адресатов, которым он хотел бы направить обращение. Объем рассылки можно регулировать в зависимости от рекламного бюджета. Прямая рассылка как маркетинговый прием характеризуется высокой целевой направленностью, поскольку список адресатов составляется на основе базы данных клиентов заведения. Другой вариант — получить список рассылки у специализированных компаний, которые располагают выверенными адресами огромного количества людей, а также информацией о их занятиях, интересах и прочих характеристиках, что позволяет составлять списки адресатов по критерию, выбранному заказчиком. Высокая целевая направленность прямой рассылки делает этот инструмент маркетинга все более популярным.

Прямая почтовая реклама предоставляет также возможность кастомизировать рекламные обращения в зависимости от особенностей того или иного сегмента потребительского рынка. Имеются, правда, некоторые сомнения в действенности

прямой почтовой рекламы. С одной стороны, просматривая почту, человек обычно сосредоточен, и можно рассчитывать, что он хотя бы с некоторым вниманием отнесется к рекламному обращению. С другой стороны, при обилии такого рода посланий многие расценивают их как макулатуру и зачастую выбрасывают, не читая. Следовательно, такие рекламные обращения должны быть составлены таким образом, чтобы не только привлечь внимание, но и удержать его. Эффективность прямой почтовой рассылки легко поддается измерению — достаточно вложить в письмо скидочный купон или номер телефона для справок

Недостатки Прежде всего, для этого метода рекламы характерен высокий уровень потерь — слишком часто такие обращения прямиком отправляются в мусорную корзину. По сравнению с другими методами довольно высоки и расходы, к тому же имеются существенные затраты времени на подготовку рассылки. Как показывает практика, средний уровень отклика — 1—3%. Иными словами, рекламной цели достигают в среднем лишь два из каждых ста отправленных посланий. При таком уровне откликов для привлечения сотни клиентов необходимо разослать как минимум 5 тыс. посланий. Повысить этот показатель можно, если тщательно проработать список адресатов и правильно составить обращения, которые должны апеллировать к конкретным потребностям потенциальных потребителей.

Маркетологи подсчитали, что адресные списки ежегодно претерпевают изменения на 15—30%. Поэтому необходимы дополнительные затраты на ежегодное обновление информации об адресатах, что в сочетании с низким уровнем отклика делает рекламную кампанию на основе прямой рассылки все же довольно дорогостоящей. Можно воспользоваться услугами специализированных компаний — поставщиков адресных рассылочных списков, но только эти списки будут весьма внушительными. А если ресторатор к тому же планировал персонализировать обращения, то это начинание станет ему в хорошую сумму.

Рассылочные списки Должная подготовка рассылочной рекламной кампании предполагает обновление списка адресатов, разработку макета обращения и его тиражирование, подготовку конвертов. Кроме того, требуется разработать порядок ответов на вопросы и отклики. Все это может потребовать больших затрат времени и сил, что обернется крупными расходами.

Рассылочные списки можно приобрести у специализированных компаний — купить или взять для одноразового использования. Источником таких списков могут быть адресные или отраслевые справочники, членские списки профессиональных ассоциаций. Сами рестораны тоже могут вести подобные списки. Самым лучшим источником адресов считается список клиентов данного заведения, только на его разработку и обновление требуется очень много времени и сил. Вторым по ценности альтернативным вариантом будет создание списка тех, кто проживает в радиусе 3—5 миль от заведения.

Типы рассылки Для ресторана самые подходящие типы рассылаемых материалов — письма-обращения, информационные бюллетени и меню. Такие письма не требуют больших затрат труда и могут использоваться для рассылки объявлений, приглашений и т.д. Бюллетени можно рассылать постоянным клиентам ежемесячно, раз в два месяца или ежеквартально, чтобы поддерживать определенный уровень осведомленности о том, что происходит в ресторане. Для бюллетеней действует правило, общее для всей прямой почтовой рассылки, — в них должна содержаться информация, интересная и значимая для потребителя. Уместны реклама сезонных предложений ресторана, советы и рекомендации, касающиеся продуктов питания, блюд, вин. Многие выбирают ресторан, руководствуясь профилем кухни. Присланное по почте подробное меню способно побудить таких людей посетить заведение, особенно если оно недавно открылось (при том, что его меню заинтересует потребителя).

Персонализированные обращения и открытки уместнее всего рассылать заказными письмами, а информационные бюллетени — простой почтой, самой дешевой.

Факторы успеха рекламного обращения Залог успеха рекламного обращения — в соблюдении правил пяти «Р» при их составлении⁸. Во-первых, письмо-обращение должно породить в сознании потенциального потребителя четкую картину (*Picture*). Как известно, человеку свойственно мыслить образами, а не словами или буквами. Во-вторых, в обращении должно содержаться *обещание* (*Promise*). Причем далее непременно должно быть разъяснено, как компания-рекламодатель собирается выполнить это обещание. Стоит ли упоминать, что обещание должно касаться чего-то, что интересует данного потребителя (или данный потребительский сегмент), представляет для него важность или ценность.

В-третьих, из дальнейшего текста потребителю должно быть понятно, что обещание — это правда. Иными словами, требуется привести доказательство его выполнимости. Это и есть третье «Р» (*Proof*) — *доказательство*. Это могут быть рекомендация, подтверждающие статистические данные или история успеха. В-четвертых, письмо-обращение должно *подтолкнуть* (*Push*) потребителя к конкретным действиям, направленным на совершение покупки того, что предлагается. Такими действиями могут быть предварительный заказ, отправка обратной почтой вложенного в письмо купона или визит в ресторан.

Наконец, в письме обязательно должен быть *постскриптум* — *Postscript*. Известно, что потребитель, получив рекламное обращение, сначала прочитывает шапку письма, а затем заглядывает в конец на подпись, а заодно из любопытства проверяет, нет ли постскриптума — слова, сказанные напоследок, всегда вызывают повышенный интерес и хорошо запоминаются. Умело составленная фраза, следующая за интригующими символами P.S., способна усилить действие обращения.

Эффективность рекламной кампании, основанной на прямой почтовой рассылке, измеряется количеством полученных откликов.



Тест «на один зубок» 4.5 «Дикие крылья» замахнулись на телевидение

Цели изучения. Сопоставление эффективности разных медиа-средств в рекламных целях. Определение критериев выбора медиа-средств для рекламы ресторана.

Сеть ресторанов Buffalo Wild Wings Grill & Bar впервые предъявила публике новый ассортимент фирменных блюд в формате Finger Foods* в ходе кампании по стимулированию продаж в начале 2004 г. Эта известная сеть спортивных ресторанов, насчитывающая 200 заведений по всей стране, пользуется услугами миннеаполисской рекламной фирмы Periscope Marketing Communications. Разработанная ею рекламная кампания «тянет» на 8 млн долл. и предусматривала на запуск на телевидении двух рекламных роликов нового блюда в 2004 г.

Как средство рекламы телевидение обладает множеством преимуществ, главное из которых — отличная возможность одновременного охвата огромной аудитории телезрителей. Чтобы выжать максимум пользы из этого преимущества, сеть Buffalo планирует поместить свои ролики в рекламном блоке во время трансляции повторных баскетбольных матчей в рамках ежегодной серии игр «March «Madness», которые проводит NCAA (Национальная ассоциация студенческого спорта), а также повторных матчей NBA (Национальной баскетбольной ассоциации). «В стратегическом плане для нас это одни из самых «горячих» спортивных мероприятий, они неизменно привлекают в наши заведения массу спортивных болельщиков», — поясняет такой выбор Кети Алберга, старший вице-президент по маркетингу, рекламе и брендингу сети Buffalo. «Мы убеждены, что это фантастическая возможность привлечь дополнительный объем продаж».

Источник: Cebrzynski, Gregg, «Buffalo Wild Wings Puts the Finger on New Promo, Preps TV Spots», *Nation's Restaurant News*, March 10, 2004, p. 14.

Вопросы для обсуждения. Почему для ресторанной сети Buffalo Wild Wings размещение телерекламы во время трансляции спортивных мероприятий — хороший выбор? Что заставило Buffalo принять такое решение?***

* Всевозможные закуски очень маленькими порциями, чтобы удобно держать в руке, — бутербродики, сэндвичи, тартинки и т.п. — *Прим. пер.*

** Buffalo Wild Wings считается одной из самых быстрорастущих ресторанных сетей. Если, как следует из текста, в 2004 г. она располагала 200 заведениями, то в апреле 2008 г. было открыто 500-е юбилейное заведение — *Прим. перев.*

ИНТЕРНЕТ

В следующем десятилетии значение Интернета как источника информации и эффективного средства рекламы неизмеримо возрастет. Для максимального использования преимуществ web-сайта⁹ как места размещения рекламы рекомендуется по возможности завуалировать (или хотя бы приглушить) рекламный аспект его контента и вывести на первый план информационный аспект. Пользователи, как правило, сейчас же сворачивают сайт, если им кажется, что он слишком агрессивно рекламирует что-то. Цель ресторатора в том, чтобы побудить пользователя (а это — потенциальный клиент) добавить сайт ресторана в свою папку «Избранное» и поместить его электронный адрес в адресную папку своей электронной почты. И конечно, чаще посещать сам сайт. Разработка сайта должна быть включена в перечень маркетинговых мероприятий и согласована с ними. Например, желательнее поместить на электронной странице ресторана ссылки на его рекламу в газетах, а она, в свою очередь, обязательно должна содержать не только физический, но и электронный адрес заведения. Очень важно, чтобы сайт сразу производил впечатление — путешествующие по сети пользователи иногда задерживаются на очередной странице не более пяти секунд. Чтобы подольше задержать случайного посетителя на своем сайте, предложите ему что-нибудь интересное, например разместите яркий баннер, предлагающий рекомендации по подбору вин к тем или иным блюдам или рассказывающий об особенностях сыров, о марках коньяков и т.п.

Не следует забывать, что сайт должен быть дружелюбен к пользователю — механизм перемещения по нему должен быть простым и понятным, а скачивание страниц — простым и быстрым. Понятно, что информация на сайте должна регулярно обновляться, тем самым поощряя к повторным визитам. Профессиональным сетевым этикетом считается размещение на сайте ссылок на тематически связанные сайты. Как уже говорилось, сам по себе web-сайт особой пользы не приносит, он действен только в сочетании с другими видами рекламы, а посему адрес сайта должен непременно присутствовать во всех рекламных объявлениях, на всех рекламных материалах, на бизнес-карточках заведения, в его меню, в справочниках. Самые продвинутые заведения предлагают на своей web-странице опцию предварительного заказа столика.

Современные рестораны постоянно модернизируют и совершенствуют свои сайты, постепенно переходя от голой рекламы к размещению интересной информации, которая заинтересует и расширит кругозор посетителей. Так, на сайте McDonald's посетителям предоставляется возможность заранее определить питательную ценность и калорийность блюд, которые он хотел бы отведать в заведении. Достаточно поместить выбранные блюда в виртуальную пользовательскую корзину, и высветится суммарная калорийная ценность и содержание жиров.

Для оценки эффективности рекламной силы сайта некоторые рестораны указывают на нем номер бесплатного телефона своего заведения, позаботившись, чтобы этот номер не был бы указан во всех остальных рекламных материалах. Отслеживая число звонков по этому номеру, ресторатор получает ясное представление об отдаче вложенных в разработку сайта средствах. Подсчитано, например, что для присутствия в сети требуются инвестиции в размере не менее 4—5 тыс. долл.¹⁰

Интернет может использоваться также как инструмент активизации ресторанного трафика в часы затишья посредством предложения скидок. Так, в рамках

партнерской программы Dining Privileges держателям премиальных пластиковых карт Visa Signature предоставляется право на скидки в ряде ресторанов в неуточненные часы, возможность делать онлайн-заказы блюд и преимущество получить столик в ресторане в пиковое обеденное время¹¹. Для привлечения бизнес-клиентов в часы затишья рестораны используют гибкие или дифференцированные (ассортиментные) цены в зависимости от времени дня. Поскольку с практической точки зрения неудобно указывать в меню разные цены на каждое блюдо, скидки обозначаются в виде процента в зависимости от времени дня. Обычно они составляют от 15 до 30% общей суммы заказа (за исключением налога и чаевых). Рестораны, участвующие в таких партнерских программах, отчисляют в пользу сервисной компании-партнера ежемесячную плату плюс небольшую сумму за каждый полученный ею заказ в непиковые часы.

Все больше ресторанов поддерживают контакты со своими клиентами по электронной почте. Есть специализированные фирмы, предлагающие услуги по электронной рассылке. Так, компания Fishbowl ежемесячно рассылает более 2 млн электронных посланий от имени 60 ресторанных сетей. За это сети платят начальный единовременный взнос и ежемесячный гонорар, размер которого увязан с величиной базы данных ресторанный сети. Fishbowl сообщает о вполне позитивных результатах этого сервиса.

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

Личные продажи предполагают непосредственный устный контакт между агентом по продажам и потенциальным клиентом. Контакты осуществляются по телефону или при личной встрече. В контексте ресторанный бизнеса прямые продажи осуществляются как за пределами заведения, когда специальный персонал прилагает усилия по привлечению новых клиентов, так и внутри, когда официант побуждает посетителей добавить в заказ те или иные блюда, что соответственно увеличивает общую сумму заказа. К этой теме мы вернемся в гл. 6.

СТИМУЛИРОВАНИЕ (ПРОДВИЖЕНИЕ) ПРОДАЖ

Побудительные стимулы

Продвижение продаж — это набор краткосрочных стимулов, призванных побудить клиента приобрести товар или услугу. В контексте ресторанный бизнеса применяются такие стимулы, как скидочные купоны, программы поощрения «частых обедов», поощрительные призы (подарки), вознаграждения за приверженность ресторану, конкурсы, лотереи, розыгрыши.

Такие мероприятия могут быть открытыми или обусловленными. Открытые предполагают неограниченное право участия — клиенту достаточно просто сделать заказ блюда из определенного набора. Примерами могут служить специальные блюда и скидки в неуточные часы. Такая стимуляция продаж позволяет обратиться к широкой аудитории и не требует от клиентов никаких дополнительных действий, вроде отсылки купона по почте или телефонного звонка. С другой стороны, ресторанный оператор никогда не знает заранее, сколько людей захотят

воспользоваться благами программы стимулирования. А вдруг будет очень большой наплыв и предлагаемого со скидкой блюда на всех не хватит? Это вызовет откровенно негативную реакцию и только повредит заведению.

В случае обусловленного мероприятия в рамках программы продвижения продаж клиент, чтобы получить право на предлагаемые блага, должен предпринять какие-то конкретные действия: например, вырезать из газетной рекламы купон на скидку, или трижды за месяц посетить заведение, или заказать определенные блюда. И хотя этот метод обладает меньшим потенциалом привлечения клиентов, его результативность легко поддается оценке. Он предпочтительнее и с точки зрения контроля затрат.

Однако это метод краткосрочный — такие программы обычно действуют в течение короткого периода времени. Поэтому программы поощрения продаж не могут считаться единственным или самым важным направлением маркетинговой политики ресторана. Если ресторан злоупотребляет такого рода программами, возникает риск, что клиенты слишком привыкнут к ним и, прежде чем в очередной раз посетить ресторан, будут дожидаться очередной поощрительной кампании. Именно эту оплошность допустили операторы пиццерий, и теперь подавляющее большинство, если не все, клиентов-семей не делают заказов, пока не получают скидочные купоны.

Купоны Купон дает его держателю право на какие-либо скидки, например на опцию «два блюда по цене одного». Купоны — самый распространенный и самый популярный формат специального предложения, применяющийся гораздо шире, чем блюда по сниженным ценам, пакетное предложение (комплексный обед) или скидки посетителям старшего возраста. Чтобы побудить потенциального клиента совершить покупку, купон должен давать право на скидку в 15—20%. Купоны предлагают преимущественно операторы сетей пиццерий. Согласно подсчетам более половины всех покупок пиццы осуществляются с применением купонов¹².

Купоны, предлагающие получить какой-либо продукт бесплатно, призваны поощрить потребителя попробовать его. Показателем успеха такой акции продвижения служит количество тех, кто воспользовался предложением. Такие акции обычно проводят с целью поощрить клиента попробовать то, что он обычно не заказывает, в надежде, что ему понравится и он в будущем остановит свой выбор на этом блюде. По этой причине предлагать бесплатный напиток к сэндвичу — идея не слишком разумная, потому что напитки и без того обычно заказывают. Лучше уж предложить в качестве бесплатного «подарка» за предъявление купона обжаренные луковые колечки. На купоне обязательно должен быть указан срок или период действия, чтобы он служил инструментом привлечения посетителей в периоды спада основного клиентского потока.

Наиболее популярные методы распространения купонов — размещение их в периодических изданиях (купон следует вырезать или оторвать по линии перфорации) и прямая почтовая рассылка. В последнее время все больше заведений используют для этой цели свои сайты, а также размещают купоны на обороте бумажной ленты кассовых аппаратов в супермаркетах или выпускают магнитные пластиковые карточки с закодированным сроком действия¹³. Многие рестораны с полным циклом обслуживания, напротив, избегают выпускать купоны со скид-

ками, боясь, что это повредит их имиджу в глазах состоятельных клиентов. Однако исследования показывают, что, чем выше уровень доходов и образования клиента, тем охотнее и чаще он пользуется скидочными купонами¹⁴.



Образец скидочных купонов кафе: владелец Джей Соломон (Jay Solomon), известный как владелец ряда успешных кафе и автор нескольких снискавших большую популярность кулинарных книг, рассчитывает при помощи таких купонов привлекать клиентов в простойные ночные часы.

В начале 1990-х годов ресторанная корпорация Lettuce Entertain You Enterprises (LEYE) в сотрудничестве с одним из местных банков ввела в действие программу карточек лояльности. На банк была возложена обязанность сбора данных о клиентах. Первые карточки совмещали функции инструмента поддержания лояльности клиентов и обычной кредитной карты. Позже LEYE отказалась от второй функции, а поддержание базы данных клиентов передала в аутсорсинг специализированной компании. В LEYE допускают, что это решение, возможно, было ошибочным. Сейчас LEYE берет за свою карточку лояльности 25 долл. Механизм ее действия такой: за каждый потраченный в заведениях сети доллар клиент получает один призовой балл. Потом баллы можно обменять на призы. Же-

лая поощрить клиентов посещать другие рестораны сети (а их 40), LEYE начисляет по два призовых балла на каждый доллар, потраченный клиентом в ресторане сети, который он посетил впервые¹⁵.

Компания-франчайзи сети McDonald's в Канзас-Сити приобретает у франчайзера дисконтные карты по 19 центов и продает своим клиентам по 25 центов. Такая карта дает право на 15%-ную скидку при заказе на сумму больше 5 долл. Эффект применения таких карт состоит в увеличении средней суммы чека.

Поощрительные призы В качестве поощрительных призов (подарков) ресторан может бесплатно или по сниженной цене предоставлять клиентам что-то полезное или нужное. Самым хорошим подарком оказались фирменные стаканы. А почему? Все просто: стаканы часто бьются, и любая хозяйка порадуется возможности даром пополнить домашний запас посуды. А для ресторатора не составит особого труда заказать стаканы с символикой спортивных команд или популярных фильмов, как правило, тематическими сериями по шесть штук в каждой. Право на получение призов должно быть обусловлено заказом чего-то более дорогостоящего из меню, например большой порции какого-нибудь напитка, и направлено на поощрение повторных визитов — чтобы собрать все стаканы какой-нибудь определенной серии.

Вознаграждения за приверженность Ими могут служить возврат клиенту части потраченных денег или иные льготы, предназначенные для регулярного использования. Так, ресторан может создать у себя VIP-клуб и установить систему вознаграждений в зависимости от числа визитов клиента или размера потраченной в ресторане суммы. Получив специальную пластиковую карточку, клиент становится членом такого клуба. Смысл этого метода продвижения в том, что такие карточки, хранящиеся, как правило, в кошельке или бумажнике клиента, служат средством напоминания о ресторане и одновременно — его рекламой.

Конкурсы, лотереи, розыгрыши Такие мероприятия, проводимые рестораном, дают посетителям возможность что-то выиграть. Так, можно организовать среди клиентов конкурс на рецепт самого оригинального блюда, на лучшую рекламную мелодию, на самую интересную идею или самое неожиданное предложение. Позже специально созванное жюри определит победителя, и ему будет вручен приз. Для участия в лотерее клиентов просят назвать свое имя, а после объявляется имя того, на кого выпал выигрыш. Розыгрыш состоит в том, что клиент, заказывая что-либо из регулярно заказываемого им, например стакан сока, в ходе объявленного розыгрыша может получить подарок или приз.

Существуют компании, продающие электронные системы, позволяющие ресторанному оператору создавать рекламные заставки на телевизионных мониторах в своем заведении. В одном ресторане воспользовались такой системой и активировали тест-игру «дуэль мобильных телефонов»: на мониторе в зале ресторана картинка показывала запущенный обратный отсчет. Клиент, который первым успевал набрать со своего мобильного телефона номер ресторана после того, как обратный отсчет завершился, бесплатно получал кружку пива. Эта игра имела огромный успех: в течение нескольких дней множество клиентов заведения в своих мобильных телефонах установили режим быстрого набора на номер ресто-

рана. Само заведение сообщило, что прямым следствием стал 20%-ный рост продаж ланчей¹⁶.

А на горизонте маячит еще одна «завлекалочка» для посетителей ресторанов: специальное электронное устройство, способное автоматически генерировать и распылять приятные ароматы, — такими еще с 1995 г. широко пользуются развлекательные тематические парки. Стоимость установки около 2500 долл.

Моментальный тест 4.3

В 1888 г. некий английский врач разработал особую диету, которая предписывала трижды в день есть рубленое мясо — считалось, что это помогает преодолеть недуги. История сохранила его имя как название одного популярного блюда, вроде круглой плоской котлеты с подливкой. Так как звали доктора?

Источник: Allan F. and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, pp. 54—55.

Основные этапы программы продвижения

В ходе подготовки программы продвижения необходимо определить цели, выбрать целевые рынки, сформулировать стратегию реализации программы, наметить конкретные шаги и определиться с методами оценки эффективности.

Выбор цели Это надо сделать прежде всего. Цель можно определить исходя из имеющихся у заведения проблем — их решение и может стать целью программы продвижения. Обычно это привлечение новых клиентов, поддержание удовлетворенности имеющихся клиентов, активизация продаж в периоды затишья или привлечение внимания к специальным предложениям ресторана. Понятно, что именно цели кампании по продвижению определяют методы ее реализации.

Целевой рынок В рамках выбора цели необходимо также определить целевой рыночный сегмент, которому будет адресована программа продвижения. Это могут быть потенциальные или уже имеющиеся клиенты, хорошо знакомые с заведением и примерно представляющие, что от него можно ожидать (им требуется меньше информации о ресторане, чем потенциальным клиентам, которых еще требуется завлечь в ресторан).

Методы продвижения должны соответствовать избранной цели. Так, в периоды затишья уместно использовать скидочные купоны, конкурсы, комплексные предложения, подарочные сертификаты или скидки. Если заведение желает повысить среднюю сумму чека, лучше всего прибегнуть к использованию купонов, бесплатных образцов, конкурсов или поощрительных призов. Конкурсы и бесплатные образцы помогут и в том случае, если давним клиентам заведение несколько прискучило и им хочется чего-нибудь новенького. В общем, суть в том,

что выбор метода продвижения должен определяться целью или проблемой, которую заведение хочет решить с помощью кампании.

Стратегия Успех продвижения определяется тем, какими методами оно осуществляется. Здесь очень важно не отступать от концепции вертикальной интеграции. Это означает, что ресторанный оператор транслирует целевой аудитории одно и то же послание через набор взаимосвязанных коммуникационных каналов. Например, ресторан готовит развлекательную программу на Хэллоуин (канун Дня всех святых). Рекламный ролик на местной радиостанции информирует слушателей об этом событии; в местных газетах помещены отрывные купоны, дающие право в этот вечер получить скидки при заказе блюд в рамках специальных предложений; в районе заведения размещены рекламные объявления, приглашающие прийти с детьми в маскарадных костюмах; зал ресторана соответствующим образом оформлен, развешены красочные постеры, а среди официантов объявлен конкурс на самый занятный маскарадный костюм. Очень важно, чтобы все методы реализации программы продвижения были скоординированы, направлены в едином направлении и дополняли друг друга.

Продвижение В целях оптимизации расходов ресторан может договориться о совместном проведении кампании по продвижению с кем-то из своих поставщиков, кто заинтересован в стимулировании сбыта своего продукта. Еще один возможный вариант — перекрестное продвижение с компанией — представителем другой отрасли бизнеса. Например, ресторан, расположенный недалеко от театра, может предложить специальные скидки для посетителей, заказавших билеты в этот театр.

При создании совместных кампаний рестораторы часто упускают некоторые детали — на первый взгляд мелкие, но чрезвычайно важные, которые способны не только ослабить действенность кампании, но даже свести на нет все усилия по продвижению. С этой точки зрения важно учитывать следующие рекомендации¹⁷.

- *Размер и специфика продукта.* В меню должно быть четко указано, что представляет собой продвигаемое блюдо и размер порции.
- *Цена/Скидка.* Очень желательно не только указать нормальную цену и цену на период кампании, но и подчеркнуть их разницу — предложение приобретает большую ценность в глазах посетителя.
- *Места, где действует предложение.* Если кампания организована на местном уровне, должно быть четко указано, где расположено его заведение и как к нему добраться; если речь о более крупном рынке, в том числе общенациональном, достаточно привести перечень ресторанов, на которые распространяется кампания по продвижению.
- *Срок окончания кампании.* Проследите, чтобы дата окончания действия кампании была ясна и хорошо читалась.
- *Что делать клиенту.* В рекламных материалах должно быть четко расписано, какие действия следует предпринять клиенту, чтобы получить право на специальные предложения в рамках кампании по продвижению, например, где он должен предъявить купон, или сколько раз посетить ресторан, чтобы претендовать на скидки, или какая сумма заказа дает на них право.

- *Предотвращение «двойного счета».* Четко укажите, что данное предложение не действует в сочетании с другим предложением по продвижению.
- *Ограничения по количеству.* Если предлагаемое в рамках акции ограничено по количеству, следует четко оговорить этот момент. Например, указать, что подарки рассчитаны, например, по одному на семью.
- *Ограничения по времени действия.* Поскольку одна из целей кампаний — стимулировать продажи в периоды затишья, было бы целесообразно указать, в какое время дня действует предложение (например, с 7 до 11 утра или только в ночные часы).
- *Оценка эффективности.* После окончания кампании по продвижению следует оценить ее эффективность. Главный критерий оценки — способствовала ли она активизации продаж? Для этого надо сопоставить продажи (по числу посетителей, по величине продаж в денежном выражении, по средней сумме чека и пр.) за два периода (предшествующий кампании и последующий). Предположим, мероприятия по продвижению планировались ради повышения продаж в августе. Тогда основой для сравнения будут продажи за июль. Прежде чем сопоставлять данные о продажах за два указанных месяца, следует внести коррективы с учетом действующих тенденций. Допустим, в июле нынешнего года объем продаж увеличился по сравнению с июлем прошлого года на 6%. Резонно предположить, что эта тенденция будет действовать и в августе нынешнего года. Следовательно, даже без кампании объем продаж в августе мог увеличиться на 6%. Значит, эффективность кампании определяется тем, насколько рост объема продаж превысил 6%.

Если ресторатор имеет четкое представление о структуре затрат своего заведения и расходах на кампанию, он может наметить целевой объем продаж, который окупил бы эти расходы (т.е. рассчитать точку безубыточности кампании). Затраты ресторана, как уже отмечалось, делятся на постоянные и переменные. Затраты на блюда или напитки, на оплату дополнительных услуг персонала и всего прочего, что потребуются в ходе реализации кампании, относятся к категории переменных. Здесь же учитываются и потери из-за скидок. Все эти расходы следует выразить в виде процента от нормального объема продаж этих блюд или напитков и суммировать, а после вычесть ее из 100. Полученная разность (ее выражают в %) делится на расходы на акцию (в денежном выражении). В результате получится объем продаж, требуемый для покрытия расходов на кампанию.

Предположим, сэндвич обычно продается по 9 долл. и обходится ресторану в 3,5 долл., следовательно, доля себестоимости данного продукта в его продажах составляет 39%. На сэндвич предоставляется скидка в 15%, а дополнительные затраты на персонал и вспомогательные материалы для акции составляют соответственно 5 и 1%. Тогда общие переменные затраты на продвижение составляют $39 + 15 + 5 + 1 = 60\%$ объема продаж. Вычтем эту величину из 100 и получим 40%. Если затраты на акцию в денежном выражении оцениваются в 350 долл., то объем продаж, необходимый для их покрытия (точка безубыточности акции), можно определить путем деления 350 долл. на 40% (т.е. на 0,4), что дает 875 долл.

Теперь сделаем обратный расчет: прирост продаж в 875 долл. выльется в дополнительные затраты в 525 долл. (60% от 875 долл.). Разница между 875 долл. и 525 долл. и есть 350 долл., т.е. затраты на продвижение. Объем про-

даже свыше 875 долл. представляет собой прирост прибыли, а ниже 875 долл. — убыток. Например, дополнительные продажи в 1200 долл. должны потребовать общих расходов, как мы определили, в 60% этой суммы, т.е. 720 долл. Если расходы на промоакцию, обеспечившие этот рост продаж, составляют 350 долл., то получается прибыль в 370 долл.



Тест «на один зубок» 4.6 Маркетинговое творение

Цель изучения. Определить сущность ключевых составляющих успешного продвижения продаж: мерчандайзинга и PR-кампании.

Знаете ли вы, кто такие *spongemonkeys*? Не спешите заглядывать в словарь, так все равно этого слова не найдете. Эти фантастические зверьки, нечто среднее между крысой с обязательными острыми зубками и глазками-бусинками и грызуном песчанкой, — зрелище, прямо скажем, довольно омерзительное — впервые появились на телеэкранах американцев в начале 2004 г. Только не подумайте, что это плод геной инженерии. Нет, это продукт креатива рекламистов The Martin Agency of Richmond (штат Вирджиния), созданный для нового рекламного ролика сэндвичей сети быстрого питания Quiznos. Чудище в напыленной на голову шляпе-котелке весело распевает мерзким тонким голосом песню о том, как оно любит *subs* — «сэндвичи героя», ассортимент которых предлагают заведения Quiznos. Первый раз увидев эту рекламу, телезрители испытали небольшой шок. Каждого занимал вопрос: «Кто в здравом уме захочет, чтобы его еду рекламировали крысы?» Ведь крысы всегда ассоциируются с антисанитарией! И тут выяснилось, что Quiznos и не собиралась адресовать рекламу своим нынешним клиентам. Напротив, главная цель шокирующего ролика — привлечь внимание нового сегмента потребительского рынка — подростков, которые наверняка сочтут эту рекламу крутым приколом.

Quiznos не остановило даже то, что такая реклама явно отпугнет многих ее клиентов старшего возраста. Может, она понадеялась, что компенсирует их потерю за счет притока тинейджеров и именно на них делает ставку? Возможно. Когда реклама, нацеленная на одну аудиторию, однозначно оттолкнет представителей другой целевой аудитории, ресторан рискует, что приток новых клиентов не сможет покрыть убытки от потери старых. Тут надо все хорошенько взвесить!

Источник: Cebrzynski, Gregg, «Love ‘Em of Hate ‘Em, Creatures Sing for Quiznos’s Subs», *Nation’s Restaurant News*, vol. 38, no. 9, March 1, 2004, p. 14.

Вопросы для обсуждения. На кого рассчитана реклама, в которой главные действующие лица *spongemonkeys*? Почему рискованно нацеливать рекламное обращение на специфическую аудиторию?

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Под мерчандайзингом понимается все то, что используется в стенах ресторана для стимулирования продаж. Различие между продвижением и мерчандайзингом в том, что если первое осуществляется вне заведения и имеет целью побудить потенциального клиента зайти в ресторан, то мерчандайзинг осуществляется уже в ресторанном зале и направлен на увеличение заказа клиента, ставшего уже потенциальным и нереальным. Итак, к мерчандайзингу внутри ресторана относятся бесплатные рекламные материалы, выкладываемые на стендах у входа в зал, постеры, рекламные планшет-палатки на столах и пр. Согласно некоторым подсчетам, ресторанные операторы тратят не менее 60% своего рекламного бюджета в стенах заведения¹⁸.

Специально для ресторанов быстрого обслуживания разработано технологическое средство Visual Deal, которое призвано побуждать клиентов вместо сдачи с заказа взять со скидкой дополнительное блюдо. С его помощью заведения этого профиля ежегодно возвращают себе до 30 млн долл., которые в ином случае они должны были бы вернуть своим клиентам в виде сдачи¹⁹. Это небольшой цветной дисплей, устанавливаемый возле кассы и повернутый к клиенту, на котором появляется картинка, изображающая два блюда, одно из которых можно взять вместо сдачи, естественно, в зависимости от ее размера. А механический голос спрашивает, какое из двух предпочтет клиент. Такие дисплеи используются и для активации продаж блюд, не пользующихся особым спросом. Стоимость системы составляет до 17 тыс. долл. на одно заведение (аренда устройства и трехлетний контракт на программное обеспечение). Некоторые операторы ресторанов быстрого обслуживания сообщают, что затраты на такую систему окупаются всего за девять месяцев.

Цели мерчандайзинга

Мерчандайзинг преследует двоякую цель: удержать лояльных клиентов и увеличить долю поступлений от этих клиентов в общей выручке. В первом случае мерчандайзинг ставит целью оживить интересы постоянных клиентов (чтобы им не прискучило посещать заведение), во втором — способствовать увеличению частоты посещений и/или средней суммы чека имеющихся клиентов.

Эффективность

Один из главных и самых доступных инструментов мерчандайзинга — само меню заведения. Периодически меняя ассортимент или добавляя в него разные варианты блюд дня и специальные предложения, ресторан может оживить интерес посетителей и побудить их чаще приходить — всегда любопытно узнать, что новенького предложат сегодня!

Действенным инструментом мерчандайзинга может послужить и умелая выкладка блюд или образцов блюд. Говорят, что мы «едим» скорее «глазами». Наибольший аппетит вызывают блюда, красиво оформленные. Нигде этот принцип

столь не действует так безошибочно, как при продаже десертов. Не зря же во многих ресторанах имеются специальные шкафы со стеклянными полками, на которых красуются десерты, при одном виде которых у посетителя текут слюнки. Даже поднос с десертными блюдами возле кассы способен повысить продажи. Это верно и в отношении выкладки винных бутылок, горячих блюд, салатов. Интересное решение — приготовление блюда прямо на столе гостя — это практикуют рестораны японской кухни.

Нужно проследить, чтобы количество рекламных материалов не было чрезмерным — иначе это будет раздражать клиента и он даже не захочет взглянуть на них. Ведь их главное назначение — развлечь посетителя, чтобы не скучал, а не поставить в тупик, как всегда бывает при слишком широком выборе.

Многие ресторанные операторы, которые не могут позволить себе слишком большой рекламный бюджет, пытаются развлечь посетителей чем-то вроде аттракционов — какими-то простенькими, но занятными действиями, которые требуются от посетителя, причем эти действия обязательно должны регулярно меняться. Такие элементы неожиданности и развлечения могут стать мощным магнитом, притягивающим посетителей и укрепляющим их лояльность. А заодно — и отличительной чертой заведения на фоне тривиальной рутины в заведениях конкурентов.

Любую новую тему, интригующую диковинку, необычную рекламную уловку или трюк надо тщательно планировать, готовить и «доводить до ума». Конечно, сами блюда всегда останутся звездами первой величины на вашем маркетинговом небосклоне, но их презентация тоже заслуживает внимания — зачастую это целое действо наподобие театрального, и его подготовка не обходится без репетиций и пробных прогонов, как в театре. Посетителям нравится, когда их приглашают поучаствовать в подобных репетициях. Так можно исправить все шероховатости и отточить презентацию до такой виртуозности, что конкуренты просто не выдержат сравнения.

Мерчандайзинг напитков

Мерчандайзинг напитков можно осуществлять несколькими способами. Легкий доступ к напиткам можно обеспечить, разместив в лобби ресторана переносные мини-бары, которыми могут воспользоваться клиенты в ожидании столика. Если гость занял место в зале, у него принимают заказ на напитки, который доставляется немедленно. В некоторых ресторанах действует режим «часа удачи», когда к напиткам подают бесплатные закуски. Некоторые заведения используют этот способ для привлечения корпоративных клиентов на коктейли. Не следует упускать из виду цену и качество бесплатных закусок — их цена должна учитываться в стоимости напитков, а качество соответствовать уровню заведения.

Другой способ — налегать на продвижения вин. «Винный» мерчандайзинг должен быть простым для понимания и дружелюбным к клиенту. Многие, как известно, воздерживаются заказывать в ресторане вина, боясь ошибиться в выборе или продемонстрировать невежество в столь тонком вопросе. Умелая презентационная выкладка винных бутылок, рекомендации и советы персонала способны помочь гостю в выборе соответствующего вина к тем или иным блюдам.

И вообще, мастерство продаж персонала есть едва ли не главный инструмент мерчандайзинга.

Моментальный тест 4.4

Как первоначально назывались заведения сети Burger King?

- (a) Insta-Burger-King
- (б) Burgers Your Way
- (в) Burgers on the Go

Источник: Hickok, Allan F., and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, pp. 54—55.

PR И ПАБЛИСИТИ

Под PR подразумеваются все виды деятельности ресторана, направленные на поддержание или улучшение отношений с любыми внешними организациями. Паблсити использует неплатные коммуникации, такие, как пресс-релизы и пресс-конференции²⁰.

У каждого бизнеса имеется целый ряд сегментов групп, аудиторий: это и индивидуумы, и множество организаций, с которыми он так или иначе находится во взаимодействии. Спектр очень широк: это сотрудники ресторана и члены их семей, профсоюзы, владельцы, клиенты, конкуренты, представители власти, учебные заведения сферы гостеприимства, СМИ. Задача PR — создать у всех этих групп самые выгодные представления о заведении.

В тот день, когда профессиональный футбольный клуб из штата Техас «Dallas Cowboys» представил спортивной общественности нового тренера команды Билла Парселлса (Bill Parcells), местный ресторан ввел в меню блюдо, названное по прозвищу Парселлса — «Big Tuna» («Большой тунец»). Благодаря оригинальности идеи и правильно выбранному моменту об этом блюде (а это огромный кусок тунца — 16 унций и еще большего размера стейк — 22 унции) не поленились упомянуть многие средства информации. А сеть пончиковых Krispy Kreme в рамках мероприятий в честь открытия своего очередного кафе отправляет на местные телеканалы и в редакции газет по несколько десятков своих восхитительных пончиков и еще представителя, который рассказывает о новом заведении и отвечает на любые вопросы телевизионщиков и газетчиков.

Главное — привлечь внимание публики. Это гораздо проще в дни затишья, когда других новостей мало. Недаром PR-консультанты советуют рестораторам вести календарь дат, когда закрыты правительственные учреждения, суды и школы, потому что, как они говорят, «в такие дни половина наших новостей разлетается ну прямо нарасхват»²¹.

В некоторых ресторанах посетитель может забрать с собой то, что не доел во время трапезы, — по этическим соображениям (или из ложной стыдливости?) принято считать, что это для его собаки. Предназначенные для этой цели одноразовые пакеты, контейнеры и прочие упаковки, которые удобно нести в руках,

принято называть «doggie bags». Сегодня более 60% посетителей покидают рестораны с такими вот doggie bags, причем более охотно этой услугой пользуются женщины²². А ресторанные операторы всячески изощряются, стараясь сделать эти упаковки красочными и оригинальными, чтобы они служили рекламой заведения, а заодно создавали благоприятную молву. Например, в дорогом ресторане морепродуктов Gladstone's Malibu недоеденные кушанья, которые посетитель желает забрать с собой, заворачивают в золотую фольгу (между прочим, она делается по специальному заказу, по цене 120 долл. за рулон!), и не просто заворачивают, а придают затейливую форму (например, русалки, краба, сумочки). Персонал не допускают до работы в зале, пока он не освоит целых 40 вариантов упаковки. А в Fork Restaurant в Филадельфии остатки упаковывают в небольшие судочки круглой формы с алюминиевой крышкой и кладут в украшенный логотипом ресторана пластиковый мешочек с кулиской.

Doggie bags обязательно должны быть изготовлены из материалов, пригодных для хранения продуктов. Этот момент требует особого внимания, потому что некоторые упаковочные материалы для таких целей не предназначены. Самым лучшим выбором будет пенополистирол или термоизоляционная бумага, которая способна сохранять температуру продукта (горячее блюдо в ней не остывает, а замороженный продукт не размораживается). К doggie bag рекомендуется прикладывать меню заведения и рекламную листовку — это также способствует продвижению.

Молва («сарафанное радио»)

Хотя PR представляет собой коммуникации, абсолютно не подконтрольные ресторатору, их ценность в том, что распространяемая информация воспринимается как более объективная, чем коммерческая реклама, а потому она более убедительна для потребителей и вызывает больше доверия. Общеизвестно, что известность (паблисити), которую создает молва, — самый желательный способ рекламы. В том числе и ресторанных заведений. Это означает, что кто-то посетил ресторан и вынес настолько благоприятные впечатления, что решил поделиться ими со знакомыми, родственниками, друзьями. Чтобы подвигнуть человека прийти в ресторан в первый раз, достаточно благоприятного отзыва или рекомендации кого-то из его знакомых. Заметьте, на головы потенциальных потребителей ежедневно обрушивается целый поток рекламы. И в каждой превозносятся достоинства заведения, восхитительная кухня, прекрасное обслуживание, самые разумные цены и все прочее. Эта макулатура, напичканная преувеличениями и подозрительно щедрыми посулами, только раздражает, особенно если потребитель на собственном опыте убедился, что эти обещания часто не соответствуют действительности. Понятно, что отношение к такой рекламе самое скептическое; считается, что она, как правило, неправдива. Иными словами, образуется порядочный разрыв между тем, что утверждает ресторанный реклама, и тем, что думает по этому поводу потребитель. А если посетитель ресторана порекомендовал кто-то из знакомых, то почвы для сомнений не возникает. Действительно, какой ему резон преувеличивать или обманывать? Не платят же ему за это. Так что рекомендация знакомого вызывает доверие, за это говорят спасибо.

Никто давно не сомневается в действенности сарафанной рекламы, жизнь постоянно доказывает, насколько, она действенна. Только вот для ее создания, для распространения благоприятного мнения о заведении требуется приложить немало сил. Особенно чтобы ее плоды трансформировались в финансовое благополучие заведения. Некоторые маркетологи утверждают, что коммерческая реклама предназначена в основном для того, чтобы осведомить потребителей о существовании ресторана, но только молва способна превратить их в лояльных клиентов. Возможно, это справедливо в отношении крупных заказов, например свадебных или юбилейных торжеств, однако не очень соответствует действительности на уровне отдельного индивидуума или семейства, выбирающего, где бы пообедать в воскресный день.

Также подозрений в ангажированности не вызывают благоприятные отзывы о ресторане в редакционных статьях, комментариях и обзорах в СМИ. Читатели, телезрители, радиослушатели куда больше верят им, чем рекламе. Следовательно, ресторанный оператор должен стремиться к тому, чтобы СМИ поместили материал о его заведении, и при этом избежать малейших подозрений, что данный материал имеет заказной характер. Хороший пример — организовать в заведении мероприятия, которые имеют определенную новостную ценность. А новости — это реальные факты.

Осуществление PR-программы

Реализация PR-программы — дело, требующее внимания. Прежде всего, следует наметить цели и увязать их с общим маркетинговым планом. PR-деятельность ресторана может быть непрерывной (длительной), это могут быть краткосрочные запланированные мероприятия или непредвиденные краткосрочные события²³.

Непрерывная PR-деятельность Под непрерывной PR-деятельностью ресторанного оператора подразумевается следующее:

- постоянная поддержка благотворительных мероприятий местной общины, например бесплатное питание во время благотворительных акций;
- сотрудничество с отраслевыми организациями в форме участия представителей руководства ресторана в их работе на должностных постах и/или участия в проведении отраслевых семинаров;
- поддержание связей с различными общественными группами через информационные бюллетени;
- реализация программ совершенствования социально-трудовых отношений с персоналом (например, награждение по результатам конкурсов «Лучший работник месяца», поздравительные открытки по случаю дней рождения, системы премирования персонала);
- поддержание постоянных контактов со СМИ;
- постоянное обновление медиакита (media kit*) и фотоархива;
- подготовка для владельцев заведения отчетов о его деятельности, ежегодных или иной периодичности;

* Медиакит (media kit) — подборка рекламных материалов периодического издания или вещательной станции, с которой сотрудничает ресторан. — *Прим. перев.*

- сотрудничество старших менеджеров заведения с образовательными учреждениями в качестве приглашенных преподавателей колледжей гостеприимства и/или в местных общеобразовательных школах;
- сотрудничество с государственными органами, желательно в проактивной форме — на стадии разработки решений;
- разработка специального формата общения для поддержания постоянной связи с клиентами через информационные бюллетени или иные коммуникационные средства.

Краткосрочные PR-мероприятия Заранее планируемые краткосрочные PR-мероприятия обыгрывают какое-нибудь знаменательное или интересное событие, имеющее новостную ценность. Это может быть открытие нового предприятия ресторанной сети, или полученная рестораном престижная награда, или чествование заслуг сотрудника, прославившегося на профессиональном поприще. Такого рода информация, как правило, распространяется в виде пресс-релизов — объявления или короткой статьи, призванных привлечь внимание СМИ и побудить их поместить эту информацию. Для этого событие должно быть интересно публике — иначе СМИ не сочтут его достойным упоминания. Особенно следует помнить об этом при подготовке пресс-релизов — для ресторана важное событие может быть совершенно неинтересно среднему телезрителю или читателю газеты.

Пресс-релиз Составленный по всем правилам пресс-релиз должен давать четкие ответы на вопросы: «Кто, что, когда, почему и как?» В идеале вся эта информация должна в сжатом виде содержаться во вступительном абзаце. Кроме того, чтобы пресс-релиз обладал новостной ценностью, в нем должны быть указаны дата составления, имя и телефон контактного лица, а также срок публикации (как правило, в пресс-релизах указывается «для немедленного опубликования»). Пресс-релиз печатают через два интервала и снабжают броским заголовком. Текст должен занимать не более двух страниц. Вверху на документе обязательно должно быть указано, кому принадлежит данный пресс-релиз.

Ресторанная деятельность настолько многообразна, что новости можно сделать буквально из всего. Такие возможности предоставляются ресторатору еще до того, как его заведение впервые откроет двери. Вот несколько поводов составить пресс-релиз:

- подписание договора аренды или начало строительства здания для ресторана;
- заблаговременное объявление о вакансиях, на которые приглашаются жители окрестных районов;
- дата торжественного открытия ресторана;
- договоренность с публичными персонами об участии в мероприятиях по сбору средств.

Пресс-конференцию созывают, чтобы объявить представителям СМИ нечто действительно важное. Помимо того что ее участникам предоставляется возможность задавать вопросы, им раздают резюме, в котором изложена суть события, ставшего поводом для пресс-конференции.

Прекрасный повод для заранее планируемых PR-мероприятий — намечающиеся церемонии и торжества по какому-нибудь случаю. Однако не стоит забывать, что при всей важности события для ресторатора оно может не быть столь

же значимым для СМИ. Так что PR-специалистам надо постараться представить его в таком свете, чтобы оно заинтересовало публику.



Тест «на один зубок» 4.7 Путь наверх: Корен Гривсон

Саями и вино? В сочетании эти два продукта прекрасно расходятся — убеждена Корен Гривсон (Koren Grieson). Недавно открытое ею заведение Avec пополнило ряды чикагских баров средиземноморских вин. В дополнение к великолепному набору вин Средиземноморья бар Avec предлагает мясные деликатесы — несколько видов салями, сырокопченые колбасы, прошутто и еще много разных деликатесов. Корен лично присматривает за кухней, а также следит за процессом изготовления салями — ведь колбасы делают прямо здесь, на месте! Дело это тонкое, сложное и требует больших затрат времени — прежде чем попасть в коптильню, будущая салями не менее недели должна выдерживаться в специальном помещении.

«Мы видели свою задачу в том, чтобы сделать недорогое заведение, где можно отведать хорошие вина и простые деревенские закуски, без суеты и недорого», — объясняет Корен. И поверьте, она знает, о чем говорит. Четыре года Корен проработала сушифом у небезызвестного Пола Кахана, владельца и по совместительству шеф-повара известного чикагского гастрономического ресторана Blackbird. Из этого ценного опыта Гривсон вынесла четкие представления о том, что она хочет предложить публике: «натуральную деревенскую еду, вкусную и необременительную для кошелка».

Гривсон уверена, что сервировка и оформление блюд — не самая важная составляющая трапезы, главного внимания заслуживает само блюдо, его вкус и качество. Главный хит меню ресторана Avec, конечно же, восхитительная салями — более половины посетителей заказывают разные виды этого колбасного деликатеса. Здесь ее прекрасно делают, хотя это требует большого мастерства и точного соблюдения всех нюансов рецептуры. «У каждого вида салями особый рецепт и столько разных тонкостей, что заранее никогда не знаешь, получится ли все так, как должно быть, — признается Корен. — Приходится ждать по два-три месяца, прежде чем будешь уверен, что продукт вообще съедобен. Стоит хоть на йоту отойти от предписанного режима влажности в помещении, где колбаса выдерживается, и это немедленно сказывается на вкусовых качествах».

Источник: Garber, Amy, «Avec, Chicago», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 15, April 12, 2004, p. 38.

Вопрос для обсуждения. Объясните, каким образом приготовление уникального продукта непосредственно в ресторане помогает сделать ему имя.

Непредвиденные события Еще один вид PR-деятельности связан с непредвиденными событиями и происшествиями. Как правило, это нечто, не слишком хорошо характеризующее заведение. Поэтому здесь цель обратная — не привлечь внимание общественности, а, напротив, пригасить излишний интерес и слухи. Иными словами, избежать неблагоприятной публичности. Например, клиент отравился каким-нибудь блюдом или сотрудник ресторана подозревается в совершении преступления. Выработанные годами практики правила таковы:

- говорить правду;
- ничего не утаивать;
- тщательно собрать факты и проинформировать о них представителей СМИ;
- предпринять корректирующие действия, попытаться исправить ситуацию.

Лучшим критерием эффективности PR-программы будет ответ на вопрос: «Достигла ли она намеченной цели?» Если в ответ на вопрос, часто ли он посещает данное заведение, случайный прохожий отвечает: «Нет, но я знаю, что у него хорошая репутация», знайте, что PR-программа данного ресторана принесла плоды.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. T.F. Chiffrieller, *Successful Restaurant Operation* (Boston: CBI Publishing Company, 1982), p.278.
2. National Restaurant Association, *Restaurant Industry Operations Report, 2004* (Washington, DC: Deloitte & Touche and the National Restaurant Association, 2005), pp. 29, 57, 85, 113.
3. National Restaurant Association, «Drawing Diners to Your Door», *Restaurants USA*, May 1998, pp. 41—43.
4. Robert D. Reid, *Hospitality Marketing Management*, 2nd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), pp. 284—286.
5. Ibid., p. 233.
6. Sherri van Saxon, *How to Market Your Restaurant* (Washington, D.C., National Restaurant Association, undated), p. 11.
7. Amy Spector, «Menu Marketers Deliver Dinner, Incremental Sales», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 154.
8. James R. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising* (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), pp. 336—337.
9. Philip M. Perry, «Honing Your Home Page», *Restaurants USA*, September 1997, pp. 21—25.
10. Lori Loymeyer, «Feeding Stories To Press Creates Feast Of Free Publicity», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 160.
11. Alan J. Liddle, «Using Web for Discounting Clicks with Digital Diners», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 172.
12. Amy Garber, «Redeeming Factor: Coupons Shout 'Value', Boost Traffic», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 138.
13. Ibid., p. 138.

14. Ibid., p. 138.
15. Paul Frumkin, «Frequent-Guest Clubs Multiply Sales with Loyal-Diner Rewards», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 142.
16. Amy Spector, «Menu Marketers Deliver Dinner, Incremental Sales», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 132.
17. Tom Feltenstein, *Foodservice Marketing for the '90s* (New York: John Wiley & Sons, 1992), pp. 101—102.
18. Mark Hanstra, «War College Drills Operators in Underdog Marketing», *Nation's Restaurant News*, October 13, 1997.
19. Spector, «Menu Marketers Deliver Dinner, Incremental Sales».
20. Alastair M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing* (Albany, NY: Delmar Publishers, 1989), p. 420.
21. Lori Loymeyer, «Operators Drive Traffic Via Information Superhighway», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 20, May 19, 2003, p. 137.
22. Marnie Roberts, «The Art of Packaging Leftovers», *Restaurants USA*, August 2001, www.restaurant.org/rusa.
23. Alastair M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing* (Albany, NY: Delmar Publishers, 1989), pp. 429—440.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Quantified Marketing Group	http://www.restaurant-public-relations.com/ http://www.quantifiedmarketing.com/
Takeout Taxi Meal Delivery.	http://www.takeout-taxi.com/
Restaurant Loyalty Program	http://www.edining.us/restaurant_loyalty_programs.html
Hard Rock Cafe	http://www.hardrock.com/

ОТВЕТЫ НА МОМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

- 4.1 Уимпи бургер (Wimpy burger).
- 4.2 (а) — Wendy's; (б) — Burger King; (в) — Kentucky Fried Chicken (KFC); (г) — McDonald's; (д) — Caesar's Pizza.
- 4.3 Доктор Солсбери (Salisbury steak — рубленый бифштекс «солсбери»).
- 4.4 (а) — Insta-Burger-King (название поменялось на нынешнее в 1957 г.).

Глава 5

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕНЮ



Как-то зашел я в ресторан, который обещал «завтрак в любое время».
Ну и заказал я гренки в эпоху Возрождения.

Стивен Райт, известный канадский комик

Цели изучения

Изучив главу, вы сможете:

- 1 Определить, какие функции выполняет меню
- 2 Выявить современные тенденции в составе и содержании меню
- 3 Сопоставить три разных подхода к установлению цен в меню
- 4 Сопоставить и выявить особенности разных методов ценообразования
- 5 Описать разные методы указания цен в меню
- 6 Сопоставить существующие методы оценки эффективности меню и выявить их различия
- 7 Дать конкретные рекомендации по составлению ассортимента, оформлению меню и ценообразованию, которые будут способствовать повышению средней суммы чека и одновременно стимулировать продажи



Тест «на один зубок» 5.1

«Горячая» концепция: Выбор типа меню

Как известно, существует два базовых типа меню: *table d'hôte* (комплексный обед), где обозначается общая стоимость набора блюд, подаваемых в комплексе, и *à la carte* (по выбору), в котором указывается индивидуальная цена каждого блюда. Преимущество меню первого типа в том, что оно облегчает задачу изменения цен в меню. Предположим, в меню *table d'hôte* вашего заведения всего 20 позиций (т.е. комплексов блюд). Тогда процедура изменения цен совсем проста — всего-то поработать с 20 цифрами! С меню *à la carte* хлопот значительно больше — в нем может быть не менее 60 наименований. Классическое меню *table d'hôte* облегчает и ускоряет клиентам процесс заказа — достаточно выбрать основное блюдо, а все остальное — закуски, гарнир и прочее — уже подобрано самим заведением в комплексе к нему. Словом, это система, напоминающая комплексный обед.

Правда, сейчас стало принято все же предлагать гостю ресторана возможность выбора закусок и прочих сопровождающих блюд. Но все равно с меню *table d'hôte* выбор всегда проще. Кроме того, поскольку число комбинаций блюд ограничено и почти всегда известно заранее, кухне легче компоновать заказы. Таким образом, упрощение процедуры выполнения заказа — еще одно преимущество меню этого типа.

А вот к числу недостатков меню *table d'hôte* относят ценовую негибкость и слишком большое количество пищевых отходов. Из-за того что цены на комплексные обеды всегда ниже, ресторан ограничен в возможностях влиять на выбор, которые делают посетители. Кроме того, некоторые посетители могут счесть цену на такой комплексный обед слишком высокой, хотя бы потому, что он знает, что не съест все то, что предлагается. А если в комплексном наборе присутствуют блюда, которые посетитель не любит, не хочет или из-за диеты не может есть? Получается, что заведение навязывает то, что ему не нужно. Это лишь разочарует гостя и вызовет раздражение — его мнение о соответствии цены и ценности будет не в пользу заведения. Как показывает практика, заведения, отдающие предпочтение меню *table d'hôte*, испытывают огромные трудности, добиваясь повышения средней суммы чека.

Другое дело меню *à la carte*. Огромное его преимущество в большом потенциале увеличения средней суммы чека. Эту задачу решить гораздо проще, когда каждое наименование в меню имеет свою индивидуальную цену. Потакая своим желаниям (умело инициированным опытным официантом), гость едва ли заранее представляет, во что ему обойдутся все эти салатики и закуски, — как говорят рестораторы, общая сумма чека «подкрадывается незаметно». В ресторане с меню *table d'hôte* гость не теряет контроля над своим бумажником: если он не желает платить за комплексный обед 17 долл., он волен выбрать другой, подешевле, например за 12 долл. Тогда как в заведении с *à la carte* он и не заметит, как его чек прирастет на эти самые 17 долл. К тому же при таком меню не возникает проблемы с пищевыми отходами — клиент заказывает именно то, что хочет. Например, если он хочет не более чем перекусить, то ограничит свой выбор только основным блюдом и салатом.

Однако у формата *à la carte* также имеются недостатки. Главный — можно даже назвать его опасностью — в том, что у гостя этот тип меню может ассоциироваться с желанием «задрать» цены. Кроме того, гораздо сложнее прогнозировать объем продаж — никогда заранее не известно, захочет ли гость плотно поесть или лишь слегка перекусить.

В естественном стремлении к оптимизации ресторанный бизнес стал все шире использовать комбинированное меню. Конечно, недостатки каждого типа меню никуда не делись, просто ресторатор имеет возможность маневрировать. Предположим, он отдал предпочтение меню *table d'hôte*, но при этом кофе предлагает по индивидуальной цене, справедливо рассудив, что мало кто откажется завершить обед чашечкой кофе. Такой формат меню, в котором для одних наименований предусмотрена индивидуальная цена, а другие предлагаются в комплексе по одной цене, носит название *semi-à la carte* (частичный *à la carte*). Иногда в меню значатся несколько вариантов полного комплексного обеда, к нему клиент может выбрать гарнир или деликатесные закуски, но уже по индивидуальным ценам. Еще один вариант сочетания двух типов меню — предлагать основные блюда по принципу как *à la carte*, так и *table d'hôte*, т.е. в виде основы комплексного обеда с закуской, гарниром, супом, напитком. Да какая в сущности разница, какому типу меню ресторатор отдаст предпочтение! Главная его задача остается неизменной — добиваться повышения средней суммы чека за счет включения в меню того, что обладает наибольшей притягательностью для гостей заведения.

Источник: «Types of Menus», Food Service Operations Fundamentals, <http://www.unlv.edu/depts/foodbeverage/fsomenutypes.html> (May 15, 2004).

Вопрос для обсуждения. Какие соображения следует учитывать, составляя меню типа *table d'hôte*?

ВАЖНОСТЬ МЕНЮ

Меню — это перечень блюд, которые предлагает ресторан. Однако этим роль меню не ограничивается. Во-первых, это своеобразное соглашение с клиентом, подтверждающее, что заведение готово предоставить ему все то, что значится в меню. В меню как минимум должны быть указаны названия всех блюд, основные их ингредиенты и способ приготовления. Во-вторых, меню несет и существенную маркетинговую нагрузку. В качестве инструмента мерчандайзинга меню призвано решить ряд задач. Грамотно составленное, хорошо оформленное меню с разумными ценами способно само по себе увеличить среднюю сумму чека, стимулировать продажи рекламируемых блюд, а заодно добавить благоприятный штрих к общей атмосфере заведения.

СОДЕРЖАНИЕ МЕНЮ

Представленный NRA прогноз на 2005 г. выделяет следующие тренды, влияющие на состав меню заведений общественного питания¹.

- Потребители все более восприимчивы к идеалам здорового образа жизни и сбережения здоровья, поэтому многие рестораны включают в меню блюда, соответствующие концепциям диетического или здорового питания; одновременно рестораны корректируют в сторону оздоровления и методы приготовления традиционных блюд.
- В составе меню ресторанов увеличивается доля низкоуглеводных блюд.
- Многие заведения предлагают и такое новшество, как специальное меню для детей, куда включены полезные для здоровья витаминные блюда.
- Усиливается спрос на продукты питания местного производства и экологически безопасные продукты.
- Продолжается рост популярности таких напитков, как вино, кофе по специальной рецептуре, чай со льдом, бутилированная питьевая вода.
- Ресторанные операторы полного цикла обслуживания отмечают, что возрастает число закусок, вегетарианских салатов, порционных салатов, порционных овощей и фруктов.

Потребителем все больше овладевает кулинарное любопытство, готовность экспериментировать и открывать для себя новые кулинарные горизонты. В качестве подтверждения приводятся данные, согласно которым потребители, которым не доводилось отпробовать некоторых экзотических кушаний, указали, что были бы рады восполнить этот пробел. Вот рейтинг блюд, вызывающих у американцев наибольший интерес (в процентах — доля респондентов, желающих попробовать данное блюдо):

- чабатта (итальянский хлеб с добавлением оливкового масла) — 44%;
- наан (индийская лепешка) — 40%;
- эмпанада (лепешка из слоеного теста с острой мясной или сладкой начинкой — испанская и мексиканская кухня) — 28%;
- тандури (мясные блюда, приготовленные традиционным индийским способом, в глиняном горшке) — 27%;
- фалафель (обжаренные в масле шарики из смеси нута и специй — популярнейшее блюдо ближневосточной кухни) — 26%;
- гусь — 25%.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Чтобы грамотно определить цены наименований меню, требуются знания как в области маркетинга, так и в области учета. С точки зрения маркетинга задача сводится к тому, чтобы установить цены, соответствующие условиям рынка и в то же время конкурентные. С позиций учета цены должны быть таковы, чтобы покрывать расходы и обеспечивать заведению прибыль.



Тест «на один зубок» 5.2

Маркировки блюд в ресторанном меню

Цели изучения. Определить функции, которые выполняет ресторанное меню. Сопоставить существующие методы оценки эффективности меню и выявить их различия.

В 2001 г. главный врач Службы здравоохранения США заявил, что от ожирения умирает не меньше граждан США, чем от заболеваний, вызванных курением. Индустрия общественного питания с трудом отбивает атаки квалифицированных опытных юристов, которые считают ресторанный бизнес главным виновником ожирения нации. Именно они, рестораны, утверждают юристы, насаждают привычку к перееданию. В адрес компаний — владельцев ресторанных сетей звучат обвинения в «корпоративной безответственности».

В качестве одного из способов поставить заслон прогрессирующему ожирению населения федеральные законодатели и их коллеги на уровне штатов предлагают ввести новые регулирующие правила, требующие от ресторанов указывать в меню пищевую и энергетическую ценность блюд. Это предложение уже передано на рассмотрение в Палату представителей Конгресса США в виде «Menu Education and Labeling Act» — проекта закона о просветительской функции ресторанного меню и информировании потребителя о пищевой ценности ресторанных блюд. Если законопроект будет одобрен, всем сетям общественного питания, насчитывающим в своем составе более 20 заведений, придется указывать в меню калорийность блюд, содержание натрия, насыщенных жиров и трансжирных кислот. Речь идет в первую очередь о необходимости маркировки блюд только в индивидуальных меню в ресторанах с полным циклом обслуживания. Что касается ресторанных сетей, где ассортимент указывается в меню-бордах, то им придется ввести туда информацию о калорийности блюд.

Надо сказать, что, хотя некоторые предложения так и не попали в этот законопроект, подобный прецедент уже был. Так, законопроект с аналогичными концепциями и схожим названием был направлен в Конгресс в 1990 г. (Nutritional Labeling and Education Act), однако был отклонен федеральными законодателями. В настоящее время законы о необходимости указания пищевой ценности в ресторанных меню находятся на рассмотрении законодательных собраний штатов в Калифорнии, Нью-Йорке, округе Колумбия, Нью-Гемпшире, Мэне и Техасе.

А операторы ресторанного бизнеса убеждены, что с практической точки зрения эта затея абсолютно невыполнима. Как ресторанам вычислять пищевую ценность каждого предлагаемого блюда, да еще при том, что каждое может иметь множество вариаций? А в сэндвич-барах посетитель сам выбирает ингредиенты и наполнители для сэндвича — там их чуть ли не сотня! Кто же сможет посчитать калорийность каждого из тысяч сочетаний? Это отнимет уйм времени. А помимо того, надо ведь еще включить всю эту цифирь в меню — а где взять столько места, особенно если это меню-борд?

С точки зрения маркетинга это чистое расточительство ценного рекламного пространства. Но и это еще не все. Ничуть не проще и другая проблема — коль уж мы определили пищевую ценность блюд, то как наладить контроль за размером порций? В том же сэндвич-баре как можно знать заранее, сколько того или иного ингредиента добавит в свой сэндвич каждый клиент? Страшно даже вообразить, сколько времени уйдет на обслуживание одного человека, если персонал на кассовых терминалах займется подсчетами калорийности каждого сэндвича! Или будет взвешивать каждый кусок колбасы, чтобы точно соответствовать стандарту, для которого рассчитана ее калорийность!

Сторонница законопроекта, член Палаты представителей Де-Лауро, сочувственно относится к проблемам рестораторов и не хотела бы еще больше осложнять их нелегкое положение. Единственное, что она считает необходимым, — чтобы посетитель ресторана имел четкие представления о пищевой ценности блюд, которые предлагаются в меню. У некоторых ресторанных операторов это даже вызвало некоторый прилив оптимизма: они полагают, что, если заведение в принципе способно обеспечить такую информацию, ее можно использовать как мощный инструмент маркетинга и способ выгодной дифференциации на фоне конкурентов, неспособных решить эту задачу.

Источник: Koteff, Ellen, «Too Much Information: Mandated Menu Labeling Not Healthful for Consumers or the Food Industry», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 46, November 7, 2003, p. 21.

Вопрос для обсуждения. Укажите более практичные способы, как разваливающимся ресторанам решить задачу информирования клиентов о пищевой ценности блюд, не превращая свои меню в справочники по пищевой ценности продуктов.

Философии ценообразования

Прежде чем приступать к определению цен на отдельные блюда, руководство ресторана должно избрать одну из существующих философий ценообразования. Самых распространенных три²:

- (1) ценообразование на основе спроса/воспринимаемой ценности;
- (2) конкурентное ценообразование;
- (3) ценообразование на основе затрат.

Ценообразование на основе спроса/воспринимаемой ценности Ценообразование, ориентированное на спрос или на воспринимаемую ценность, основывается на том, что рассматривает меню с точки зрения потребителя и устанавливает цену исходя из ценности каждого блюда для потребителя. Здесь важно помнить, что речь идет о мнении клиента, а никак не менеджера или работника ресторана. И если официант, например, полагает, что цена данного блюда непомерно высока, то у клиента может быть совсем иное мнение — предположим, ему представляется, что он получает нечто крайне ценное по сравнению с тем, что за это платит.



Тест «на один зубок» 5.3

Рестораны быстрого обслуживания делают ставку на салаты

Цель изучения. Ознакомиться с тенденциями в области ассортимента меню.

Вводя в свои меню ассортимент салатов, рестораны быстрого обслуживания надеются повысить продажи и привлечь потребителей из других демографических сегментов. Эту инициативу подхватили такие сети фастфуда, как KFC, Burger King, Wendy's, McDonald's, El Pollo Loco и Carl's Jr. Recently, — у каждой в меню представлен неплохой выбор превосходных салатов.

«Мы постоянно терпим нападки всевозможных общественных групп, которые взяли за моду обвинять нас, что мы озабочены только тем, чтобы делать деньги на фастфуде, и якобы, совершенно не заботимся о здоровье наших потребителей — пичкаем их сплошным холестерином, вредными жирами и триглицеридами, — сетует Ллойд М. Гордон, президент Consulting, Inc. — Чтобы преодолеть это недоразумение и поправить свою репутацию, мы должны предложить нашим потребителям альтернативу той еде, которую они считают вредной».

Всю плодотворность идеи включения в меню салатов первой из операторов быстрого питания осознала сеть Wendy's и предложила своим посетителям салаты из свежих овощей с оригинальными приправами и романтическим названием Garden Sensations. Видя успех Wendy's, остальные игроки этого ресторанного сегмента осознали ценность идеи и немедленно включили салаты в меню. Линда Бич, старший менеджер по продукции для всех 1880 заведений сети Jack in the Box, говорит, что посетители желают видеть альтернативу всем этим гамбургерам и сэндвичам с курятиной, да и тенденции в питании все больше склоняются в сторону более здоровой и полезной для организма пищи. И хотя рестораны фастфуда как раз и прославились своими гамбургерами, их посетители желают теперь увидеть в своих любимых заведениях более разнообразный и здоровый ассортимент.

Источник: Lohmeyer, Lori, «Fast Feeders Seek to Raise Bar, Toss around Salad Ideas», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 16, April 21, 2003, p. 1.

Вопрос для обсуждения. Объясните, какую роль отводят салатам рестораны быстрого питания в привлечении новых демографических сегментов и повышении продаж. Чем это объясняется?

Сами блюда составляют только часть впечатлений от ресторанной трапезы. Какой-нибудь особый десерт, например специально политый спиртосодержащей жидкостью, поджигаемой при подаче на стол, создает оригинальный эффект, и это привлекает внимание к клиенту, возвышая его в глазах окружающих. Такой момент славы запросто может перевесить цену, которую он заплатит за свое

фламбированное блюдо. Таким образом, при рассматриваемом подходе цена определяется исходя из того, что готов заплатить клиент.

Воспринимаемая потребителем ценность определяется не только вкусом и видом блюда на тарелке, которую принес официант. Очень возможно, что клиент готов платить больше за блюда, которые в меню рекламируются как свежеприготовленные из свежих ингредиентов. Считается также, что обед должен стоить дороже, чем ланч, что за обслуживание стоит платить больше, чем за самообслуживание, что располагающая уютная атмосфера заведения заслуживает большей платы, чем аскетическая и сугубо функциональная. Ресторан фастфуда известного бренда котируется в глазах потребителя выше, чем заведение той же категории, но независимого оператора, — первый, как считается, предлагает больше ценности, чем второй. Хотя, когда речь идет о заведениях высокой кухни, действует обратная логика. Можно предпринять ряд шагов, чтобы повысить воспринимаемую ценность ресторанного опыта (см. гл. 4). В то же время далее будет показано, что цену можно установить таким образом, что она будет выглядеть меньше, чем на самом деле.

В рамках философии ценообразования на основе спроса/воспринимаемой ценности существует два основных подхода: снятие сливок и проникновение на рынок³. Как известно из экономики, по мере роста цены продукта спрос на него снижается. Совокупный доход от продукта определяется его ценой и количеством покупок.

Снятие сливок В рамках этого подхода к ценообразованию ресторанный оператор назначает достаточно высокую цену на какой-либо продукт, который вызовет интерес у довольно узкого потребительского сегмента. Лучше всего этот подход срабатывает в тех случаях, когда целевой сегмент составляет лишь небольшую часть обширного потенциального рынка, однако представители этого сегмента готовы платить высокую цену и располагают соответствующими материальными возможностями. При этом отсутствует угроза, что конкуренты, предлагающие аналогичный продукт, смогут сбить цену, а кроме того, в восприятии клиентов приобретенная ценность (а в ресторанном бизнесе она воплощается в опыте посещения заведения) значительно превышает запрашиваемую за нее цену.

Проникновение на рынок В основе этого подхода к ценообразованию лежит противоположная логика — на продукт назначается как можно более низкая цена, естественно, при условии, что она обеспечит прибыль. Цель состоит в том, чтобы привлечь как можно большее число потребителей. В идеале низкие цены должны обеспечить лояльность потребителей, более частые посещения заведения, а это, в свою очередь, означает более высокий объем продаж и долгосрочную прибыльность. Эта философия дает наилучшие результаты в случае ценовой эластичности спроса, т.е. когда изменение цены существенно влияет на величину спроса, и более низкий уровень цен заведения выводит из игры конкурентов, лишая их возможности покуситься на завоеванную долю рынка.

Применять этот подход надо с известной долей осмотрительности. Прежде чем снизить цену в расчете на то, что это стимулирует продажи, следует сделать расчеты. Предположим, стоимость какого-то блюда в меню 12 долл. и продажи 120 порций приносят заведению 1440 долл. выручки. Теперь попробуем снизить цену на 10% — блюдо стоит 10,80 долл. Значит, для того чтобы получить выручку не меньше прежней, надо продать уже 134 порции ($10,80 \times 134 = 1227,20$ долл.). Иными словами, в рассматриваемом примере экономически оправдать снижение

цены на 10% может только опережающий рост продаж, а именно тот, что превышает 11,7% $((134 - 120)/120 \times 100 = 11,7\%)$.

Конкурентное ценообразование Эта философия предписывает устанавливать цены на том же уровне, что и конкуренты. Обычно ресторанный оператор назначает цену чуть выше или чуть ниже, чем у конкурирующих заведений. Главный недостаток этого подхода в том, что конкурент наделяется «правом» контролировать процесс ценообразования, а между тем у него может быть совсем иная структура затрат, которая как раз и позволяет назначать относительно низкую цену. Заведение, не обладающее этим преимуществом, следуя за таким конкурентом, рискует подорвать собственную прибыльность.

В целом же конкурировать только в сфере цены не рекомендуется, особенно с финансово благополучными конкурентами, которые запросто выдержат эту атаку. Этот метод дает лишь краткосрочный выигрыш. Рост объема продаж за счет привлеченных более низкой ценой клиентов продолжится до тех пор, пока самый слабый конкурент, не способный долго поддерживать низкий уровень цен, не вылетит из бизнеса.

Однако совсем не принимать в расчет конкуренцию тоже не следует. Согласитесь, неразумно предлагать тот же продукт, что и у конкурентов, по более высокой цене. Современный потребитель, очень чуткий к соотношению цены и ценности и хорошо ориентирующийся в рыночной информации, немедленно уйдет к конкурентам.

Ценообразование на основе затрат Установление цен на основе затрат — самая старая философия ценообразования и самая широко применяемая в ресторанном бизнесе. В этом случае цена устанавливается в зависимости от затрат, которые несет ресторатор.

На заметку

По данным Organic Trade Association (Ассоциации производителей органических продуктов, США), национальный рынок органических продуктов*, достигший в 2005 г. 14 млрд долл., — самый быстро растущий в пищевой индустрии США. Как показывают исследования, 39% американцев регулярно покупают органические продукты. Согласно данным *Organic Monitor*, в 2002 г. мировой рынок органических продуктов и напитков оценивается в 23 млрд долл.

Источник: Organic Trade Association, <http://ota.com/mt.html>. Дата посещения сайта — 2 ноября 2005.

* Органическими продуктами могут называться только те, что выращены на органической почве, без химикатов и без применения технологий генетической модификации. Их еще называют натуральными, или экологически чистыми. — *Прим. перев.*

МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

В ресторанном бизнесе используется ряд методов количественного, или рационального, ценообразования. Наиболее широко в ресторанной практике применяется метод, называемый *ценообразованием путем наценки*, или методом *мультипликатора*. Рассмотрим его в подробнее.

Ценообразование путем наценки

Этот метод называется также методом мультипликатора и назначением цен на факторы производства. Простота этого метода обусловила его чрезвычайно широкое применение. Он заключается в том, что для выведения цены отдельного блюда издержки на сырье (затраты на исходные продовольственные продукты, из которых приготавливается блюдо) умножаются на ценообразующий фактор или, что то же самое, делятся на желательный процент затрат на сырье (целевую долю издержек):

Отпускная цена = Затраты на исходные продукты × Ценообразующий фактор,

где

$$\text{Ценообразующий фактор} = \frac{100}{\text{Желательные затраты на исходные продукты}}$$

$$\text{Отпускная цена} = \frac{\text{Затраты на исходные продукты}}{\text{Желательный процент затрат на продукты}}.$$

Рассчитать затраты на исходные продукты достаточно просто. Это фактически затраты ресторана на продукты, используемые для приготовления конкретного блюда. Для этого важно иметь стандартную рецептуру блюд и калькуляцию на каждое, в которой отражены все затраты на продукты, относящиеся к данному блюду.

Ценообразующий фактор рассчитывается путем деления желательных затрат на исходные продукты на 100. Предположим, ресторатор решил, что затраты на исходные продукты должны составлять 30% цены блюда (в практике ресторанного бизнеса этот показатель составляет 28–34% объема продаж). Тогда ценообразующий фактор равен

$$100/30 = 3,33.$$

Чтобы рассчитать цену блюда, затраты на исходные продукты следует умножить на величину ценообразующего фактора. Предположим, для приготовления данного блюда используются исходные продукты, которые обошлись ресторану 5,25 долл. Тогда цена этого блюда составит

$$5,25 \times 3,33 = 17,50 \text{ долл.}$$

Тот же результат можно получить, если поделить затраты на исходные продукты на желательный процент затрат на них. При том что затраты на продукты составляют 5,25 долл., а желательный процент, как решил ресторатор, должен составить 30% цены блюда, расчет будет выглядеть так:

$$5,25/30\%, \text{ т.е. } (5,25/30) \times 100 = 17,50 \text{ долл.}$$

Мы убедились, этот метод очень прост в применении. Однако следует иметь в виду, что он может быть неточен, поскольку учитывает только издержки на исходные продукты. Если блюдо готовится из полуфабрикатов, то высокая стоимость полуфабрикатов компенсируется относительно низкими затратами труда на приготовление блюда. И наоборот, в случае необработанных исходных ингредиентов при их относительно невысокой стоимости для приготовления блюда потребуются существенные затраты труда. Рассмотрим, например, какими получатся цены, определенные по этому методу, если блюдо из тушеной говядины готовится из полуфабриката или просто из сырого мяса:

	Затраты на продукт, долл.	Затраты на оплату труда, долл.	Совокупные затраты, долл.	Ценообразующий фактор	Отпускная цена, долл.
Полуфабрикат	2,25	0,75	3,00	3,333	7,50
Сырое мясо	1,10	1,90	3,00	3,333	3,67

Хотя в обоих случаях затраты на приготовление блюда одинаковы и составляют 3 долл., высокие издержки на покупку полуфабриката обуславливают более высокую отпускную цену по сравнению с ценой на то же блюдо, только приготовленное из сырого мяса. Кроме того, метод ценообразования путем наценки не учитывает того факта, что клиент может заплатить больше, потому что в его восприятии данное блюдо обладает большой ценностью.

Ценообразование на основе себестоимости

Себестоимость блюда определяется как затраты на исходные ингредиенты плюс затраты на оплату труда, потраченного на его приготовление. Иными словами, к затратам на исходные продукты добавляются затраты на оплату труда.

Затем желательный, т.е. установленный ресторатором, процент себестоимости в отпускной цене делится на 100 и определяется ценообразующий фактор. Далее себестоимость умножается на величину этого фактора, что дает отпускную цену. Предположим, что себестоимость блюда из тушеной говядины, как в вышеприведенном примере, составляет 3 долл.; если ресторатор решил, что себестоимость должна составить половину отпускной цены (50%), то $100/50 = 2$ (ценообразующий фактор). Тогда отпускная цена порции тушеной говядины рассчитывается так: $3 \times 2 = 6$ долл.

Себестоимость блюда можно определить, используя время, затраченное на его приготовление. Чтобы определить в стоимостном выражении затраты времени на приготовление одной порции тушеной говядины, надо время в часах, которое повар тратит на приготовление ста порций этого блюда, умножить на его почасовую ставку и поделить на 100.

По уровню умений труд может быть неквалифицированным, полуквалифицированным и квалифицированным, и соответственно ставки на него разные. Например, для приготовления 30 порций тушеной говядины потребуется 15 мин квалифицированного труда, 20 мин полуквалифицированного и 30 мин неквалифицированного. Если предположить, что почасовые ставки в зависимости от

уровня квалификации составляют соответственно 12 долл., 8 долл. и 5 долл., то затраты труда на приготовление 30 порций тушеной говядины составят

$$12/4 + 8/3 + 5/3 = 7,16 \text{ долл.}$$

Следовательно, затраты труда на приготовление одной порции составляют 23,9 цента (7,16/30).

Другой метод определения затрат на оплату труда в пересчете на конкретное блюдо еще проще — количество приготовленных блюд делится на фактические затраты на оплату труда. Недостаток этого метода в том, что он исходит из предположения, что все блюда требуют одинакового времени приготовления. В итоге отпускная цена трудоемких блюд будет занижена, а нетрудоемких — завышена.

Есть еще и третий метод. Все блюда в меню можно разделить на три категории в зависимости от затрат труда: с низкими, средними или высокими затратами труда. А потом приписать каждой категории свою денежную стоимость. Предположим, к категории блюд с низкими трудозатратами ресторатор решил отнести те, на приготовление которых тратится не более 10 мин, к категории со средними — блюда, которые готовятся от 11 до 20 мин, а к категории с высокими трудозатратами — те, на которые уходит 20 и более минут. Удельные издержки на труд (издержки на оплату труда одного блюда) можно определить путем деления общих затрат на оплату труда на количество приготовленных блюд каждой категории. Предположим, например, что за данный период времени издержки производства составили 3145 долл., было приготовлено 2 тыс. блюд, из них к категории трудозатратных относятся 500 блюд, к категории со средними трудозатратами — 800, а затраты труда на остальные 700 блюд оцениваются как низкие. Если далее предположить, что соотношение затрат труда на приготовление блюд трех категорий составляет 1 : 2 : 3, т.е. на приготовление блюд третьей категории тратится вдвое меньше времени, чем на приготовление блюд первой категории, и вдвое меньше, чем на блюда из второй категории, то удельные издержки на одно блюдо (x) составят

$$700x + 2(800x) + 3(500x) = 3145 \text{ долл.};$$

$$700x + 1600x + 1500x = 3145 \text{ долл.};$$

$$3800x = 3145 \text{ долл.};$$

$$x = 0,83 \text{ долл.}$$

Таким образом, издержки на оплату труда низкозатратного блюда составляют 83 цента, блюда, требующего средних затрат труда, — 1,66 долл., а блюда первой категории, на которое требуется больше всего затрат труда, — 2,49 долл.

Главные недостатки ценообразования на основе себестоимости: этот метод не учитывает прочих затрат на изготовление, сервировку и подачу блюд, а также размер прибыли, который намеревается получить ресторатор. Иными словами, при таком методе ценообразования желаемая прибыль ему обеспечена только до тех пор, пока не превышен процент себестоимости в цене блюда. (А если себестоимость по каким-то причинам возросла, прибыль автоматически сократится.)

Фактическое ценообразование, или «все издержки плюс прибыль»

Метод ценообразования по принципу «все издержки плюс прибыль», как следует из его названия, учитывает в отпускной цене все затраты ресторатора на ведение

бизнеса, а также процент желаемой прибыли с блюда. Иногда его называют фактическим ценообразованием (actual pricing).

Мы уже обсудили выше, как рассчитать издержки на исходные продукты и на оплату труда. Кроме этих, есть еще несколько прочих статей затрат, в том числе затраты на труд обслуживающего персонала. Затраты по всем этим статьям можно разделить на количество порций блюда — получатся затраты на подачу блюда. Потом к ним следует добавить затраты на исходные продукты и на оплату труда. Получаем суммарные затраты на данное блюдо. Далее следует учесть и желаемый ресторатором размер прибыли с данного блюда (расчет аналогичен уже рассмотренному выше). Предположим, процент прибыли определен 15%. Вычитаем 15 из 100 и на получившуюся величину (в процентах) делим совокупные затраты на данное блюдо. Предположим, они составляют 9,5 долл. Вот как будет выглядеть расчет отпускной цены этого блюда:

$$\text{Отпускная цена} = \frac{9,5}{(100 - 15)\%} = 11,18 \text{ долл.}$$

Таким образом, по этому методу ценообразования сначала рассчитываются все издержки, затем определяется запланированный уровень прибыли, а далее все эти факторы «встраиваются» в отпускную цену. По сравнению с прочими методами ценообразования этот метод делает цену блюд с более высокой себестоимостью ниже, а цену блюд с низкой себестоимостью, наоборот, занижает. В предыдущих методах ценообразующий фактор рассчитывался с учетом блюд как с высокой, так и с низкой себестоимостью: для блюд с высокой себестоимостью он всегда получался выше, чем реальный, а для блюд с низкой — наоборот, ниже реального.

Данный метод сложнее в применении, чем оба предыдущих; отпускная цена блюд с низкой себестоимостью, рассчитанная по методу «все издержки плюс прибыль», получается выше, а следовательно, расчет средних издержек может быть не очень точным. Кроме того, в этом методе присутствует и элемент произвольности — процент прибыли определяется аппетитами ресторатора.

Метод валовой наценки или валовой прибыли

Метод ценообразования на основе валовой наценки исходит из того, что каждый посетитель должен оплатить определенную сумму, чтобы покрыть не связанные с самим блюдом затраты и обеспечить заведению прибыль. Этим методом можно воспользоваться в ситуации, когда разброс цен на блюда невелик. Валовая наценка рассчитывается путем вычитания себестоимости проданных блюд из запланированного объема продаж и деления полученной разности на планируемое число блюд, которые будут заказаны клиентами.

Предположим, годовой объем продаж заведения запланирован в размере 800 тыс. долл., при том что затраты на исходные продукты определены в 30%, или 240 тыс. долл., а ожидаемое число проданных блюд составляет 120 тыс. шт. Тогда валовая наценка рассчитывается так:

$$\begin{aligned} \text{Валовая наценка} &= \frac{(\text{Валовые продажи} - \text{Себестоимость проданных блюд})}{\text{Запланированное число проданных блюд}} = \\ &= \frac{(800\ 000 - 240\ 000)}{120\ 000} = 4,67 \text{ долл.} \end{aligned}$$

Затем эта валовая наценка добавляется к затратам на исходные продукты для блюда и получается отпускная цена конкретного блюда. Этот метод достаточно прост в использовании, но, как и предыдущий, имеет тенденцию к снижению отпускной цены на блюда с высокой себестоимостью. Выгоднее всего его использовать заведению достаточно консервативного толка, где не ожидается перемен, и притом не новичку в бизнесе, — надо, чтобы у заведения была достаточная бизнес-история, которая позволила бы как можно точнее прогнозировать такие показатели, как объем продаж, затраты и приток клиентов. Любые изменения одного из перечисленных выше факторов сделают данный метод неточным.

Метод базовой цены

В рамках этого метода ценообразования все происходит наоборот: сначала определяется желаемая отпускная цена, а затем методом от обратного рассчитывается, сколько заведение может позволить себе потратить на закупку исходных продуктов. Сначала, анализируя суммы чеков, можно определить ценовой диапазон, наиболее предпочтительный для посетителей ресторана (сколько в среднем клиент готов платить за блюдо). Необходимы также данные о затратах на оплату труда и прочих издержках, а ресторатор должен определиться с процентом прибыли. Предположим, он решил, что это 15%, затраты на оплату труда составляют 30%, а постоянные затраты на одно блюдо — 20%. Тогда совокупные затраты составят $15 + 30 + 20 = 65\%$. Оставшиеся 35% ($100 - 65$) и будут затратами на исходные продукты. Если клиент готов выложить за блюдо 12 долл., то размер средств, которые ресторатор сможет потратить на приобретение исходных продовольственных продуктов, составит 4,2 долл. ($12 \text{ долл.} \times 35$).

Альтернативный вариант — умножить отпускную цену на желаемый (запланированный) процент затрат на исходные продукты, и это даст максимальную сумму, которую можно потратить на данное блюдо. Если в рассматриваемый пример ввести желаемые (запланированные) затраты на исходные продукты в размере 33%, то максимум, что может ресторатор потратить на это блюдо, — 3,96 долл. ($12 \text{ долл.} \times 33\%$). А потом уже ресторатор придумает, как приготовить блюдо, не превышая этих затрат. Этот метод хорош тем, что принимает в расчет, сколько клиент готов уплатить за блюдо.

Метод Техасской ассоциации ресторанов

Для расчета оптимальных (идеальных) затрат на исходные продукты по этому методу ресторатор определяет фактически понесенные затраты за определенный период и соответствующий объем продаж, а потом «накидывает» процент желаемой прибыли. Например, если за год объем продаж ресторана составил 600 тыс. долл., затраты на оплату труда персонала — 180 тыс. долл. (30% объема продаж), прочие затраты (за исключением затрат на исходные продукты) — 150 тыс. долл. (25% продаж), а желаемая прибыль определена в 15%, идеальные затраты на исходные продукты составят;

$$600,000 - (180,000 + 150,000 + 90,000) = 180,000;$$

$$100 (30 + 25 + 15) = 30\%.$$

Далее полученные 30%, которые представляют собой идеальную долю затрат на исходные продукты в отпускной цене, делят на 100 для расчета ценообразующего фактора. В нашем примере его значение равно 3,333. Затем затраты на исходные продукты для изготовления данного блюда умножаются на ценообразующий фактор и получается рекомендуемая отпускная цена блюда.

У каждой группы наименований меню может быть свой рекомендованный процент прибыли. Согласно сложившейся практике размер прибыли составляет⁴:

Категория	%
Закуски	20—50
Салаты	10—40
Супы	100—500
Основные блюда	10—25
Овощи (гарниры)	25—50
Напитки	10—20
Хлебо-булочные изделия	10—20
<i>à la carte</i>	10—40
Десерты	15—35

Ценообразование на основе предельной (маржинальной) цены

Затраты ресторана, как мы помним, делятся на постоянные и переменные. Первые остаются неизменными, каким бы ни был объем продаж; вторые изменяются пропорционально изменению объема продаж. Если достигнут объем продаж, обеспечивающий безубыточность заведения, то это означает, что покрыты все постоянные затраты. С этого момента все затраты ресторана относятся к категории переменных, или предельных, — это дополнительные затраты на обслуживание следующего клиента. Так вот, предельное ценообразование обеспечивает только покрытие предельных затрат. Любая выручка после покрытия этих затрат считается прибылью. Таким образом, ресторатор, будучи уверен, что в будущем точка безубыточности будет достигнута (постоянные затраты будут покрыты), может установить особо привлекательные (низкие) цены в периоды низкой посещаемости заведения.

Предельное ценообразование может быть выгодным, если оно за счет сниженных цен привлекает дополнительный бизнес, который не «пришел» бы в заведение при нормальном уровне цен. Тем не менее ресторатор должен проследить, чтобы постоянные затраты все же были покрыты.

Суточная цена

Когда затраты на исходные продукты подвержены ежедневным колебаниям (например, на свежие морепродукты), можно пометить в меню, что цена на блюдо рыночная. Это указывает на то, что цена определяется стоимостью исходных продуктов в этот день, а также свидетельствует, что блюдо приготовлено из свежих продуктов.

В табл. 5.1 приводится сравнение отпускных цен, рассчитанных разными методами ценообразования. Предполагается, что структура затрат неизменна, как и процент желаемой прибыли. Обратите внимание, что в зависимости от избранного метода расчета отпускная цена и размер прибыли меняются. При выборе подходящего метода ценообразования следует принимать во внимание затраты заведения, особенности конкурентной среды и готовность посетителей платить.

Таблица 5.1 Сравнение отпускных цен, рассчитанных разными методами ценообразования

Ценообразование	Жареные говяжьи ребрышки (основное блюдо)		Фаршированная камбала (основное блюдо)	
	цена в меню, долл.	размер прибыли, долл.	цена в меню, долл.	размер прибы- ли, долл.
На основе ценообразующего фактора	10,04	6,53	6,95	4,52
На основе себестоимости	10,67	7,16	8,79	6,36
«Все издержки плюс прибыль»	8,28	4,77	7,96	5,53
Валовая наценка	8,16	4,65	7,08	4,65
Метод Техасской ассоциации ресторанов	9,86	6,35	6,83	4,40

Источник: Robert D. Reid, *Foodservice and Restaurant Marketing* (Boston: CBI Publishing Company, 1983), p.229.

Подход к проблеме повышения цен

Иногда ресторатор сталкивается с необходимостью повысить цены в меню своего заведения. Предположим, у него увеличились издержки. Если оставить цены без изменения, это приведет к снижению прибыли. Причин роста издержек может быть множество — повышение уровня минимального заработка, повышение учетной ставки (т.е. стоимости кредитных денег), рост оптовых цен на продукты и напитки. Как правило, бизнес перекладывает свои возросшие затраты на плечи потребителя — посредством повышения цен. Когда дело касается ресторана, с этой задачей надо справиться так, чтобы не нанести ущерба посещаемости и не отпугнуть клиентов (не подорвать продажи). А поэтому ресторатору следует иметь в виду, что у проблемы повышения цен в меню имеется два аспекта: практический и психологический.

Имеется ряд стратегий, которые на практике доказали свою эффективность. Общее правило гласит, что для минимизации возможного ущерба повышать цены на блюда следует в пределах 2—5%. Кроме того, цены не должны меняться часто — четыре—шесть посещений подряд клиент должен видеть в меню одни и те же цены. Повышать цены нужно «по горячим следам» — сразу после того, как стало известно о повышении оптовых цен, о чем обычно сообщается в СМИ. В этом и заключается психологический аспект: когда информация о повышении цен становится достоянием гласности, потребитель морально подготовлен к возросшим

ценам в меню, для него это не будет неожиданностью. Затягивать до того момента, когда цены фактически будут повышены и на плечи ресторатора лягут дополнительные расходы, не рекомендуется — потребитель может забыть о повышении оптовых цен.

Существует и другой подход, им чаще всего пользуются операторы ресторанов фастфуда. Они предпочитают устанавливать цены *à la carte*, т.е. индивидуально на каждое блюдо. И в этом есть смысл. Так, цена простого гамбургера не высока и представляется потребителю вполне разумной. Однако оператор учитывает, что к гамбургеру обычно заказывают картофель фри и какой-нибудь напиток. И хотя это увеличивает сумму чека, с точки зрения клиента, цена за купленную еду вполне приемлема и не вызывает неприятия. А весь секрет в том, что цена основного блюда очень скромная.

Ключевой момент в деле поддержания (а то и увеличения) объема продаж после повышения цен — позаботиться о том, чтобы воспринимаемая ценность еды в ресторане была бы равна или даже превышала запрашиваемую за нее цену. Словом, когда ресторан повышает цены, необходимо немедленно повысить ценность того, что он предлагает клиенту. Можно, например, сразу после повышения цен предложить к основному блюду какую-нибудь закуску или соус или что-то иное в том же роде. Тогда в восприятии клиента повышение цены на блюдо будет хоть как-то оправдано.

Как указывать цены в ресторанном меню

Цены в меню можно представить несколькими разными способами⁵. При этом выбранный способ указания цен должен соответствовать общему маркетинговому плану заведения. Существует вариант одной цены — когда по фиксированной цене предлагается набор блюд (комплексный обед). Здесь все просто. Однако следует учитывать, что, поскольку блюда разной себестоимости предлагаются по одной и той же цене, валовая прибыль будет зависеть от того, какие блюда выбраны. Если клиент выбирает блюда, приготовление которых требует больших затрат, валовая прибыль соответственно будет меньше. Оператору следует заранее обдумать этот момент и, предположим, компоновать комплексные предложения так, чтобы в каждом содержались блюда примерно одинаковой себестоимости. Такой способ обозначения цен обычно предпочитают дешевые рестораны с ограниченным ассортиментом блюд.

Рестораны верхнего ценового сегмента предпочитают *à la carte*. Эффект строится на том, что изначально клиент, изучая цены на основные блюда, приходит к выводу, что они вполне разумны и не слишком высоки. Движимый этим впечатлением, он добавляет к основному блюду целый набор сопутствующих наименований. Отрезвление наступает позже, при взгляде на итоговую сумму счета. Хорошо еще, если в восприятии клиента ценность полученного ресторанного опыта заслуживает таких денег, иначе он будет крайне разочарован. Данный метод рассчитан преимущественно на тех, кто предпочитает самостоятельно решать, что должно войти в его заказ. Правда, официантам труднее справляться с подсчетами. В качестве модификации меню *à la carte* цены на основные блюда остаются индивидуальными, но каждое подается с «нагрузкой» — например, с картофелем фри или сезонными овощами, — цена которой включена в цену основного блюда.

Еще один метод указания цен *table d'hôte* — по фиксированной цене предлагается фиксированный набор блюд. Цена такой комплексной трапезы определяется ценой основного блюда. Предполагается, что все остальные блюда, входящие в набор, имеют примерно равную себестоимость. За дополнительную плату заведение может предлагать закуски или десерты дня.

Наконец, последний вариант — разные наборы закусок, подаваемых, как правило, на большой тарелке. Порции каждой невелики, зато разнообразия больше. Это предложение рассчитано на клиентов, которые хотят просто перекусить. Примеры — мясное ассорти, сырная тарелка. Еще один вариант — порции меньшего размера по более низкой цене. За фиксированную цену можно предложить и полный комплексный обед.

Выбирая метод представления цен в меню, руководство ресторана должно сначала определить, какое впечатление от заведения они намереваются создать, не забывая и о том, чтобы клиент ушел удовлетворенный и выручка была максимальной.



Тест «на один зубок» 5.4 Какой подход лучше?

Цели изучения. Ознакомиться с разными методами представления цен в меню. Сравнить эти методы и определить лучший.

Ниже приводятся примеры двух разных способов указания цен в меню.

Вариант I

Закуски

1. Овощная темпура6,95
Свежеобжаренные овощи с обжаренным сыром тофу и подливкой по выбору
2. Самосы4,25
Хорошо прожаренные пирожки с овощной начинкой
3. Корейский пирог с луком-шалот6,95
Корейская пицца с измельченным луком и корейскими приправами
4. Хрустящие вонтоны4,95
Китайские пельмени (начинка — овощная или свиная).
Подаются с соусом малайского карри

Супы и салаты

1. Суп мисо2,25
Тофу и морские водоросли с соевой пастой
2. Индийский острый куриный суп4,25
Чечевица, пряные травы, неострые индийские специи
3. Тайский кисло-острый суп с креветками3,25
4. Салат Larb Kai6,95
Ломтики курицы с луком и зеленью под имбирным соусом

Морепродукты и фирменные блюда

1. Утка под имбирным соусом0,95
Запеченная утка с имбирем и луком и устричным соусом
2. Филе лосося на решетке 14,95
Подается на листьях зеленого салата с китайскими черными бобами
3. Choo-Chi из креветок или морских гребешков..... 12,95
Подается с соусом карри и зелеными бобами
4. Копченый угорь с рисом 11,95
Традиционное японское блюдо остро-сладкого вкуса
Подается с рисом и маринованной редькой

Вариант II

За 20,03 долл. предлагается комплексный ланч из трех блюд, по одному из каждой категории меню дня на ваш выбор — закуска, основное блюдо, десерт.

Понедельник*Закуски*

Овощной суп с шавелем и горчицей
Салат из спаржи с сельдереем под французским соусом

Основное блюдо

Запеченное в пряностях филе окуня
Филе свинины, запеченное с баклажанами в горшочке

Десерты

Французский творожный пудинг
Суфле из маракуйи
Лавандовое крем-брюле (Прованс)
Пирожные дня в ассортименте

Вторник*Закуски*

Запеченный хек с травяным сливочным соусом

Основные блюда

Скат в бульоне с лимонграссом
Говядина, запеченная по-арлезиански

Десерты

Панна котта с землянично-ревеневым компотом
Слоеный пирог с манго и яблоками
Бриоши с миндалем и земляничным компотом
Пирожные дня в ассортименте

Источники: All Asia Asian Cuisine & Bar,
http://web.mit.edu/afs/athena/user/w/c/wchuang/www/menus/menus/All_Asia.txt
(September 10, 2001). L'Ecole-Prix Fixe Lunch Menu,
http://www.frenchculinary.com/subpages/ecole/prix_fixe.html (May 15, 2004).

Вопросы для обсуждения. Какой метод ценообразования лучше?
Объясните почему?

ОЦЕНКА СОВОКУПНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЮ

Существует несколько методов, позволяющих оценить эффективность (прибыльность) как всего меню, так и одного блюда относительно другого.

Средняя сумма чека

Один из показателей, по которому можно судить о перспективах прибыльности заведения с точки зрения предлагаемого набора блюд, — средняя сумма чека. Рассчитывается она путем деления общего объема продаж на общее число посетителей. Наипростейший метод оценки эффективности цен меню — сравнение желаемого среднего чека с фактическим.

Однако этот метод построен на допущении нормального распределения клиентов за определенный период времени (т.е. что в среднем каждый день приходит примерно равное число посетителей), что на практике случается крайне редко. Поэтому этот метод не очень подходит для оценки эффективности меню.

Диапазон цен

Лучший способ — все цены меню разделить на ценовые категории с небольшим шагом, а затем отслеживать фактические продажи по каждой категории диапазона. Например, 6—8 долл.; 8—10 долл., 10—12 долл. Построенный по результатам анализа график плотности распределения позволяет выявить диапазон цен, более всего приемлемый для клиентов заведения, т.е. сумму, которую они готовы и желают платить. Кроме того, такие графики помогают выявить узкие места или потенциальные возможности бизнеса. Если более всего выделяется диапазон с низкими ценами, ресторатор должен сделать неутешительный вывод, что основная масса блюд предлагается по ценам, которые не могут или не желают платить клиенты данного заведения. Если же наблюдается обратная картина, ресторатор может преисполниться оптимизма — его клиентура потенциально может тратить гораздо больше денег, чем и следует воспользоваться.

Подсчет очков

Метод количественной оценки меню при помощи очков (процент и доллар) учитывает как прибыльность, так и популярность отдельных наименований меню. Чем больше очков, тем лучше меню с точки зрения эффективности. С помощью этого метода можно количественно оценить существующее меню и сопоставить его по эффективности с обновленным, после того как по нему сделаны соответствующие расчеты. Данные табл. 5.2 показывают процесс количественной оценки меню и сопоставление эффективности нескольких основных блюд.

Для определения общего числа очков меню следует проанализировать среднюю валовую прибыль на одно блюдо и популярность (востребованность) блюд. В рассматриваемом примере производится анализ четырех основных блюд — жареного цыпленка, тушеной говядины, запеченной индейки и рыбного филе. Популярность этой группы блюд рассчитывается просто: путем деления количества проданных порций (285) на совокупное количество порций всех блюд (450). Этот показатель в данном случае равен 63%.

Таблица 5.2 Подсчет очков

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Наименование меню	Число про- данных порций	Отпускная цена на- именова- ния, долл.	Процент затрат на исходные продукты, %	Суммарный объем продаж (2) × (3), долл.	Суммар- ные затра- ты на ис- ходные продукты долл. (4) × (5)
Жареный цыпленок	65	9,95	30	646,75	194,03
Тушеная говядина	75	11,95	38	896,25	340,58
Запеченная индейка	90	10,25	31	922,50	285,98
Рыбное филе	55	12,95	45	712,25	320,51
Итого	285			3177,75	1141,10
(7) Средняя сумма чека:				(5) : (2) = 11,15 долл.	
(8) Валовая прибыль:				(5) – (6) = 2036,65 долл.	
(9) Процент валовой прибыли:				(8) : (5) = 64%	
(10) Средняя валовая прибыль на одно наименование:				(7) × (9) = 7,15 долл.	
(11) Общее число проданных наименований:				= 450	
(12) Популярность рассматриваемых наименований:				(2) : (11) = 63%	
(13) Количество очков меню:				(10) × (12) = 4,5	

Источник: Адаптировано по: James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), pp. 61–62.

Определение средней валовой прибыли на одно блюдо требует более сложных расчетов. Сначала надо вычислить общий стоимостный объем продаж каждого блюда — путем умножения числа проданных порций на отпускную цену. Например, продано 75 порций тушеной говядины, цена этого блюда — 11,95 долл., следовательно, объем продаж составляет 896,25 долл. Суммарный объем продаж четырех блюд — 3177,75 долл., число порций — 285 штук. Теперь рассчитаем средний чек по этим блюдам: $3177,75 : 285 = 11,15$ долл. Соответственно средняя сумма чека каждого наименования рассчитывается как частное от деления объема продаж данного блюда на число проданных порций. Среднюю валовую прибыль в пересчете на одно наименование определяем путем деления средней суммы чека данного наименования на процент валовой прибыли.

Для расчета процента валовой прибыли надо сначала определить валовую прибыль. Это разность между суммарным объемом продаж и суммарными затратами на исходные продукты. Суммарный стоимостный объем продаж известен — 3177,75 долл. Затраты на исходные продукты для каждого из рассматриваемых наименований определяются путем умножения объема его продаж на процент затрат на исходные продукты, заложенный в калькуляции. Например, объем продаж жареного цыпленка составил 646,75 долл., заложенная в калькуляции данного наименования доля затрат на исходные продукты — 30%. Путем вышеуказанной математической манипуляции получаем 194,03 долл. — во столько ресторато-

ру обошлись исходные продукты для приготовления проданных порций жареного цыпленка. Если суммировать аналогичные затраты по всем четырем наименованиям, получатся суммарные затраты на исходные продукты в размере 1141,10 долл. Валовую прибыль определяем вычитанием полученных суммарных затрат из суммарного объема продаж: $3177,75 - 1141,10 = 2036,65$. Процент валовой прибыли рассчитываем путем деления валовой прибыли на общий объем продаж. Он равен 64%. Следовательно, средняя валовая прибыль на одно блюдо — это 64% средней суммы чека, т.е. от 11,15 долл., или 7,14 долл.

Перейдем к расчету очков данного набора блюд: это полученная нами средняя валовая прибыль на одно блюдо (7,14 долл.), умноженная на популярность рассматриваемого нами набора наименований (в общем случае — меню). Она, как мы помним, составляет 63%. В итоге получаем 4,5 — таким количеством очков оценивается этот набор наименований. Как использовать данные этого расчета? Попробуйте заменить одно-два наименования в проанализированном наборе и снова произвести расчеты, затем сравните очки, что позволит определить, какой набор обладает большей «силой», т.е. эффективностью.

Моментальный тест 5.1

Какой из перечисленных ниже салатов чаще всего присутствует в меню гастрономических ресторанов?

- (a) салат «Кобб»*
- (b) салат из шпината
- (c) салат «Цезарь»

Источник: Hickok, Allan F. and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, p. 54—55.

Техника анализа меню

Техника анализа меню включает определение относительных достоинств каждого наименования при помощи таких показателей, как процентный состав меню и маргинальная прибыль от индивидуального блюда в стоимостном выражении. Между прочим, наименования с относительно низкой долей вклада (т.е. процентом маргинальной прибыли) способны обеспечивать нормальную прибыль в стоимостном выражении.

Процесс анализа меню проиллюстрирован табл. 5.3 и рис. 5.1. Определяется маргинальная прибыль каждого наименования, а затем сопоставляется с маргинальной прибылью меню в целом. Аналогично производится сравнение популярности каждого наименования со средней популярностью наименований при условии равномерного распределения их покупок. По мнению ряда специалистов, объем продаж наименования можно считать удовлетворительным, если он достигает 70—90% среднего объема продаж по всем блюдам. Например, если в меню

* Именной салат Роберта Кобба (1920-е): куриное филе, жареный бекон, авокадо, яйцо, помидоры, зеленый салат. — *Прим. перев.*

всего 10 наименований, то при условии равномерного распределения продаж каждое наименование дает 10% совокупных продаж. Таким образом, если объем продаж одного наименования колеблется в пределах 7—9%, то это наименование допускается в меню. В рассматриваемом примере за такой допуск принят показатель в 80% объема продаж.

Таблица 5.3 Анализ меню

(1) Наименование меню	(2) Число продан- ных пор- ций	(3) Отпуск- ная цена наиме- нования, долл.	(4) Процент затрат на исходные продукты, %	(5) Суммар- ный объем продаж (2) × (3), долл.	(6) Суммар- ные затра- ты на ис- ходные продукты, долл. (4) × (5)
Жареный цыпленок	65	9,95	30	646,75	194,03
Тушеная говядина	75	11,95	38	896,25	340,58
Запеченная индейка	90	10,25	31	922,50	285,98
Рыбное филе	55	12,95	45	712,25	320,51
Итого	285			3177,75	1141,10

(7) Процент затрат на исходные продукты: (6) : (5) = 36,93%

(8) Общая маргинальная прибыль: (5) – (6) = 2004,32 долл.

(9) Средняя маргинальная прибыль: (8) : (2) = 7,03 долл.

(10) Маргинальная прибыль на одно наименование меню: $\frac{(5) - (6)}{2}$

Жареный цыпленок: $\frac{646,75 - 226,36}{65} = 6,47$ долл.

Тушеная говядина: $\frac{896,25 - 340,58}{75} = 7,41$ долл.

Запеченная индейка: $\frac{922,50 - 285,98}{90} = 7,07$ долл.

Рыбное филе: $\frac{712,75 - 320,51}{55} = 7,13$ долл.

(11) Средняя популярность (востребованность) наименования:

80% средних продаж всех наименований в пересчете на одно наименование:
(100 : 4) × 80% = 20%.

(12) Популярность каждого наименования меню:

Число проданных порций (:): Общее число проданных блюд

Жареный цыпленок: 65 : 285 = 22,8%

Тушеная говядина: 75 : 285 = 26,3%

Запеченная индейка: 90 : 285 = 31,6%

Рыбное филе: 55 : 285 = 19,3%

Источник: Адаптировано по James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), pp. 61–62.

Далее оба показателя совмещаются и используются в качестве координат для графического представления (см. рис. 5.1). Получилась координатная сетка, которая делится на четыре квадранта, каждый со своим символическим названием. Верхний левый называется «Трудовая лошадка», сюда вошли наименования, довольно популярные среди посетителей, однако с малой маржинальной прибылью. В целях повышения этого показателя заведение может увеличить отпускную цену на них или сократить размер порции. Если повышение цены не вызывает сопротивления рынка, данное наименование получит путевку в престижную категорию «Звезда» (это левый верхний квадрант). В противном случае наименование можно приткнуть где-нибудь на задворках меню в надежде, что пылливый клиент все-таки заметит его. «Звезды» характеризуются как повышенной востребованностью, так и высокой маржинальной прибылью. Уместно попробовать поднять на них цену или уменьшить размер порций — это повысит прибыль и сохранит количество проданных порций. Левый нижний квадрант, называемый «Загадка», — при относительно низкой популярности он обеспечивают неплохую маржинальную прибыль. Наименованиям, попавшим сюда, следует уделить больше внимания, стимулируя их продажи и всячески продвигая. Наконец, квадрант «Собака» (правый нижний квадрант). Блюда, попавшие сюда, плохи по обоим показателям — это кандидаты на выбывание. В нашем случае такой «собакой» оказывается жареный цыпленок, он должен быть изгнан из меню, тогда как рыбное филе, напротив, должно быть облащено рекламой и продвижением. Далее, цены на тушеную говядину и запеченную индейку не мешало бы немного поднять и подобрать для меню картинку (фотографию) этих блюд попривлекательнее.

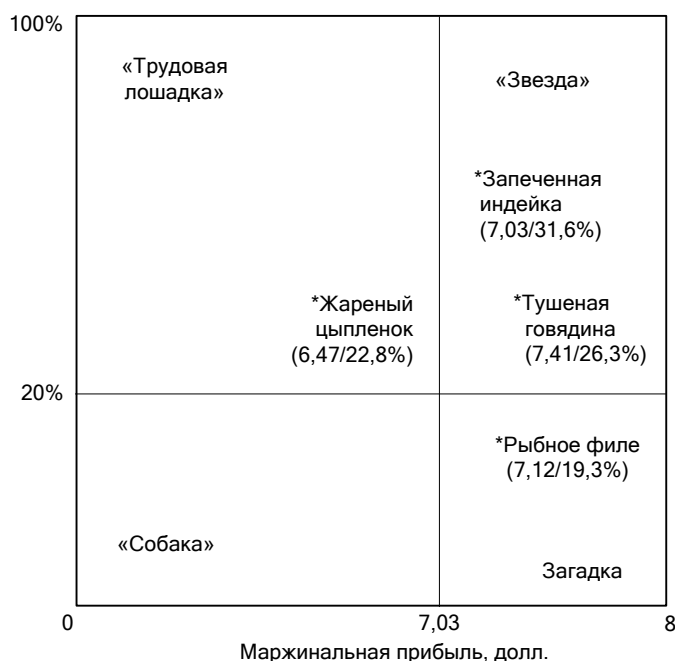


Рис. 5.1 Анализ меню



Тест «на один зубок» 5.5 Один день из жизни: Рой Ямагучи

Ресторанная сеть Roy's, детище Роя Ямагучи (Roy Yamaguchi), заинтриговала общественность, представив на суд своим гостям меню комплексных обедов (prix-fixe) по цене 30 долл. Это инновационное решение позволит гостям распробовать и по достоинству оценить всю прелесть прославленной фьюжн-кухни Roy's, не отвлекаясь на подсчеты, во что обойдется трапеза. А заодно, как считают инициаторы введения этой стратегии цен, подстегнет продажи. Она позаимствована у элитных ресторанных операторов, которые успешно применяют ее для стимулирования продаж и повышения стоимости чеков.

Изначально успех дела Роя Ямагучи был обязан тому, что собственноручно приготовленные им блюда пришлись по вкусу публике и сделали визитной карточкой Roy's. Сам он в те поры совмещал в одном лице роли владельца и шеф-повара заведения. Меню комплексных обедов призвано продолжить эту славную традицию и привлечь внимание клиентов к «любимым блюдам самого Роя», как сформулировал Билл Ален, нынешний президент и главный управляющий сети Roy's. Он говорит, что возлагает большие надежды на то, что новое меню повысит выручку и станет главным фокусом маркетинговой стратегии.

«Если вы впервые пришли в Roy's, наше меню комплексных обедов избавит вас от страха и риска, сразу представив вашему вниманию наиболее успешные, заслужившие всеобщее признание блюда и избавит от выбора», — объясняет Ален, имея в виду, что кухня фьюжн до сих пор остается для многих «терра инкогнита». Так, новичок сможет продегустировать несколько образцов гавайских фьюжн-закусок, включая креветки на шпажках под соусом васаби, ребрышки поросенка в сычуанских специях и блюдо дня от шеф-повара. Подобно многим ресторанным операторам, взявшим на вооружение prix-fixe меню, Roy's видит в нем не инструмент дисконтирования, а скорее стратегию сосредоточения фокуса на индивидуальных блюдах. Она призвана переключить внимание клиента с прописанной в меню цены на блюдо, на его истинную гастрономическую ценность.

Источники: Lohmeyer, Lori, «Roy's Focuses on Favourites in Rollout of New Prix-Fixe Menu», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 21, p. 76. Labenskey, R. Sarah, and Hause, M. Alan, *On Cooking*. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

Вопрос для обсуждения. Назовите ряд преимуществ меню комплексных обедов. Каковы, на ваш взгляд, его недостатки?

Технику анализа меню часто критикуют, поскольку в качестве основы для сравнений она использует усредненные показатели, нереальные в практике биз-

неса⁶. Это всегда незаслуженно возвышает одни блюда и принижает другие. Предположим, что какое-то наименование приемлемо выглядит по объему продаж и/или по маржинальной прибыли; но если меняется один из указанных параметров другого блюда, данное может вызвать у ресторатора незаслуженные подозрения в неэффективности. Считается, что маржинальный анализ лучше. Этот подход оценивает каждое наименование меню отдельно на основе маржинального, или дополнительного, вклада, полученного от продажи дополнительной порции этого наименования.

ДИЗАЙН РЕСТОРАННОГО МЕНЮ

Именно от того, как оформлена карта меню, во многом зависит, что будут заказывать гости и сколько денег они потратят⁷. На изучение меню, как было установлено, клиент тратит менее двух минут. Поэтому только тщательно продуманный дизайн карты меню позволит ресторану решить такие задачи, как увеличение средней суммы чека и активные продажи блюд дня. Благодаря одному только грамотному дизайну меню заведение может увеличить продажи на 2—10%⁸. Это означает, что блюда должны быть представлены в меню самым привлекательным образом и снабжены толковыми и красочными описаниями, рождающими соблазнительную яркую картину, а цены — указаны таким образом, чтобы усилить впечатление ценности. Карта меню одним своим видом должна говорить гостям, какие блюда ресторан рекомендует им заказать.

Обложка меню

Дизайн папки, в которую помещено меню, должен соответствовать концепции и стилю оформления заведения. Чтобы добиться благоприятного первого впечатления от карты меню, в оформлении часто используют фотоматериалы и линейную графику. При этом работать с черно-белыми фото гораздо проще и дешевле.

На передней обложке должно царить только фирменное название заведения. Никакой другой информации там быть не должно. Такие детали, как адрес, телефоны, перечень принимаемых кредитных карточек и прочее, можно поместить на задней обложке или внутри меню.

Меню общее или отдельное

Размер меню зависит от того, сколько блюд в ассортименте заведения и насколько подробны их описания. По давней традиции, все категории ассортимента — закуски, горячие блюда, супы, десерты, вина, крепкие алкогольные и безалкогольные напитки — размещаются в общей карте меню. Для блюд, предлагаемых для разных трапез, обычно предусматривались разные карты (обеденная карта и т.п.). Современные рестораторы ломают старые традиции, расчищая поле для новых креативных решений. Сегодня не редкостью стали отдельные детские меню, винные карты, меню десертов или, например, коктейлей. Главное, чтобы ресторанное меню «говорило» с гостем языком простым, но в то же время убедительным. Так, многие рестораторы убеждены, что отдельное меню десертов способствует продажам этой категории блюд куда больше, чем когда они размещены в карте меню «под одной обложкой» с основными блюдами. Отдельная карта де-

сертов, утверждают они, создает у гостя впечатление, что это другая трапеза, требующая отдельного внимания. Изучая комплексное меню, клиент обращает особое внимание на цены, невольно сравнивая, сколько стоит основное блюдо и десерты. В итоге в большинстве случаев верх берет стремление к экономии, заставляя клиента поступить разумно, т.е. отказаться от десерта. Другое дело — отдельная карта десертов. Сложная задача выбора основного блюда, закусок и всего прочего позади, клиент уже имел возможность проявить и бережливость, и здравый смысл. А красочная, с соблазнительными фотографиями карта десертов призывает его побаловать себя. Здесь выбор уже диктуется желанием, а не ценой.

Изучая общую карту меню, гость, дойдя до десертов, может вновь вернуться к основным блюдам, рассудив, что лучше добавить что-то еще из этой категории, нежели тратиться на «баловство». В этой ситуации он поглощен размышлениями о том, что лучше — кусочек цыпленка или запеченная камбала. А карта десертов, когда до нее доходит очередь, всем своим видом говорит ему: «хватит о серьезном, брось рассуждать, это совсем другое, смотри, какая прелесть этот десерт». Многие рестораны прибегают к излюбленному методу продвижения десертов — после того как основной заказ подан, официант предлагает клиенту выбрать что-то на сладкое и, не жалея красок, расписывает имеющиеся в ассортименте десерты.

Материалы для карты меню

Вопрос это серьезный, потому что плотность и качество бумаги, на которой отпечатано меню, создают особое впечатление, поддерживая или, наоборот, развенчивая концепцию заведения. К тому же от выбора бумаги зависит и то, сколько «проживет» меню — его долговечность. При этом надо учитывать и то, как часто меню заведения претерпевает изменения. Хуже нет, чем меню, где старые наименования заклеены бумажками с новыми. Очень дурное впечатление производят и потрепанные замусоленные страницы карты меню.

Продлить срок пользования меню можно, если использовать для меню водостойкую бумагу или ламинировать страницы карты. Последний вариант предпочитают дешевые заведения вроде закусочных. Чтобы не потерять имидж и не входить в лишние расходы, можно задействовать компромиссный вариант — заказать богатую, из дорогого материала, обложку меню, а внутри использовать бумагу попроще, недорогую.

Размещение наименований блюд в карте меню

Последовательность расположения Относительно этого предмета существует две точки зрения. Многие рестораторы полагают, что последовательность перечисления блюд в меню должна соответствовать логической последовательности трапезы — сначала холодные закуски, потом горячие, далее — суп, основное блюдо и десерт. А салаты, овощное ассорти, гарниры, сэндвичи, напитки — так, отдельными вкраплениями в общую канву, в соответствии с тем местом, которое им традиционно отводится в плане трапезы. Но есть и иная точка зрения, менее тривиальная.

Фокальные точки Именно эту особенность зрения, как считают представители другой группы специалистов, разумно использовать при разработке порядка рас-

положения блюд в карте меню. На странице меню гость первым делом замечает информацию, которая помещена в фокальных точках. Именно здесь ресторатору следует поместить наименования тех блюд, продажи которых он желает стимулировать.

В зависимости от формата меню фокальные точки располагаются в разных местах. Если карта меню занимает одну страницу, прежде всего бросается в глаза верхняя ее часть — выше условной горизонтальной средней линии. Это и будет фокальная точка этого формата меню (рис. 5.2). Если меню располагается на двух страницах, фокальной точкой будет верхняя часть правой страницы (рис. 5.3).

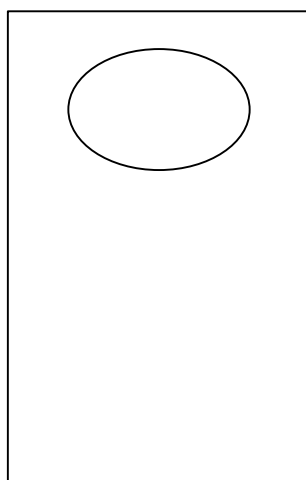


Рис. 5.2 Одностраничное меню — размещение наименований блюд первостепенной важности

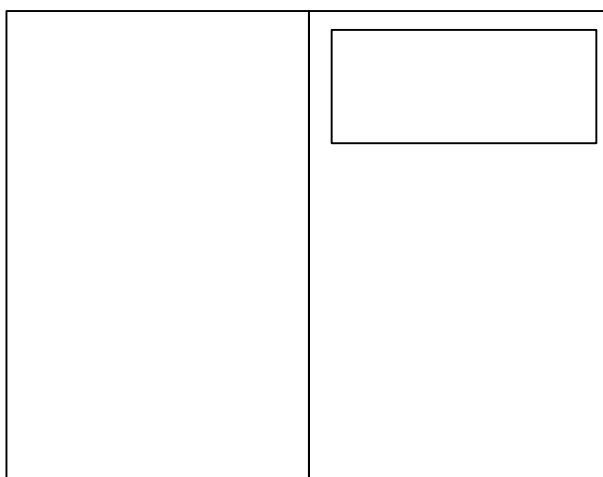


Рис. 5.3 Двухстраничное меню — размещение наименований блюд первостепенной важности

Если карта меню разворачивается, образуя три страницы, взгляд посетителя первым делом сосредоточивается на самой середине развертки, затем перемещается на верхнюю часть правой страницы, далее — на верхнюю часть левой, оттуда вниз, в конец левой страницы, затем на среднюю страницу, несколько ниже ее условной средней линии, оттуда на правую страницу — сначала в верхнюю ее часть, потом в нижнюю. В самую последнюю очередь взгляд возвращается на среднюю страницу, в ту часть, что чуть выше середины (рис. 5.4).

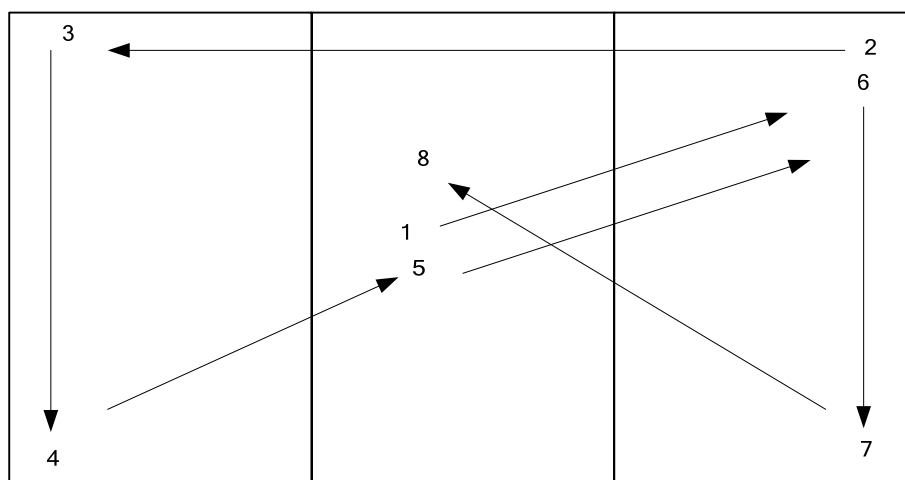


Рис. 5.4 Фокальные точки трехстраничного меню

Таким образом, среднюю часть меню взгляд пробегает три раза, и поэтому именно на ней следует разместить наименования, намеченные для первостепенного продвижения. Учитывая это, нет смысла помещать в фокальных точках блюда, которыми славится заведение, — гость и так наслышан о них, и именно их он в первую очередь будет искать в карте меню. Фокальные точки надо использовать для того, чтобы привлечь внимание к блюдам, не пользующимся особым спросом, но которые ресторан хотел бы продавать активнее.

Как правило, в трехстраничном меню-развертке закуски перечисляются в левой части, основные блюда — в средней, а десерты — в нижней части правой страницы. Один предприимчивый шотландский ресторатор поместил закуски в средней части меню. Вообще клиенты не всегда заказывают закуски, однако благодаря такому расположению они вынужденно сосредоточивают на них взгляд — а это лишний шанс, что закуска вызовет интерес и станет частью заказа.

Один ресторан, где продавались в основном дешевые гамбургеры и сэндвичи, добился увеличения средней суммы чека только за счет того, что на место, где традиционно красовались эти профилирующие блюда, а именно в середину правой страницы меню-развертки, поместил наименования специальных блюд, более замысловатых, чем бутерброд с котлетой, которые сулили заведению больше прибыли. А гамбургеры и всякие там сэндвичи «сослал» на задний оборот карты. Кроме того, он велел увеличить шрифт, которым набраны названия специальных блюд, а для гамбургеров, наоборот, уменьшить. Всего за неделю средняя сумма

чека возросла с 16 долл. до 21 долл.^{9!} Ресторатор был совершенно прав: кто хотел поесть гамбургеры, все равно находил их в меню, только при этом был вынужден ознакомиться со всем ассортиментом. И понемногу клиенты распробовали специальные блюда — к радости и выгоде заведения.

Главное — не помещать в фокальных точках *самые дорогие* блюда, а отвести это место блюдам, которые приносят *самую большую прибыль*.

Специальные предложения

Имеется целый ряд способов привлекать внимание к отдельным блюдам, например деликатесам. Они могут быть выделены в меню более крупным или жирным шрифтом, чем остальные блюда. Или снабжены более подробным описанием. Известно также, что взгляд в первую очередь останавливается на том, что заключено в рамку, — вот вам еще один способ привлечь внимание к блюду: пусть оно будет в рамке. И гость сразу заметит его на странице меню. Можно задействовать элементы художественного оформления — поместить рядом с названием красивую картинку, изображающую кушанье, или фотографию.

Описание блюд

Главная цель, которой должно достигать описание блюда (следует за его названием), — дать посетителю точное представление о самом блюде, а заодно побудить включить блюдо в свой заказ. Здесь важно учитывать несколько моментов.

Точность описания Муниципальные власти американских городов зорко следят за тем, чтобы описания блюд в меню заведений общественного питания не вводили посетителей в заблуждение. И если такие факты обнаруживаются, рестораторов строго наказывают. Наиболее распространенные нарушения касаются неверного указания сорта используемых продуктов, происхождения, размера, веса, способа приготовления, цены и пищевой и диетической ценности блюда. Точно так же картинки в меню должны изображать именно то, что посетитель увидит в тарелке. Указанная градация, например мяса или рыбы, должна соответствовать истине — если указано, что отбивная приготовлена из говядины, сертифицированной Министерством сельского хозяйства США как USDA Prime, это означает, что говядина именно этой, самой высокой градации. В принципе такое указание способствует повышению привлекательности блюда. Но коль уж в меню указано, что блюдо приготовлено «из сига, выловленного в озере Верхнее», так этот сиг действительно должен быть из этого озера, и только из него. Полагается указывать также исходный вес продукта (той же отбивной), поскольку в процессе приготовления вес и/или размер может уменьшиться, например, за счет уваривания или у жаривания. Много путаницы происходит с употреблением понятий «замороженный» и «свежий». Конечно, гостю всегда кажется, что приготовленное из «свежего» продукта вкуснее и ценнее, чем из «замороженного», хотя на самом деле это не всегда так. Например, рыба, если ее подвергли заморозке немедленно после того, как выловили, по вкусовым качествам она зачастую куда лучше, чем свежая, но хранившаяся пару дней в холодильнике. И все же слова «приготовлено из свежего...» в описании блюда всегда милее сердцу посетителя, чем «приготовлено из мороженого ...». Никогда нельзя употреблять первое, если на самом

деле для приготовления блюда использовано второе. Некоторые рестораны помещают в меню не только описание кушаний, но и картинки (фотографии), зная, что это способствует продажам. Тут тоже должно быть полное соответствие того, что обещает картинка, тому, что будет подано.

Менеджер ресторана должен отыскать ту грань, что отделяет добросовестную рекламу блюд в меню в целях активизации продаж от вводящей потребителя в заблуждение. Нарушения караются законом.

Некоторые заведения автоматически включают в счет 15%-ную надбавку к итоговой сумме, если заказ сделан на компанию как минимум из шести человек. Так вот, это должно быть четко оговорено в меню. Кроме того, гость должен получить однозначное представление о том, что включается, а что не включается в сумму счета. И наконец, всегда возникает много путаницы с указанием диетической или пищевой ценности некоторых блюд. Так, называть блюдо «низкокалорийным» не следует, это слишком расплывчатая формулировка. Непонятно, что она конкретно означает. А ведь современный потребитель стал очень интересоваться составом и диетической ценностью того, что употребляет в пищу. Многие считают, что вся эта информация должна содержаться в меню. Кроме того, некоторые организации, например Healthmark, осуществляют сертификацию блюд на предмет соответствия градации «здоровый выбор».

Общее правило гласит, что в меню блюдо должно быть описано таким образом, чтобы у клиента возник более или менее четкий его образ. Еще раз напомним: это важно, потому что человек мыслит образами, а не словами.

По наблюдениям NRA, имеется десяток слов, которые, будучи включены в описание блюда, действуют как своего рода приманка, делая его более привлекательным и желанным в глазах большинства клиентов. Вот эти слова¹⁰:

- Свежий, натуральный, деревенский
- Собственного изготовления, домашнего изготовления
- Жаренный на рашпеле, слегка поджаренный
- Запеченный
- Приготовленный на открытом огне
- Свежевыпеченный
- Зажаренный на решетке под углями (барбекю)
- Маринованный
- Жаренное в масле
- Здоровый

Также есть и слова, которые, напротив, способны заставить многих отказаться от заказа блюда:

- Сырой
- Глубоко прожаренный, мгновенно обжаренный
- Сильно обжаренный
- Вымоченный, настоянный
- Протертый (суп-пюре, пюре)
- Покрытый карамельной глазурью
- Джамбалайя (острое креольское блюдо)
- Варенное на медленном огне

Как отмечалось в гл. 2, NRA классифицирует посетителей заведений общественного питания на четыре категории, в зависимости от соотношения любознательности и осторожности в вопросе питания: (1) любознательные, авантюристы, (2) заботящиеся о здоровье, осмотрительные, (3) беспечные, легкомысленные и

(4) традиционные. Понятно, что для каждого из этих потребительских сегментов существует свой набор самых привлекательных и побуждающих эпитетов и терминов в меню. Одни и те же слова в описании блюд привлекут одних, а у других тотчас же вызовут неприятие.

Например, авантюрных едоков непременно привлекут в описании блюда такие слова, как «острый, со специями, в пряных травах, органический, выдержанный, настоящий, мясо содержащегося на свободном выгуле домашнего скота, вяленый». Представителям второй категории, пекущимся о здоровом питании, больше всего по сердцу такие понятия, как «запеченный, испеченный, натуральный, выращенный без применения химикатов, органический, с нежным вкусом, не содержащий ГМО, свежий, тушеный, протертый». Беспечных привлекут блюда, про которые указано «приготовленный на гриле, запеченный на углях, жареный, под соусом, сезонный, приправленный специями, пикантный, панированный». И наконец, традиционные едоки более всего падки на такие описания, как «свежий/деревенский, приготовленный по-домашнему, на решетке, прожаренный, испеченный, хрустящий, выращенный без химикатов, дробленый, размятый».

Моментальный тест 5.2

Блюда из конины присутствовали в меню Harvard Faculty Club (Кембридж, штат Массачусетс) до ...

- (a) 1783 г.
- (b) 1883 г.
- (c) 1983 г.

Источник: Wall Street Journal, September 21, 2005, p. A8.

Шрифты и гарнитуры

Гарнитура (вид, характер начертания шрифта), выбранная для исполнения карты меню, должна быть разборчивой и легко читаться. Для описания блюд в меню рекомендуется кегль, не меньший 12.

Три основные, наиболее часто используемые для меню гарнитуры — Roman, modern и script (стилизованный под рукописный).

Гарнитура Roman в разных вариациях традиционно применяется для печати журналов и книг. Modern — более новое изобретение, эта гарнитура четче, без засечек на концах букв и всяких там росчерков и завитушек. Третья гарнитура — script, в силу того что читается не слишком хорошо, годится только для заголовков и подзаголовков. Правда, некоторые рестораны из разряда элитных специально «пишут» меню этим шрифтом, чтобы создать впечатление, будто оно писано от руки.

Буквы могут быть как прописными, так и строчными, шрифт обычный, полужирный или курсив. Легче всего читается текст, набранный обычными строчными буквами. Курсив или прописные буквы обычно привлекают внимание, поэтому их используют для выделения слов или текста, если хотят обратить на них особое внимание.

Многие специалисты полагают, что от необычных, непривычных гарниров в меню лучше отказаться, потому что это мешает чтению текста меню. Ресторатор сам решает этот вопрос в зависимости от желаемого имиджа заведения.

Есть и такое понятие, как интерлиньяж — расстояние между строками. Для ресторанного меню минимальный интерлиньяж — три пункта, иначе текст будет сливаться.

Сочетание тона бумаги и цвета шрифта тоже имеет значение. Легче всего читать текст, набранный шрифтом черного цвета на бумаге светлых оттенков — белой, кремовой, сероватой, цвета слоновой кости. Если решено использовать цветной шрифт, надо проследить, чтобы тон бумаги не был очень темным и текст не терялся. Вот чего рекомендуется избегать, так это выворотки — светлого текста на темном или черном фоне — и читается тяжело, и глаза утомляет.

Словесное описание

При составлении текста, описывающего блюдо в меню, необходимо очень тщательно подбирать слова, чтобы словесная картинка добавляла блюду привлекательность и соблазняла сделать заказ (в конечном счете способствуя увеличению продаж). Следующий набор вопросов поможет придерживаться правильной последовательности при описании блюд¹¹.

- (1) Что это такое?
- (2) Как это приготовлено?
- (3) Как это сервируется и подается?
- (4) Обладает ли это необычным вкусом и каким-то выдающимися качествами?
- (5) Каково происхождения ингредиентов, откуда они?

Описание блюда должно апеллировать к воображению, способствовать рождению мысленной картины — только тогда можно ожидать что оно впечатлит гостя. Люди мыслят образами. Вот, например, подумайте, какие образы создают приведенные ниже эпитеты в описании блюда:

новый влажный (пропитанный) хрустящий сочный

Некоторые слова от чрезмерного употребления утратили воздействие на воображение человека и не вызывают особых эмоций. Вот эти слова:

отличный классический специальный самый лучший

А теперь посмотрим, какую роль играет описание. Ниже приводится просто название блюда и название блюда, сопровождаемое его описанием. Сами увидите, какой из вариантов будит воображение и соблазняет.

ОТБИВНАЯ ИЗ ГОВЯЖЬЕЙ ВЫРЕЗКИ

или

ДЛЯ ГУРМАНОВ — АППЕТИТНАЯ ГОВЯЖЬЯ ОТБИВНАЯ

**ОБЖАРЕННЫЕ В МАСЛЕ ТОЛСТЫЕ ЛОМТИ ГОВЯЖЬЕЙ ВЫРЕЗКИ,
ПОДАВАЕМЫЕ ПОД СОУСОМ ИЗ ПРЕВОСХОДНОЙ МАДЕРЫ,
ЛУКА-ШАЛОТА И ШАМПИНЬОНОВ**

Главное, к чему надо стремиться, — подчеркнуть достоинства блюда, но так, чтобы текст выглядел убедительно, и при этом сдержанно. Гипербол и цветистых эпитетов следует категорически избегать. Описание должно быть простым и понятным и в то же время побуждающим.

Меню и цены

Выше мы уже рассматривали процесс ценообразования с позиций прибыльности — изучали методы установления цен, которые обеспечат прибыль заведению. Теперь поговорим о ценах как о маркетинговом инструменте.

Цены «с хвостиком» Как можно заметить, цены в меню всегда оканчиваются на «5» или «9» и чаще всего выражаются некруглыми числами. Например, цена на какое-нибудь блюдо скорее будет обозначена как 11,99 долл., а не как 12 долл. И хотя разница здесь всего в 1 цент, что не принципиально с точки зрения выручки, в психологическом смысле это две разные цены, потому что воспринимаются они по-разному. В последнем случае у клиента создается впечатление, что ему сделали «скидку», хотя могли бы взять и побольше. Такой метод — установление цены «с хвостиком» — впервые был применен Роулэндом Хасси Мэйси, основателем знаменитейшего нью-йоркского универсального магазина Macy's (сейчас это крупнейшая сеть магазинов), исключительно в целях контроля и учета. Предположим, цена какого-то предмета составляла 2,99 долл., и покупатель расплачивался тремя купюрами достоинством в один доллар. Кассирше приходилось выбивать эту сумму на кассовом аппарате, чтобы дать покупателю сдачу в 1 цент. Если бы цена составляла ровно 3 долл., расчеты по этой покупке могли бы осуществиться и без необходимости пробивать чек. Так вот, Мэйси ввел дробные цены специально, чтобы каждая такая покупка обязательно фиксировалась через кассовый аппарат. И это гарантировало точность учета.

Доминирование первой цифры Это еще одна психологическая особенность, которую с выгодой эксплуатируют не только рестораторы. Например, цена в пределах 25—29 центов кажется меньше цены в диапазоне 29—33 центов. Причина в доминировании первой цифры: в первом диапазоне первая цифра — 2, что, естественно, меньше, чем 3 во втором.

«Длина цены» Как ни странно, «длина цены» тоже играет свою роль. Предположим, увеличение цены с 9,95 долл. до 10,25 долл. представляется большим повышением, чем увеличение цены с 9,25 долл. до 9,55 долл., хотя на самом деле это одни и те же 30 центов. Просто в первом случае «длина цены» увеличилась с трех до четырех знаков. И это весьма существенный момент.

Округление цены Здесь также присутствует психологический момент. Если повышение цены происходит в пределах одного десятка, это воспринимается спокойнее, поскольку выглядит как округление. Если же цена перешла в другую десятку, это вызывает раздражение. Сравните: цена повысилась с 9,45 до 9,85 или с 9,85 до 10,25. Почувствуйте разницу!



Тест «на один зубок» 5.6

Разработка меню, которое стимулирует продажи

Цели изучения. Сравнить три отдельные философии ценообразования меню. Выработать конкретные рекомендации по дизайну, формату меню и ценообразованию, которые позволят увеличить среднюю сумму чека и стимулировать продажи особых блюд.

Известно, что посетитель уделяет изучению меню всего несколько минут. Чувствуете, как важно за этот короткий промежуток времени не только проинформировать его об ассортименте, но и отчетливо показать, что именно ресторан хотел бы предложить в первую очередь! Ресторатор, хорошо знающий особенности процесса ценообразования наименований своего ассортимента, используя этот метод, может увеличить выручку заведения. В этом случае цена должна быть последней каплей информации, которую меню сообщает клиенту о блюде. Более того, цена никак не должна выделяться: ее следует указывать той же гарнитурой шрифта и тем же цветом, что и описание блюда. Иными словами, формат описания и цены должны быть полностью идентичны.

Есть и другой принцип указания цены, весьма популярный среди заведений общественного питания. Это так называемая «стратегия округления цены». Вместо того чтобы округлять цену до следующего доллара, рестораторы предпочитают такие оконцовки цен, как 50 или 95 центов.

Большинству потребителей цена в 11,95 долл. представляется много ниже цены 12 долл., хотя на самом деле разница между ними минимальна. Это просто психологическая особенность, широко используемая рестораторами в попытке соблазнить посетителей заказывать более дорогостоящие блюда, что, в свою очередь, позволяет максимизировать прибыли. Как объясняет Том Фелтенстайн, глава консалтинговой фирмы Feltenstein Partners (Палм-Бич, штат Флорида), грамотный метод установления цены на ресторанные блюда всегда исходит из того, какую ценность они имеют в глазах посетителя, и никогда не привязан к какой-то заранее выведенной формуле. Учитывая все эти тонкости, каждое заведение должно избрать для себя метод ценообразования, отталкиваясь от собственных представлений о том, что их клиенты посчитают наилучшей ценностью за данную цену.

Источник: Arnoult, Emily, «Designing Menus That Sell», *Restaurants USA*, May 1998.

Вопрос для обсуждения. Составьте меню из трех наименований, с описаниями, которое соответствовало бы формату table d'hôte.

Разброс цен меню Разброс цен — это разница между ценой самого дорогого и самого дешевого наименования в определенной категории блюд. Большой разброс цен поощряет посетителей выбирать из данной категории блюда с самой низкой ценой. В целом практика показывает, что у разброса цен есть свой предел: цена самого дорогого блюда в данной категории должна быть выше цены самого дешевого не больше чем в два раза.

Посетители, как правило, заказывают блюда, цена которых располагается где-то в середине диапазона цен в данной категории. Этот момент можно использовать, в частности, для повышения средней суммы чека: назначить цены на новые блюда чуть выше средней величины чека и одновременно снизить цены на самые дорогие блюда, а на самые дешевые — поднять.

Расположение цены в меню Многие посетители, выбирая, что заказать, читают меню справа налево — сначала смотрят на цены, обычно расположенные столбиком в правой части меню, а уж потом — на названия самих блюд. Вот как выглядит типичное расположение цен в меню:

Запеченная куриная грудка 12,99 долл.

Морской язык 15,99 долл.

Бифштекс из молодой баранины 17,99 долл.

Стейк из меч-рыбы 16,99 долл.

Здесь и наименования блюд, и цены указаны одним и тем же шрифтом, к тому же цены даны в столбик и выровнены по правому краю. Конечно, при таком расположении именно они в первую очередь привлекают внимание посетителя. А теперь взгляните на другой вариант расположения цен. Сразу видно, какой лучше, верно?

ЗАПЕЧЕННАЯ КУРИНАЯ ГРУДКА

Нежные сочные кусочки куриной грудки,
подаваемые с гарниром 12,99 долл.

МОРСКОЙ ЯЗЫК

Филе свежей камбалы, тушенное под соусом
из сладкого лимона с каперсами 15,99 долл.

СТЕЙК ИЗ ЯГНЕНКА

Каре ягненка с гарниром из риса
под мятным соусом 19,99 долл.

СТЕЙК ИЗ МЕЧ-РЫБЫ

Готовится на гриле
и подается под соусом Бер-блан 16,99 долл.

«Комплексное предложение»

Наименования меню, не слишком популярные, можно присоединить «в нагрузку» к основному блюду и продавать вместе (с учетом цены «нагрузки»). Напри-

мер, если замечено, что посетители неохотно заказывают закуски, то присоединением их к основному блюду можно увеличить среднюю сумму чека. Аналогичным образом поступают рестораны, которые в комплексе с супом предлагают сэндвичи.

Карта вин

Предлагать вина можно разными способами. Некоторые заведения сразу после основного блюда помещают в меню соответствующие ему вина. При таком подходе следует предлагать как минимум два варианта вин: одно — относительно недорогое, другое — дорогое. Это создает впечатление возможности выбора и не выглядит как попытка навязать дорогое вино к данному блюду.

Однако рестораны с полным циклом обслуживания, как правило, имеют отдельную карту вин. В ней можно указать наиболее популярные сорта вин и включить пометку, что *для ценителей* предлагается более широкий выбор вин. Такой подход ориентирован на клиентов, желающих произвести впечатление на спутника(цу). В карте вин вполне достаточно краткого описания, указывающего сладкое вино или сухое и с какими блюдами лучше всего сочетается.

Обычно рестораны предлагают «домашнее» (или дежурное) вино под своей маркой — в литровом, полулитровом кувшине или бокале. С точки зрения клиента, бокал особенно удобен для людей, не очень сведущих в винах, которые не рискуют заказывать целую бутылку вина.

Чтобы угодить самым разборчивым посетителям, все большее число ресторанов предлагают более высококачественные вина только бокалами. При усовершенствованных технологиях хранения вино в открытой бутылке хорошо сохраняется в течение более длительного времени, так что в меню современных ресторанов теперь лишь изредка встречается опция «полбутылки вина». Однако при умелом мерчандайзинге можно соблазнить посетителя заказать не стакан, а полбутылки вина. Особенные ценители обычно предпочитают заказывать вино бокалами, чтобы его наливали при них из бутылки, а не предлагали графин с вином.

В карте вин обязательно должен указываться сорт вина, чтобы избежать промахов с обеих сторон: клиент может неправильно произнести название, а официант — не расслышать четко. Большинство клиентов чувствуют себя вполне уверенно, делая заказ по карте вин, хотя далеко не все могут похвастаться хорошим знанием вин. Бокалы на столе деликатно намекают гостю, что уместно заказать вино.

Рассказать больше о той или иной марке вин и помочь с выбором может сомелье. Если визит в ресторан связан с празднованием какого-нибудь события, участие сомелье в выборе вин придаст мероприятию значимость и изысканность. Однако здесь ни в коем случае нельзя переусердствовать, «утомляя» гостя всеми таинствами выбора вина, например предлагая распознать букет, понюхать пробку, продегустировать. Сомелье не должен забывать, что его конечная цель — продать вино, а не поразить гостей глубиной своих знаний. А в целом, каким бы ни был формат предложения вин, выбор всегда должен соответствовать профилю обслуживаемого клиентского сегмента и ценовой категории заведения.

Альтернативные форматы меню

Существует множество вариантов предложения рестораном своих блюд. Некоторые заведения, следуя выбранной концепции, указывают названия блюд и цены

мелом на грифельной доске, установленной на полу или на стене. Здесь очень просто поменять названия блюд и цены — достаточно стереть предыдущие и написать новые. Еще один вариант — стенды с меню, расположенные в стратегических точках (там, где лучше всего видно, или у кассы).

Для заведений некоторых категорий меню в привычном формате, в виде книжицы, просто непрактичны и неуместны, например в ресторанах фастфуда или в институциональных точках питания (в столовых на предприятиях, в кампусах). В заведениях, где предлагаемый набор блюд меняется по несколько раз в день, самым практичным вариантом будет электронное табло, где помимо названий блюд в продаже можно размещать их цифровые изображения или краткие объявления.

Как уже отмечалось, официанты могут озвучивать меню, особенно предлагая десерты. Однако в последнее время, по мере того как меню превращается во все более значимый инструмент стимулирования продаж в зале, официанты в этой ипостаси отодвигаются на задний план, в том числе и потому, что эффективность в продвижении блюд во многом зависит от их личных способностей. Многие рестораторы больше не рискуют доверять эту важную функцию официантам, предпочитая облекать свое послание к гостям в печатное слово, т.е. в меню. Это позволяет среди прочего и стандартизировать послание, и исключить возможную неэффективность человеческого фактора. Официантам такой формат меню тоже облегчает жизнь: не приходится заучивать все меню, достаточно в нем просто свободно ориентироваться. И все же некоторые рестораны полностью отказываются от печатного меню, полагаясь только на таланты официантов и сомелье. Однако этот вариант пригоден только для заведений высшей категории, которые намерены произвести исключительное впечатление на гостей, при условии, что ассортимент не слишком широк. Во многих ресторанах с полным обслуживанием официанты озвучивают только блюда дня, а в остальном посетители пользуются печатным меню.

При этом не следует забывать, что, как бы цветисто официант ни расписывал блюда, да как бы соблазнительно они ни выглядели на картинках или цифровых фото, невкусные, дурно приготовленные блюда пользоваться популярностью все равно не будут. А кроме того, как бы ни соблазняли посетителей словесные картинки в меню, именно официант «договаривается о сделке»¹².



Тест «на один зубок» 5.7

Путь наверх: Разработка меню

Если ресторанный оператор не удовлетворен объемом продаж, ему в первую очередь следует внимательно изучить меню своего заведения. Может, вместо того чтобы поощрять и соблазнять посетителя, оно, наоборот, отвращает? Именно так поступили в Chi-Chi. На смену старому традиционному меню пришло новое, оформленное в теплых естественных тонах, оживленное яркими рисунками с зубчатыми кромками, изображающими свежие овощи и фрукты. Дизайнеры меню позаботились и о том, чтобы 25 новых наименований были лучше всего заметны и с первого взгляда привлекали внимание. Своим обновленным меню Chi-Chi обращает ко всем своим клиентам послание, которое, как предполагается, убедит их, что теперь здесь предлагают нечто иное, чем традиционная, изрядно надоевшая всем еда.

Сегодня многие операторы ресторанного бизнеса разделяют мнение, что внешний вид, содержание и формат меню — мощное убеждающее послание, во многом влияющее на формирование образа заведения в представлениях посетителей. А Билл Мэйн, основатель компании по подготовке кадров для заведений общественного питания Bill Main and Associates, так и вовсе утверждает, что «меню — компонент идентичности бренда. Именно меню демонстрирует, кто вы и какое место на рынке занимаете. Если оно замусоленное и захватанное, гость может подумать, что, возможно, и на вашей кухне грязновато. А меню чистенькое, новенькое, сияющее красками содержит послание, что и все остальное, включая кухню, такое же опрятное, сверкающее и самого высокого качества», — поясняет Мэйн. Кроме того, неоднократно замечалось, что хорошо составленное, красиво оформленное и «свежее» меню поощряет посетителей заказывать более дорогие блюда.

Многие посетители не хотят или не могут самолично решить, что заказать. Глаза разбегаются, они колеблются, и вообще, слишком широкий выбор их несколько обескураживает. И в этой ситуации на помощь ему приходит меню. Одно лишь правильное расположение наименований способно «посоветовать», что лучше всего выбрать. Если в фокальных точках страниц меню помещены гамбургеры и сэндвичи, то клиент, вероятнее всего, именно на них остановит свой выбор. А если на этих местах первостепенной видимости поместить фирменные и дорогостоящие блюда, повысится шанс, что именно они окажутся в заказах многих посетителей. По мнению Стива Миллера, президента Miller Resource Group (Графтон, штат Массачусетс), продаваемость наименований напрямую зависит от того, в каком месте меню они размещаются. Миллер так прямо и заявляет, что самое «бойкое» место меню — на правой странице, чуть выше середины. И еще отмечает, что посетитель, как правило, запоминает названия двух верхних блюд на странице и самого нижнего.

Ресторанные операторы могут несколькими разными способами составить меню так, чтобы привлечь внимание к каким-то определенным блюдам. В ход идут различные шрифты и гарнитуры, рамки, тоны и полутоны. Усилить впечатление позволят качественные фотографии. Особо рекомендуется в таких случаях возможность предварительного просмотра заказа.

Удивительный эффект на гостей заведения может оказывать и то, как в меню описаны блюда. Современные клиенты, не в пример тем, что посещали рестораны в стародавние времена, очень сведущи в вопросах питания, и чтобы привлечь их внимание, некоторые наименования не надо даже описывать — все понятно уже из названия блюда. Чтобы апеллировать к этому обширному багажу знаний, некоторые рестораны указывают ингредиенты, использованные в приготовлении самых необычных блюд. Самых ярких описаний заслуживают блюда, приносящие самую высокую прибыль: они должны выглядеть привлекательнее всего. Как отмечает президент чикагской компании Hospitality Works Айсидор Кхараш, некоторые слова и обороты обладают большей убедительностью для клиентов, нежели другие.

Так, использование в описаниях блюда слова «маринованный», «запеченный», «приготовленный в нашей печи на смолистых дровах» обладают большей притягательностью, чем, например, просто «обжаренный», «жареный». Если речь идет, например, о мучном блюде, которое подвергалось обжарке, то Кхараш рекомендует в описании указать, что тесто было взбито или вымешано вручную. Гость поймет, что блюдо жарилось, но самого этого «крамольного» слова в описании не будет. Часто применяется такой способ, как более подробное описание тех наименований, на которые заведение возлагает особые надежды в плане прибыли. «Если вы желаете активнее продавать какое-то блюдо, сделайте так, чтобы в описании оно выглядело самым восхитительным образом, — советует Энди Лансинг, президент и управляющий Levy Restaurants, — даже те блюда, которые и так пользуются спросом, должны быть описаны привлекательно — но, конечно, так, чтобы не затмевать фирменные блюда заведения».

Не менее важен и выбор того места в меню, где будут указаны цены. Большинство ресторанных операторов помещают цену в самом конце описания блюда — чтобы эта информация выглядела как бы не слишком важной. Кстати, если указать цену только цифрами, не добавляя знак доллара (\$), это тоже благоприятно действует на клиента в психологическом плане — он сосредоточивает больше внимания на описании блюда, чем на цене.

По мнению Фелтенстайна, эффективный дизайн меню побудит гостей заказывать именно те блюда, которые больше всего желает продавать заведение. Самое убедительное, соблазнительное и эффективное меню — это то, где такие важные факторы, как цена и описание блюда, переплетены столь деликатно и искусно, что яркая и убедительная презентация за считанные мгновения доносит до гостя послание, которое воплощено в меню.

Источник: Panitz, Beth, «Reading Between the Lines: The Psychology of Menu Design», *Restaurants USA*, August 2000. Arnoult, Emily, «Designing Menus That Sell», *Restaurants USA*, May 1998.

Вопрос для обсуждения. Каким образом особенности восприятия клиентом меню влияют на финансовую судьбу заведения общественного питания?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005).
2. Robert D. Reid, *Foodservice and Restaurant Marketing* (Boston: CBI Publishing Company, 1983), pp. 207—209.
3. *Ibid.*, pp. 204—206.

4. James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), p.56; Reid, *Foodservice and Restaurant Marketing*, p. 228.
5. Keiser, pp. 49—50.
6. Bradley Beran, «Menu Sales Mix Analysis Revisted: An Economic Approach», *Hospitality Research Journal*, vol. 18, no 3, vol. 19, no. 1, 1995, pp. 125—142.
7. Albin G. Seaberg, *Menu Design: Merchandising and Marketing* 4th ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1991), p. vii.
8. Beth Panitz, «Reading Between the Lines: The Psychology of Menu Design» *Restaurants USA*, August 2000, www.restaurant.org/rusa.
9. Ibid.
10. National Restaurant Association, *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005), p. 2.
11. Seaberg, *Menu Design*, p. 207.
12. Panitz, «Reading Between the Lines: The Psychology of Menu Design».

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Boxer Brand Menu Covers	http://www.boxerbrand.com/
Restaurant Costing Software	http://www.restaurantcosting.com

ОТВЕТЫ НА МОМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

- 5.1 (a) — Салат Кобб.
- 5.2 (b) — 1983 г.

Глава 6

ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ



Мы пришли к выводу, что из всех добродетелей, которые мог бы проявить официант, склонность к застенчивости желательна менее всего.

*Льюис Кэрролл [Чарльз Латуидж Доджсон] (1832—1889),
английский писатель, математик, логик*

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Определить факторы, которые придают уникальность соприкосновению с сервисом
- 2 Указать способы выявления проблем, которыми «болен» сервис
- 3 Установить, из-за каких пробелов в обслуживании посетители не удовлетворены качеством сервиса, и предложить пути их устранения
- 4 Определить процедурные аспекты сервиса и особенности обращения с клиентами
- 5 Рассказать о принципах обслуживания
- 6 Описать профессиональные обязанности и степень ответственности метрдотеля, официанта и помощника официанта в обеспечении качества обслуживания



Тест «на один зубок» 6.1

Горячая концепция: Fogo de Chão из Бразилии!

Бразильская кухня победоносно шагает по стране, отвоевывая себе место в кулинарных пристрастиях американцев. Много лет назад, когда сыновья двух семейств из заштатного городка, затерянного где-то на юге Бразилии, устроились на работу в местный ресторан, чтобы помочь своим отцам с выплатой кредитов банку, они и представить себе не могли, что делают первые шаги к успеху, который они сполна испытают в США. Работая в ресторане, предприимчивые братья Косер и Онгаратто потихоньку откладывали чаевые и в 1979 г. открыли в Бразилии свой первый ресторан Fogo de São.

Они удивили местную общественность необычной концепцией заведения, хотя в ее основе лежит старинный обычай Южной Бразилии — мясной обед в «*churrascaria*»: здесь предлагают зажаренное на гриле мясо всех видов сразу, и говядину, и баранину, и свинину, и курятину. Посетитель платит фиксированную плату в 30 долл., куда входит также пользование салат-баром с более чем 30 видами салатов на все вкусы. Все блюда приготовлены исключительно по народным бразильским рецептам и только из бразильских продуктов. После самообслуживания в салат-баре гость занимает место в зале ресторана, чтобы затем насладиться тем, что бразильцы именуют «*espeto corridor*» — «непрерывным сервисом».

На каждом столике имеется диск с двумя секторами — зеленым и красным. Если посетитель готов к обеду, он поворачивает диск зеленой стороной — это знак официанту, который тут же спешит к столу с большим блюдом, на котором живописно уложены куски разных видов мяса. Посетитель делает выбор, и официант, одетый в национальный костюм гаучо, готовит облюбованные им куски на размещенном непосредственно у столика гриле. Все то время, пока гость лакомится искусно приготовленным мясом, заедая его салатами, официант несколько раз подходит к столику со своей мясной тарелкой. Закончив трапезу, гость поворачивает диск красной стороной. Надо ли говорить, что на родине братьев заведение имело огромный успех?

Безусловный успех позволил молодым рестораторам в 1996 г. перебраться в штат Техас. Именно там первый Fogo de São поразил воображение американской публики. Ресторанные критики приписывали успех заведения как самой мясной еде, так и необычайной идее. Раньше никто никогда не додумывался ни до чего подобного. Кстати, Fogo de São мог рассчитывать на успех благодаря одной только аутентичности своей кухни. Уже это пробуждало любопытство, а вкупе с уникальными впечатлениями и вовсе гарантировало, что страстные любители мяса не раз вернуться сюда.

Братья продолжают расширять свое дело. Открыты рестораны Fogo de São в Атланте, Чикаго и Хьюстоне, а также в Бразилии. Благодаря огромному успеху своих заведений Косер и Онгаратто поставили перед собой дерзкую цель каждый год открывать в Штатах по одному новому ресторану. Эта замечательная концепция дарует нам возможность испробовать вкус Бразилии прямо у себя дома.

Источник: Thorn, Bret, «Fogo de São: Brazilian Churrascaria Records Beefy Sales with Style, Consistency, and Service», www.nmhotconcepts.com/2003_winners/fogo.cfm, April 14, 2004.

Вопрос для обсуждения. Почему идея «непрерывного обслуживания» рассматривается ресторанным бизнесом как инновационная?

СОПРИКОСНОВЕНИЕ С СЕРВИСОМ

Во время пребывания посетителя в заведении общественного питания он постоянно взаимодействует (т.е. соприкасается) с персоналом. На самом деле это взаимодействие должно не только «случаться», но и иметь запланированный, организованный характер и по возможности контролироваться со стороны менеджера в целях обеспечения удовлетворенности клиентов.

«Вечные» истины сервиса

Как заметил Стэнли Холландер, изучая обширный пласт исторической литературы по теме сервиса, существует целый ряд глубоко укоренившихся представлений о том, каким должно быть обслуживание¹. Моменты соприкосновения с сервисом и процессом совершения покупок при всей значимости для клиента провайдеру сервиса представляются не более чем одним из множества рутинных событий, происходящих за день. Перед любым работником ресторанной сферы в день проходят десятки клиентов. Тогда как для самого гостя это, возможно, целое событие (может, он единственный раз за неделю или месяц выбрался поесть вне дома). Официанту, метрдотелю или бармену трудно поддерживать в общении с клиентами энтузиазм того же уровня, что и у гостей, для которых поход в ресторан — не всегда рядовое событие. Отметим себе, что это первая из «вечных» истин о сервисе.

Перейдем ко второй. Многие из тех, кто занят в обслуживании, не питают добрых чувств к некоторым или вообще ко всем клиентам. Причин тому несколько. Кому-то из официантов кажется, что клиент недооценивает всей трудности их работы, всех тех усилий, которые они, как добросовестные работники, прикладывают, обеспечивая гостям достойный сервис. Другие считают чуть ли не унижительной самую идею «прислуживать» кому-то. По этой причине такие люди не любят свою работу. Часто бывает и так, что сами посетители ведут себя грубо и несдержанно, что безусловно оставляет у сотрудников ресторана очень неприятный осадок.

Третья. Многие гости претендуют на особое отношение к себе со стороны обслуживающего персонала. Возможно, они хотят показать всем, какие они важные, а может, считают, что, требуя особого отношения, повышают свой статус в собственных глазах. Это ставит персонал в трудное положение. Их может раздражать тот факт, что, платя столько же, сколько другие, эти привереды требуют, чтобы с ними носились как с писаной торбой, тогда как все остальные клиенты вполне довольны сервисом.

Четвертая истина. Не стоит забывать, что у каждого клиента свои собственные требования и пожелания к тому, как их обслуживают. Одних вполне устраивает ненавязчивый «незаметный» сервис, тогда как другие откровенно рассчитывают на предупредительность, постоянное внимание и чуть ли не угодливость. В такой ситуации официант должен тут же на месте решить, какой уровень предупредительности удовлетворит посетителя.



Маленькая Италия Maggiano

Что же касается другой стороны сервиса — клиента, то несомненно одно: возраст, пол, внешний вид и одежда работника ресторанного заведения самым непосредственным образом влияют на его мнение о том, будет ли обслуживание удовлетворительным или нет. Так, гость первоклассного ресторана может полагать, что в заведении такого уровня должного обслуживания можно ожидать только от официанта-мужчины, причем более солидного возраста. А молоденькая официантка, пусть и освоившая все тонкости профессии, в такой ситуации произведет крайне неблагоприятное первое впечатление на гостя.

Наконец, последнее, что отметил Холландер: во множестве случаев опыт соприкосновения с сервисом оказывается успешным или, по крайней мере, терпимым по двум причинам. У клиентов заниженные ожидания относительно уровня обслуживания, а работники ресторанов со своей стороны заранее намечают стратегии, позволяющие успешно разгружать возможные проблемы, обусловленные вышерассмотренными факторами.

Проблемы сервиса

Интересно, а в чем же источник проблем, которые портят сервис и вызывают негодование клиентов? Исследования NRA показали, что в ресторанном бизнесе клиенты гораздо чаще жалуются на обслуживание, чем на качество пищи или обстановку и атмосферу заведения². Отвечая на вопрос, что в сервисе ресторанов полного цикла вызывает больше всего нареканий, клиенты чаще всего указывают на медлительность в обслуживании и невнимательность персонала. Причем первую причину — медлительность обслуживания — называет каждый четвертый опрошенный клиент, а вторую — каждый шестой. Следует отметить, что общий уровень удовлетворенности посетителей ресторанов принципиально не меняется с начала 1990-х годов при том, что самих ресторанов становится все больше. Как показывают опросы, официанты отлично или хорошо демонстрируют дружелюбие и приветливость (это мнение 81% опрошенных); толково отвечают на вопросы, касающиеся блюд в ассортименте (80%); без ошибок подсчитывают общую сумму заказа (80%); своевременно приносят блюда (70%); вежливо и эффективно разбираются с жалобами (62%); дают хорошие рекомендации относительно выбора блюд (61%). Однако эти показатели нельзя с полным основанием назвать удовлетворительными.

Исследования взаимодействия клиентов с обслуживающим персоналом на авиалиниях, в отелях и ресторанах³ позволили выявить две проблемные области. Итак, проблемы во взаимодействии клиента и сотрудника обслуживающей организации возникают, как правило, когда ожидания клиента *превышают* возможности существующей системы обслуживания и когда действия компании — провайдера услуг или ее персонала *не используют* всего потенциала существующей системы обслуживания. Как было установлено, первая причина ответственна за три четверти всех проблем в сфере сервиса. Сложности в обслуживании возникают по следующим причинам:

- клиент требует того, что данная отрасль, как правило, не предоставляет или не имеет возможности предоставить;
- требование клиента противоречит политике или возможностям компании;
- клиент плохо обращается (хамит) с обслуживающим персоналом;
- клиент находится в подпитии;
- своим поведением клиент нарушает общепринятые нормы поведения;
- у клиента имеются специальные требования (обусловленные его физическими проблемами).

Когда трудности обусловлены второй причиной, а именно несоответствием уровня сервиса компании возможностям существующей системы обслуживания,

проблемы возникают, если услуга или продукт недоступны, обслуживание было медленным, услуги или продукт оказались неприемлемыми.



Тест «на один зубок» 6.2 Салфетки

Цель изучения. Выявить особенности сервиса, которые делают опыт соприкосновения с ним уникальным и запоминающимся.

Кому могло прийти в голову, что цвет салфетки, обычной салфетки, которую кладут на колени в ресторане, может стать причиной жалоб гостя? А ведь так и оказалось. В ресторане элитной категории с повышенными требованиями дресс-кода, куда приходят в вечерних нарядах, белые ворсинки от хлопчатобумажных салфеток очень заметны на черном материале и вызывают раздражение у клиентов, одетых в черное.

В заведениях такого класса такой небольшой штрих, как черная салфетка вместо белой, воспринимается гостями как лишнее подтверждение, что здесь их окружают заботой, и потому ценится. Вывод: те, кто отвечает за обслуживание в зале или управляет любым заведением общественного питания, должны уделять внимание предпочтениям своих гостей во всем, даже в том, какого цвета должны быть салфетки. Поинтересоваться у гостя, какого цвета салфетку он предпочитает, — значит придать моменту соприкосновения с сервисом дополнительный штрих уникальности.

Каждый гость по-своему уникален, и каждый требует особого обхождения как в психологическом аспекте, так и в чисто физиологическом. Если относиться к каждому посетителю как к личности, а не к очередному представителю безликой массы клиентов, то у ресторана куда больше шансов произвести благоприятное впечатление и доставить удовольствие своим гостям.

Источник: Ruggless, Ron, «Operations See the Light, Offer Diners Black-Napkin Option», *Nation's Restaurant News*, vol. 36, no. 39, p. 206, September 30, 2002.

Вопрос для обсуждения. Что бы вы могли предложить рестораторам, что позволит опыту соприкосновения с обслуживанием придать черты уникальности?

Оценка удовлетворенности посетителей

Существует несколько методов, при помощи которых ресторатор может оценить, насколько клиенты заведения удовлетворены уровнем предоставляемого им сервиса⁴. Самый распространенный метод сбора такой информации — карточки отзывов (или комментариев). Их раскладывают на столах, или официант приносит их вместе со счетом. Клиента просят оценить свои впечатления о разных аспектах посещения ресторана. Беда лишь в том, что заполнять такие карточки склонны лишь те клиенты, которым все безумно понравилось и они пребывают в вос-

торге, а также те, кто совершенно недоволен и крайне разочарован едой и/или уровнем обслуживания. Иными словами, это не типичные клиенты и их отзывы слишком необъективны, чтобы на их основе строить планы об изменении каких-то аспектов сервиса.

Аналогичные возражения можно выдвинуть против устных жалоб или похвал со стороны клиента. Многие люди, не слишком-то удовлетворенные уровнем обслуживания, вообще воздержатся от каких бы то ни было комментариев, но больше в это заведение не придут никогда. А руководство ресторана так и останется в неведении об имеющихся проблемах. Точно так же менеджер ресторана может никогда не услышать мнение тех клиентов, которые считают, что все «нормально». Возможно, еда и была нормальной, т.е. адекватная. Но какой же ресторатор захочет, чтобы его кушанья считали всего лишь «адекватными»? Получается, что в обеих ситуациях менеджер не слышит мнения клиента.

Косвенным показателем удовлетворенности клиентов можно считать процент повторных посещений клиентов. Если исходить из допущения, что человек никогда второй раз не пойдет в тот ресторан, где что-то его не удовлетворило, то этот показатель способен сигнализировать о потенциальных проблемах заведения.

Об удовлетворенности клиентов свидетельствует также рост объема продаж, тогда как его снижение может говорить об обратном. Следует тщательно отслеживать как динамику совокупных продаж, так и рост дисконтных продаж — после каждого изменения цен в ресторанном меню. Кроме того, ресторатору не мешало бы отслеживать долю рынка. Дело в том, что, если объем целевого рынка сокращается, а доля заведения на этом рынке возрастает, совокупный объем продаж может снижаться, хотя заведение более чем удовлетворяет свою клиентуру. Конечно, проследить динамику доли заведения на конкретном сегменте рынка куда труднее, чем объем продаж самого заведения.

Наконец, есть и такой действенный метод, как «мнимый» покупатель (о котором мы уже говорили). Оставаясь инкогнито для обслуживающего персонала, такой посетитель делает объективную оценку физического и сервисного аспектов трапезы. Должным образом подготовленные «мнимые» покупатели, как правило, имеющие определенный сценарий поведения и перечень показателей работы заведения, которые следует оценить, способны собрать ценную информацию о потенциальных проблемах заведения.

Вот пример работы такого «шпиона», который в своем отчете должен был по балльной системе оценить некоторые аспекты ресторана, которые само заведение оценивает в общей сложности в 350 баллов²:

Помещение ресторана/обстановка	125
Обслуживание/работа персонала	175
Качество еды и напитков	50

«Мнимый» клиент оценивает заведение по каждому из названных критериев в баллах и процентах. Например, если, по его мнению, такой аспект, как помещение/обстановка, заслуживает 100 баллов, то это будет 80% оценки этого аспекта самим рестораном (100/125). Относительный вес каждой оценки корректируется затем в соответствии со степенью важности каждого конкретного фактора для определенной группы посетителей конкретного заведения.

Кроме того, в таком отчете указываются три аспекта, по которым ресторан выглядит лучше всего, и три — по которым ему следует немедленно принять меры.

ПРОБЕЛЫ В ОБСЛУЖИВАНИИ

Приходя в ресторан, потребитель формирует определенные ожидания в отношении того, как его будут обслуживать. Они складываются под влиянием его прошлого опыта, отзывов знакомых, рекламных обещаний самого ресторана, а также конкретных индивидуальных потребностей и пожеланий посетителя. Все время пребывания в ресторане посетитель сопоставляет свои ожидания с тем, что, как ему представляется, он получает от ресторана. Ключевое слово в этом рассуждении — *представляется*, т.е. речь идет не о том, что клиент получает на самом деле, а о том, как *воспринимает* это. Порция блюда может быть вполне нормального размера, и даже большой, но если клиенту кажется, что она скучная, так у него в голове отложится, что порции здесь маленькие. Для него реальность существует только в его индивидуальном восприятии. Должен ли ресторан считать это проблемой? Возможно, вместо того чтобы увеличивать порции, достаточно было бы изменить представления клиента о ее размере, хоть это и трудная задача. Однако в данном случае ресторатор должен отдавать себе отчет, что у него есть проблема.

Если восприятие уровня сервиса ниже ожиданий клиента, он остается неудовлетворен. Если же он воспринимает уровень обслуживания как эквивалентный или превышающий его ожидания (неважно, как там на самом деле), то полная удовлетворенность гарантирована. Один денверский ресторан (к сожалению, уже закрывшийся) в рекламе неизменно указывал: «Теплое пиво, паршивая жратва», считая, что, чем ниже ожидания, тем больше шансов, что посетители будут удовлетворены. На самом деле ресторан должен сформировать достаточно высокие ожидания, чтобы заманить к себе гостей. Правда, потом он сталкивается с необходимостью обеспечить сервис высокого уровня, соответствующий им же самим спровоцированным повышенным ожиданиям клиентов.

Проблемы сервиса возникают вследствие следующих причин⁶:

- руководство ресторана не знает, что важно для клиентов;
- руководство ресторана знает, что важно для клиентов, но не смогло перевести это знание в конкретные стандарты обслуживания;
- стандарты обслуживания введены, но персонал не выполняет их;
- клиентам изначально обещан определенный уровень обслуживания, а на практике ресторан его не обеспечивает.

Неосведомленность руководства

Итак, первый разрыв в предоставлении сервиса возникает в случае, когда представления руководства ресторана о том, что ожидают от обслуживания посетителя, расходятся с ожиданиями самих посетителей. По целому ряду причин менеджеры ресторана могут просто не знать, что важно для посетителей, а что — нет.

Исследования рынка Самый логичный способ получения этих сведений — спросить самих посетителей! Как это ни очевидно, многие считают, что лучше всех знают, чем можно удовлетворить клиентов. Не стоит полагаться на их советы, лучше изучать свой рынок, причем непрерывно, на постоянной основе, привлекая как формальные процедуры, так и неформальные. Только это позволит

ресторанному оператору как следует понять потребности, мотивы и ожидания тех, кто приходит в его заведение.



Тест «на один зубок» 6.3 В поисках обратной связи

Цель изучения. Определить методы выявления проблем обслуживания.

Ресторанным операторам следует предоставить своим клиентам возможность направлять им информацию обратной связи, для чего нужно организовать линии открытых коммуникаций. Чтобы узнать мнение посетителей, можно задействовать такие коммуникационные инструменты, как карточки отзывов и опросы. Это позволит выявить проблемы в обслуживании и наметить пути их устранения.

Операторы организации питания в колледжах могут опробовать эффективность другого инструмента — онлайн-опросов. Аналитическая маркетинговая фирма Food Insights (г. Мемфис, штат Теннесси) разработала специальную программу, позволяющую представителям этого отраслевого сегмента измерять, насколько студенты удовлетворены предоставляемым ими питанием. Студенты имеют возможность выразить свое мнение об изменениях или новых наименованиях в меню.

Доступ к опросу можно получить на web-сайте провайдера питания — студентам это не составляет особых трудностей. Благодаря сведениям, которые обеспечивает действующий в непрерывном режиме опрос, оператор питания имеет возможность быстро реагировать на пожелания и потребности студентов. Как и всякое средство обратной связи, этот онлайн-опрос — отличный способ выявить направления совершенствования сервиса.

Пример начинания Food Insights демонстрирует, как оператор одного из отраслевых сегментов предпринимает усилия, чтобы выявить проблемы в своем сервисе. А между тем все участники отрасли общественного питания непременно должны знать, что существует возможность расхождения их собственных представлений о хорошем сервисе и представлений клиентов. Разработка системы, обеспечивающей поступление информации обратной связи, положительно повлияет на взаимоотношения ресторанный оператор со своими клиентами и в конечном счете на его финансовое здоровье.

Источник: King, Paul, «Colleges Use Online-Survey Method to Tap into Students Opinions», *Nation's Restaurant News*, vol. 36, no. 37, p. 20, September 16, 2002.

Вопрос для обсуждения. Почему так важно предоставить клиентам заведений общественного питания возможность высказывать свое мнение о сервисе или указывать на его проблемы?

На заметку

55% потребителей указывают, что по крайней мере один раз за прошедшие 12 месяцев им довелось испытать негативный опыт от посещения заведения общественного питания, да притом такой, что они твердо решили больше никогда не ходить в это место. Для респондентов — семей с детьми — этот показатель составляет 60%.

Источник: Foodservice 411 (R&I 2004 Tastes of America Survey), November 5, 2005, <http://www.foodservice411.com/rimag/archives/2005/10a/consumer-loyalty.asp?dt=1>

Восходящая коммуникация У операторов ресторанного бизнеса внутренние коммуникации, как правило, нисходящие: от руководства к сотрудникам, вплоть до низового звена. Ресторанные менеджеры слишком часто уверены, что сами знают, как решить проблемы, и мнением работников особо не интересуются. А некоторые и вовсе читают ниже собственного достоинства обращаться за советом к своим подчиненным. А между тем работники, находящиеся на переднем крае сервиса, соприкасаются с клиентами куда чаще, нежели руководство. Они лучше всего знают, какие аспекты деятельности ресторана и какие блюда больше всего нравятся или не нравятся клиентам. Введение такой системы, которая позволила бы руководству услышать мнение своих работников, требует определенных управленческих действий. Следует поощрять сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, высказывать свои предложения по улучшению деятельности заведения. Должна быть предусмотрена система поощрения полезных идей по совершенствованию сервиса, причем всех идей, а не только тех, которые полезны с точки зрения руководства. Только специальное вознаграждение за ценную идею и оперативная ее реализация в практику способствуют тому, чтобы поток идей не иссякал.

В большой степени успех подобной системы будет зависеть от того, как руководство принимает дурные вести, а именно сообщения о проблемах в обслуживании. Если в реакции начальства будет преобладать карательный аспект (найти нарушителя и строго наказать), у работников не будет никакого желания сообщать наверх о недостатках обслуживания. Напротив, если руководство сделает упор на выявление причин сбоя и выработку мер по устранению почвы для подобного в будущем, персонал более охотно будет делиться с руководством проблемами в сервисе.

Уровни руководства Чем дальше от клиентов с их нуждами отстоят те, кто принимает решения по вопросам работы ресторана, тем больше вероятность, что они утратят понимание того, что для клиентов самое важное. Сегодня многие организации упрощают организационную структуру, избавляясь от лишних управленческих уровней в стремлении как урезать операционных затраты, так и стать ближе к своему потребителю.

Отсутствие стандартов

Стандарты обслуживания у ресторанного оператора могут отсутствовать по нескольким причинам: руководство не причисляет качество обслуживания к страте-

гическим целям; руководство уверено, что сервис в принципе не может соответствовать ожиданиям клиентов; сам процесс обслуживания невозможно подвести под сколько-нибудь упорядоченные стандарты; стандарты существуют, но строятся на представлениях руководства, не учитывая ожидания клиентов.

Позиция руководства Помните, в начале книги приводилось кредо розничной сети J.C. Penney: «Если вы удовлетворяете клиентов, но не можете обеспечить прибыль, вы рискуете в самом скором времени вылететь из бизнеса; если же вы обеспечиваете прибыль, но не можете удовлетворить клиентов, вы рискуете в самом скором времени лишиться клиентов». Весь вопрос в том, что из двух первоначально — удовлетворение клиентов или получение прибыли? Ресторатор ведет свой бизнес ради того, чтобы делать деньги. А обернется ли прибыльностью высокое качество обслуживания? В книге *In Search for Excellence* («В поисках совершенства») Питерс и Уотерман (Peters and Waterman)⁷ привели сравнение итогового показателя прибыльности компаний, которые делали основной упор на финансовые цели — рентабельность инвестиций, чистую прибыль и прочее в том же духе — с прибыльностью компаний, которые сосредоточивались главным образом на нефинансовых целях — например, на качестве обслуживания, опрятности, чистоте. И что же оказалось? У компаний, которые ориентировали персонал на нефинансовые цели, показатели итоговой прибыли были лучше, чем у тех, что на первый план ставили финансовые цели. Секрет, как объясняли представители первых, в том, что персоналу легче представить себе, к чему стремиться, и соотносить эти цели со своей повседневной работой. Для них такое понятие, как качественное обслуживание, естественно, куда ближе, чем довольно туманная «рентабельность инвестиций», поэтому они поддерживали программу совершенствования обслуживания с куда большим энтузиазмом, чем если бы это была программа совершенствования прибыльности.

Таким образом, первое и самое главное, что должно сделать руководство ресторана, — объявить качественное обслуживание важной стратегической целью. По мнению авторитетного в этой сфере Вэлари Зейтамль (Zeithaml) и ее коллег, выделяются пять аспектов сервиса⁸.

1. **Материальные ценности** — физическое состояние заведения обслуживания, оборудование, система связи, кадры.
2. **Надежность** — способность оказывать обещанные услуги надежно и точно.
3. **Отзывчивость** — готовность оказать помощь клиенту и немедленно предоставить услугу.
4. **Гарантированность** — знания и обходительность персонала, способность работников учреждения обслуживания вызывать у клиента доверие и уверенность в их профессионализме.
5. **Сочувствие** — заботливость персонала, умение подходить индивидуально к каждому клиенту.

К материальным ценностям ресторана можно отнести чистоту в туалетных комнатах, опрятность персонала, а также и то, насколько легко клиент понимает счет, который после трапезы приносит официант. Второй аспект, надежность, находит выражение в таких вещах, как наличие свободного столика в переполненном зале для клиента, у которого ресторан заранее принял заказ на столик, или бифштекс, приготовленный именно так, как просил клиент, или правильно подсчитанная сумма счета. Когда работник ресторана быстро устраняет допущенные про-

махи или с готовностью, вежливо и обстоятельно отвечает на вопросы гостя о каких-либо блюдах в меню, ресторан демонстрирует третий аспект сервиса — отзывчивость на требования клиента. Четвертый аспект, гарантированность обслуживания, воплощается в знаниях и профессионализме, демонстрируемых работниками, в вежливом обращении и дружелюбности, а также в предоставлении ими гарантии того, что клиент останется доволен. Наконец, сочувствие проявляется в том, что клиент всегда может обратиться к работнику с вопросами, просьбами, а тот, в свою очередь, всегда доступен и разговаривает с гостем на понятном ему языке (не перегружая свою речь профессиональным жаргоном или специальными терминами), и вообще, искренне старается понять индивидуальные его потребности.

Как показали опросы клиентов предприятий обслуживания (за исключением общественного питания), из пяти рассмотренных выше аспектов в качестве самого важного была указана надежность, а следующим по значимости — такой аспект, как отзывчивость. Материальные ценности оказались наименее важными, хотя все пять аспектов были признаны потребителями как имеющие критическое значение для сервиса. При изучении мнений клиентов туристической индустрии⁹ самыми значимыми ожиданиями в том, что касается обслуживания, были названы (в баллах по шкале от 1 до 7): для ресторанов, обслуживающих туристов, — гарантированность (6,33 балла) и надежность (6,18). А в том, что касается эффективности, самыми значимыми ожиданиями в отношении ресторанов были материальные ценности (5,69 баллов) и гарантированность (5,43).

Стандарты обслуживания

Стандарты обслуживания следует разработать в двух областях: процедурной и в непосредственном общении с клиентом¹⁰.

Процедурные аспекты Процедурный аспект обслуживания связан со всеми действиями, направленными на предоставление клиенту заказанных блюд и обслуживания, и предполагает:

- бесперебойный поток обслуживания;
- своевременность;
- приспособление;
- упреждение;
- коммуникации;
- обратную связь клиента;
- контроль сверху.

Бесперебойный поток обслуживания Это первый элемент процедурного аспекта сервиса, касающийся обеспечения непрерывности потока обслуживания, устранения почвы для задержек в обслуживании во все то время, что клиент находится в заведении. Задержки возникают, когда одна из систем перегружена. Так, из-за неопытности бармена напитки могут подаваться с большим опозданием, скажем, уже после того, как клиент получил заказанные блюда. Другой источник задержек — один официант обслуживает слишком много столиков, и его клиентам приходится ждать, в то время как другие официанты недогружены. Задержки возникают и в тех случаях, когда на участке обслуживания одного официанта все гости оказываются готовы сделать заказ в одно и то же время. Результат всегда один — неудовлетворительный уровень обслуживания.



Тест «на один зубок» 6.4 Устранение пробелов в обслуживании

Цель изучения. Определить, какие пробелы приводят к неудовлетворенности клиентов сервисом, и предложить пути их устранения.

Брайан Силл (Brian Sill), президент Deterministics, фирмы, занимающейся ресторанным консалтингом и проектированием организации. Заинтересовавшись влиянием дизайна услуг на качество обслуживания, он досконально исследовал эту проблему и сформулировал ряд директив, которые назвал **Десять заповедей проектирования сервиса**. Их соблюдение поможет создать эффективную службу сервиса и в то же время устранить пробелы между представлениями руководства, официантов ресторана и клиентами.

Вот обобщенная версия Десяти заповедей проектирования сервиса.

1. **Разработайте график выполнения работ.** Зная примерное количество и состав заказов, а также время, необходимое для приготовления каждого наименования меню, вы можете так организовать работу кухни и официантов, чтобы обслуживание происходило без задержек и сбоев.
2. **Своевременность — вот главное.** Следует тщательно методически проработать каждое действие работников заведения, от первого приветствия клиента до расчетов по чеку (счету). Все действия должны быть согласованы по времени, чтобы гостю не приходилось ждать очередного блюда или официанта, который примет заказ.
3. **«Читайте» гостя.** Обращайте внимание на язык телодвижений гостя. Впрочем, можно и напрямую спросить, не отмечает ли он какое-нибудь значимое событие, — такая информация повышает шансы предоставления услуг именно того уровня, который более всего соответствует ожиданиям клиента.
4. **Дайте понять клиенту, что решает он.** Когда клиент делает выбор, предлагайте варианты и альтернативы, тогда у него будет полное ощущение, что процесс принятия окончательного решения находится под полным его контролем.
5. **Обслуживание должно быть гладким, без шероховатостей.** Сумейте понять пожелания, потребности и ожидания клиента — это поможет построить взаимоотношения с ним, повысить качество обслуживания.
6. **Возможность каждого сотрудника должна быть продумана.** Руководство должно иметь самые точные представления о потенциальных возможностях и способностях каждого работника, занятого в обслуживании, — это позволит избежать дурного обслуживания и недовольства клиентов.
7. **Руководствуйтесь принципом соответствия.** Удовлетворенность гостя гарантирует только надежный, хорошо обученный обслуживающий персонал.

8. **Нельзя недооценивать коммуникации.** Важны коммуникации всех направлений: между работниками «переднего края» и «служебной территории», между гостем и официантом. Иными словами, все должны быть в курсе всего того, что в каждый момент времени происходит в заведении, иначе может возникнуть хаос.
9. **Не включайте в счет чаевые.** За успешное обслуживание гостей официантам лучше получать финансовое вознаграждение от заведения.
10. **Гость ничего не забывает.** Если гость просит, чтобы его обслужил конкретный официант, это означает, что предыдущий опыт получения обслуживания произвел на него исключительно благоприятное впечатление.

Источник: Sill, Brian, «Ten Commandments of Service Will Spare You from Sins of Overpromising, Underdelivering». *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 15, pp. 26, 84, April 12, 2004.

Вопрос для обсуждения. Каким образом Десять заповедей проектирования сервиса устраняют пробелы в обслуживании?

Устранить возможность таких заторов помогут стандарты. Например, можно рассаживать посетителей за столики, обслуживаемые разными официантами, но при этом должна быть обеспечена равномерность загрузки каждого рабочего участка (нескольких столиков, закрепленных за одним официантом). Таким образом, у каждого официанта разные компании клиентов будут на разных стадиях трапезы: одни только садятся, другие уже приступают к закускам, третьи — к основным блюдам, а четвертые расслабляются за кофе.

Своевременность Это означает предоставление клиенту желаемого им сервиса в тот момент, когда он к этому готов. Выполнение этого требования могут обеспечить временные стандарты, в течение которых следует осуществлять те или иные этапы обслуживания: время ожидания свободного столика (места), принятия заказа, подачи напитков. Пометка о времени принятия заказа, сделанная официантом в блокноте, поможет проследить, выполняются ли установленные стандарты своевременности обслуживания.

Приспособление Процедура обслуживания должна быть гибкой и выстраиваться вокруг индивидуальных потребностей и пожеланий клиента, а не приспособления клиента к процедурам, принятым в заведении. Проиллюстрируем на примере. Многие посетители, прежде чем сесть за столик, заходят в бар. А потом оказывается, что плату за напитки в баре нельзя включить в ресторанный счет, поскольку в баре и ресторане системы кассового учета не связаны. Клиенту приходится снова идти в бар, чтобы оплатить свой счет. Неудобно. Обычно в ответ на такие объяснения официанта или бармена гости логично замечают, что ресторану неплохо бы ввести единую систему кассового учета для бара и ресторана. И он абсолютно прав. Удобнее оплатить один счет в конце вечера.

Во множестве случаев в ресторанах намеренно разделяют бар и основной зал ресторана, чтобы дать бармену возможность получать свои чаевые. Это типичный пример приспособления обслуживания к нуждам заведения и/или его персонала и к неудобству его клиентов.



Тест «на один зубок» 6.5 Один день из жизни: Эмиль Блау

После 20 лет работы в Bones, где подают стейки и лобстеры, Эмиль Блау (Emile Blau) решил перейти в Buckhead Life Restaurant Group (оператор престижных независимых ресторанов) на должность управляющего целыми тремя заведениями — Chops, The Lobster Bar и еще — Club at Chops, сигарный бар и ресторан только для членов клуба. Это все элитные заведения, причем все они располагаются в одном здании и совместно действуют в одном ресторанном зале площадью 6 тыс. кв. футов (чуть больше 550 кв. м). В общей сложности все три заведения могут обслужить за день 300 гостей с подачей от 400 до 700 блюд. Блау полон намерений обеспечить своей клиентуре высококачественное обслуживание и отличную еду, удерживая среднюю сумму чека на уровне в 70 долл.

Чтобы поддерживать на должном уровне стандарты Chops и Lobster Bar, Блау должен за день переделать множество дел. Его день начинается в 9 утра, когда он здоровается с су-шефом по ланчам и открывает его кухню. Блау проверяет запас стейков и дает необходимые распоряжения. Потом проверяет принятые заказы на ланч и обед и просматривает заметки и записи, которые сделал в предыдущие смены. Прослеживает, как решались проблемы, и делает звонки клиентам и деловым партнерам.

Ровно в 11.30 утра Блау напутствует персонал, который по заведенному обычаю собирается перед сменой. Блау выслушивает вопросы работников, отвечает, давая «корректирующие указания и позитивные отзывы об их работе», заодно мотивирует своих людей. Здесь же происходит обмен мнениями по каким-то моментам обслуживания. Когда заведения начинают работу, Блау можно заметить в вестибюле — он встречает новых гостей и сердечно приветствует постоянных клиентов. Когда горячка немного спадает, Блау возвращается в свой кабинет и занимается прочими вопросами бизнеса.

За 12 часов, что длится его рабочий день, Блау успевает написать личные письма новым клиентам, отвечает на звонки и отвечает на электронные послания, как правило, это ответы на вопросы или обсуждение разных проблем. Вообще же по его распорядку дня можно заметить, что он особо сосредоточен на двух целях: качественном обслуживании и максимизации прибыли. Блау допускает, что кому-то его работа покажется довольно тяжелой, однако сам он страстно любит свою работу и готов посвящать ей все свои силы и знания.

Источник: Hayes, Jack, “Emile Blau: Raising the Stakes at Chops with Polished Hospitality”, *Nation’s Restaurant News*, vol. 37, no. 16, pp. 46–48, April 21, 2003.

Вопрос для обсуждения. Какие действия управляющего позволят ему непосредственно обеспечивать удовлетворенность клиентов?

Другой пример — замена блюд в заказе. Если клиент надумал заменить одно заказанное блюдо другим, ресторан или запрещает, или активно не приветствует это. А все потому, что для официанта и работников кухни это дополнительная сложность. И снова возникает вопрос: для чего ресторан работает — чтобы обслуживать клиентов, которые обеспечивают прибыль, или чтобы официанту и повару было удобнее?

Ресторанам необходимо ввести стандарты приспособления обслуживания хотя бы в том, чтобы плату за выпитое в баре можно было провести через кассу ресторана, чтобы клиент мог заменить одно заказанное блюдо на другое и чтобы все действия обслуживающего персонала были направлены только на то, чтобы удовлетворить потребности и пожелания клиента.

Упреждение Это означает, что гость ресторана никогда не должен просить что-то у официанта — опытный, умелый официант всегда предвосхитит любую просьбу и предложит то, что могло быть нужно гостю, еще до того, как он выскажет свою просьбу. Просьба гостя — минус сервису! Так, если посетитель пришел с маленьким ребенком, специальный детский стул с высоким сиденьем должен появиться возле его стола тут же. Официант должен также предложить что-нибудь, чтобы занять ребенка, пока не принесли заказ. Официант должен следить за тем, чтобы у гостя не пустовал стакан или бокал, и когда напитка в нем осталось на четверть, обязательно подойти и спросить клиента, не нужно ли его наполнить. Если гость обращается к официанту с просьбой, это означает, что официант не сумел предвидеть и упредить его потребности.

Коммуникации Обеспечение первоклассного качества услуг требует объединенных усилий многих сотрудников ресторана: официантов, помощников официантов, поваров, менеджеров. Для обеспечения удовлетворенности клиентов все производственные участки должны быть связаны непрерывными потоками точной, полной и своевременной переданной информации. Тут также нужны определенные стандарты, которые, помимо прочего, гарантировали бы, что клиент хорошо понимает официанта, что кухня может прочесть записанный официантом заказ и что клиент в конечном счете получит именно то, что заказал.

Обратная связь Только отзыв клиента позволит узнать, действительно ли он доволен обслуживанием. Так что в определенный момент трапезы каждого клиента следует спросить, все ли ему нравится, и о каждом негативном отзыве, даже малейшем недовольстве, ставить в известность руководство ресторана. Бывает, что сотрудники ресторана слишком небрежно относятся к этой обязанности. Представьте, например, что вам только что подали еду и вы не успели еще прожевать первый кусок, как вдруг появляется некто и начинает спрашивать, как вам нравится блюдо. Конечно, вы ответите, что нравится — лишь бы надоеда не мешал есть. А сотрудник, удовлетворившись этим формальным ответом, исчезает. Конечно, этого недостаточно, чтобы узнать истинный уровень удовлетворенности клиента. Такой ответ — не обратная связь, а небрежное отношение.

Представим, что гостя действительно не устраивает какая-нибудь мелочь. Что он сделает? Промямлит, что все о'кей, но больше в этот ресторан не придет. Дон Смит, преподаватель университета штата Вашингтон, предлагает вопрос гостю формулировать так: «Все ли *превосходно*?» Это, вероятнее всего, исключит возможность формального ответа, который дают, только чтобы отвязаться. Более изощренный метод — не только выслушать ответ клиента, но и отметить его тон и невербальный язык (язык жестов). Официант даже с минимальными навыками

понимания невербальных сигналов всегда сможет понять, искренне ли отвечает клиент.

Приходится признать, что многие официанты избегают выслушивать жалобы клиентов по поводу обслуживания. Если клиент недоволен, официанту придется что-то предпринять, чтобы исправить положение. А у него есть и другие клиенты, обслуживание одного задержит обслуживание и всех остальных. А еще хуже, если менеджер, узнав о жалобе клиента, сочтет, что виноват в этом официант, да еще устроит ему разнос. Впрочем, об этом речь впереди.

Контроль сверху Понятно, что все шесть перечисленных выше элементов организации обслуживания будут действовать как положено только при условии координации действий работников и контроле со стороны администрации.

Сегодня многие ресторанные операторы широко практикуют передачу полномочий низовым работникам. Это, конечно, замечательно, но гость, у которого возникла жалоба, всегда оценит, если решать ее будет не официант, а, например, администратор зала. Это своего рода знак уважения к гостю, признание его статуса. В заведениях, особо акцентирующих высокий уровень обслуживания, желательно установить порядок, в соответствии с которым администратор хотя бы раз за вечер подходит к каждому столику, чтобы узнать, всем ли они довольны.

Во всем, что относится к другому аспекту сервиса, к обращению с гостем, устанавливать количественные стандарты неизмеримо труднее, чем в случае с процедурным аспектом. Главное — при помощи работников и гостей заведения выявить видимые, измеримые особенности поведения, выражающие те или иные элементы должного обращения.

Непосредственное общение с клиентами Это подразумевает несколько элементов, определяющих, как работники ресторана общаются с клиентами. Вот эти элементы:

- установка;
- язык телодвижений (невербальный язык);
- тон;
- тактичность;
- обращение по имени;
- предупредительность;
- консультирование;
- перекрестная продажа;
- разрешение проблем.

Установка Это первый элемент общения как аспекта обслуживания. Он касается действий, мыслей, чувств и ощущений, которые выражаются через характер действий и речи. Например, улыбка — явный признак расположения. Поэтому во многих заведениях стало нормой, что сотрудник, прежде чем обратиться к клиенту, обязательно улыбнется ему.

Невербальный язык Известно, что слова выражают лишь малую часть отношения человека, во многом оно находит выражение в жестах, поведении. Об этом написано много книг. Почти везде подчеркивается, что, общаясь человеком, важно поддерживать визуальный контакт, или смотреть в глаза. Это рождает доверие. Такой стандарт можно ввести в сервисе, например, официант, разговаривая с

клиентом, смотрит ему в глаза. Специалисты считают, что это повысит качество сервиса.

Тон и интонации Второй важный момент в общении между людьми — тон, каким они разговаривают, интонации. Тон, как известно, делает погоду. Конечно, этот элемент очень трудно подвести под какие-то стандарты, но общие рекомендации выработать можно. Предположим, можно установить, чтобы обслуживающей персонал в общении с клиентами придерживался энергичного, дружелюбного тона (а возможно, и оптимистического), — все зависит от того, какую атмосферу предусматривает концепция заведения.

Тактичность Проявлять такт — значит говорить правильные вещи в правильное время. Можно установить стандартные правила этикета для возможных ситуаций обслуживания (как отвечать на жалобы, на особые требования, как обращаться с клиентами, которые буянят и нарушают общественный порядок), а также требование не употреблять ресторанный жаргон и пр.

Обращение к клиентам по имени Каждому человеку приятно чувствовать себя личностью. Один из способов подчеркнуть, что с клиентом обращаются как с личностью, индивидуумом, — называть его по имени. Можно, например, установить правило обращаться к клиенту по имени, когда метрдотель провожает его к столику, или при расчете, если он оплачивает счет кредитной карточкой (на которой указано его имя).

Предупредительность Предупредительное обращение с гостем предполагает индивидуальное отношение. Это не только обращение по имени, но и обслуживание, учитывающее его особые требования. Так, можно обязать персонал с самого начала обслуживания поинтересоваться, есть ли у клиентов какие-либо особые пожелания. Например, компания гостей ограничена временем, так как хочет успеть к началу спектакля, а может быть, они пришли провести весь вечер, отмечая какое-то событие. В общем-то, последняя ситуация бывает вполне очевидна, если, например, группа родственников в праздничной одежде и с подарками. В подобных ситуациях всем занятым в обслуживании компании гостей может быть предписано сопровождать торжество, корректируя обслуживание с учетом индивидуальных пожеланий. В первом примере, когда компания спешит в театр, обслуживание должно быть ускорено, а во втором — обслуживающий персонал может выказывать особое уважение к имениннику или чествуемому гостю.

Консультирование Если официант видит, что гость затрудняется выбрать что-либо из меню или не знает, как себя вести, он должен предложить гостю свою помощь. Для этого обслуживающий персонал должен хорошо ориентироваться в меню, в том числе знать, из каких ингредиентов и как готовятся блюда, и предлагать только то, что, по его мнению, может подойти клиенту. Очень часто у официанта «связаны руки» из-за того, что руководство не разрешает им самим пробовать блюда и напитки. Что может ответить такой официант на вопрос о вкусе какого-нибудь блюда или о том, насколько оно острое? В лучшем случае — что-нибудь малоубедительное, вроде «оно вкусное», а если он чрезмерно честен — «не знаю, не пробовал». Вам бы понравился такой ответ?

Перекрытые продажи Некоторые думают, что продавать — значит пытаться всучить что-то человеку ненужное. Это совершенно неверно! Работа обслуживаю-

шего персонала в том и заключается, чтобы предлагать клиентам то, что могло бы улучшить впечатление от пребывания в ресторане. Если персонал эффективно выполняет эту функцию, сумма чека увеличивается. Однако стандарт в этой области заключается в том, что официант интересуется у клиента, не желает ли он заказать закуски, напитки, десерт и пр. Официант должен описать достоинства предлагаемых наименований достаточно красноречиво, чтобы у клиента возникали соблазнительные мысленные образы. Конечно, не каждый гость может заказать десерт. С другой стороны, если не предложить, то уж точно десерт заказан не будет. Официант может спросить так: «Могу ли я принести вам бокал Пино Гриджо, или, возможно, вы предпочтете что-то другое из наших лучших марочных вин?»

Правда, некоторых клиентов отвращает чрезмерная заботливость, которую они воспринимают как назойливость. Но и это — не проблема для внимательного, заботливого официанта: он сразу замечает, кто «хозяин» вечеринки, и внимательно следит за реакцией этого человека. Если он, предположим, нахмурился, это может быть сигналом официанту, что «хозяин» сам желает решить, что заказывать. Тогда официанту остается раздать гостям меню и тактично удалиться, пока они будут выбирать.

Наконец, лучшим способом продажи сопутствующих или дополнительных наименований может быть их демонстрация. В конце обеда (ужина) официант подходит к столу с подносом, на котором выложены десерты, — шансы, что клиенты закажут эти соблазнительные блюда, довольно велики. Кто ж не знает, как трудно отказать себе в такой прелести, как яблоки, запеченные в тесте, с мороженым с корицей и желе из изюма с фисташками, когда они перед глазами?

Разрешение проблем Еще один элемент общения с гостями — необходимость разрешать проблемы в случае их возникновения. Подход вроде «Не хочу слышать о каких-то проблемах с едой, сами заказали, вот и ешьте» категорически неприемлем. Официанты должны внимательно выслушивать клиентов, которых что-то не устраивает. Это позволяет хотя бы попытаться решить вопрос на месте и все-таки добиться, чтобы гость покинул ресторан удовлетворенным.

Проблемы могут возникнуть на любом участке. Успех хорошего обслуживания — предпринимаемые сразу же действия после того, как проблема заявлена. Ранее мы уже отмечали, насколько желательно выявлять проблемные участки в деятельности ресторана. Теперь же отметим, что очень важно и то, как они разрешаются. Можно установить стандартное правило, что персонал заведения (от низовых работников до менеджеров) предпринимает все возможное, чтобы удовлетворить требования клиента, — конечно, в пределах разумного и в рамках закона. Возможно ли, что при таком подходе «обиженный» клиент воспользуется ситуацией и попросит существенную скидку или вовсе бесплатное блюдо? Безусловно. Однако эти лишние затраты практически ничто в сравнении с тем, как будет оценена клиентом продемонстрированная персоналом добрая воля, какую добрую службу она сослужит в укреплении репутации ресторана. Это докажет всем, как здесь заботятся о своих гостях.



Тест «на один зубок» 6.6 Параметры обслуживания

Цель изучения. Выявить в обслуживании элементы процедурного аспекта и непосредственного общения.

Демократичные рестораны (рестораны категории casual) находятся в постоянном поиске новых оригинальных элементов, которые сделали бы впечатления от пребывания в них уникальными и надолго запоминающимися. Владельцы и менеджеры изо всех сил напрягают воображение, пытаясь изобрести новые грани ресторанного сервиса, и удивить своих гостей тем, чего нет у конкурентов. Становится все более популярным приготовление блюда прямо возле столика гостя, на его глазах.

Что такое сервис «на месте» и что в этом хорошего? Известно, что существенную часть впечатлений от пребывания в ресторане и ресторанного опыта составляет общение клиента с официантом. А теперь представим, что официант не только записывает и приносит заказ, но и готовит только что заказанное блюдо, не отходя от столика гостя. А тот своими глазами наблюдает за этим процессом. Это же очень занятно, не говоря уже о том, что официант в процессе такого обслуживания может предложить гостю какие-то сопутствующие блюда, «чтобы усилить впечатление» (иными словами, применить методику перекрестных продаж). Но не только это: процесс взаимодействия официанта и гостя становится более интересным и насыщенным впечатлениями, тем более что это обслуживание индивидуальное, все внимание официанта сосредоточено на пожеланиях гостя.

В ресторане морепродуктов Rockfish Seafood Grill в Далласе, (штат Техас) главный хит продаж — коктейль Mexican Shrimp Martini. А все потому, что готовят его на глазах у клиента, возле его столика. Официант приносит блюдо, на котором выложены все ингредиенты, и клиент сам выбирает, из чего на этот раз будет состоять его «морской» коктейль. Официант помещает выбранные компоненты в шейкер, а затем разливает в высокие бокалы для мартини. Для вкусового эффекта в этот коктейль предлагается добавить немного текилы.

Вообще же обслуживание непосредственно у столика — превосходная концепция ресторанного сервиса, позволяющая вовлечь гостя в процесс приготовления блюда, от начала до конца, словно приглашая его в «святая святых» ресторанной кухни. Это настоящее индивидуальное обслуживание, когда все внимание официанта приковано к клиенту, к тому же происходящее вызывает живой интерес и у других посетителей. С другой стороны, достаточно длительное время общаясь с гостем, официант получает возможность лучше узнать его вкусы и предложить то, что более понравится гостю. Таким образом, данная концепция, построенная именно на взаимодействии и общении с клиентом, открывает принципиально новые аспекты сервиса.

Источник: Duecy, Erica, «Tableside Trends in Tip-Top Shape: Operations Add Upscale 'Mom Factor' to Menus», www.nrn.com/foodtrends/index.cfm?ID=794540492, April 14, 2004.

Вопрос для обсуждения. Объясните, как обслуживание непосредственно у столика гостя помогает официанту активно формировать ресторанный опыт гостя?

М а л е н ь к и й с о в е т

Если обслуживание оказалось не на высоте, если официант невнимателен, небрежен, забывчив или просто груб, вы можете продемонстрировать ему свое неудовольствие очень скромными чаевыми. Никаких чаевых не оставляют лишь в самых крайних, вопиющих случаях. Ну а если вы видите, что официант очень старается, чтобы вы были довольны, рекомендуются чаевые в 20—25% суммы счета (можно больше).

Источник: Feustel, James, and Amy Tarr. *Restaurant Etiquette: Getting Our manners Back in Shape*, February 2005, http://www.starchefs.com/features/editors_dish/etiquette/index.shtml, (7 ноября 2005 г.).

Реально ли соответствовать ожиданиям клиентов Одна из причин, по которым ресторанные менеджеры иногда не ставят конкретных целей в обслуживании, состоит в том, что, по их мнению, ожидания клиента соответствовать просто невозможно. Считается, что ожидания клиентов могут быть беспредельны, а ресурсы ресторана имеют свои пределы. Бизнес, однако, для того и существует, чтобы зарабатывать деньги. А в сфере общественного питания деньги делаются именно за счет клиента, удовлетворяя его потребности, но как быть с тем, что слишком многие менеджеры оправдывают свое нежелание что-то менять в обслуживании именно этой пресловутой легендой о беспредельности ожиданий клиентов. Что такое, в сущности, удовлетворенность клиента? Это восприятие полученной от визита в ресторан ценности минус ожидания¹¹, верно? Вот и получается, что удовлетворенность возрастет, если понизить ожидания или улучшить восприятие клиента.

О том, как привлекать клиентов, если заранее занизить их ожидания, мы уже говорили. Это такой способ обеспечить удовлетворенность. Однако этого возможно добиться и другим способом: изменить восприятие клиентом полученной ценности в положительную сторону, и тогда его удовлетворенность повысится. Проиллюстрируем это на примере вынужденного ожидания. Посетители ресторанов часто сталкиваются с этой проблемой. Дело в том, что в рамках одного заведения «предложение» — есть величина постоянная в краткосрочной перспективе, обусловленная количеством посадочных мест. А вот спрос — величина переменная. При большом наплыве в пиковые периоды посещаемости посадочных мест на всех желающих не хватает, вот посетителям и приходится ждать. Менеджеру ресторана проще всего убедить себя, что с этим ничего поделать нельзя.

Но это неконструктивный подход. Имеется множество вариантов, которые позволят менеджерам ресторанов улучшить восприятие клиентом ресторана в ожидании свободного места. Дэвид Мэйстер (David Maister) сформулировал *восемь принципов*, позволяющих скрасить негативные впечатления от ожидания¹². **П е р в ы й.** Бездействие делает ожидание раздражающим, однако если человек чем-то занят, время, как ему кажется, бежит быстрее и ожидание не воспринимается столь уж длительным. С этой целью разработано несколько стратегий. Первая — раздать томящимся ожиданием клиентам меню ресторана — это поможет скоротать время. Другая — организовать в зоне ожидания бар и/или какое-

нибудь иное развлечение. Это тоже займет людей. Мэйстер, однако, рекомендует, чтобы эти отвлекающие маневры содержали какой-то явный элемент ценности для посетителей и хотя бы как-то обогащали впечатления от посещения ресторана.

Второй принцип. Время ожидания после завершения обслуживания всегда кажется более длительным, чем в начале обслуживания. В то же время ожидание перед началом обслуживания воспринимается как более длительное, чем то же время ожидания в процессе обслуживания (например, между подачей блюд). Иными словами, пять минут ожидания, пока официант принесет счет, кажутся клиенту более долгими, чем ожидание в течение тех же пяти минут, пока официант начнет обслуживание. И это последнее покажется более длительным, чем та же пятиминутная пауза между закуской и основным блюдом.

Поэтому если гостю вручить меню сразу, как он пришел, то у него создается впечатление, что его уже обслуживают, и время ожидания покажется не таким долгим. Если гость уже занял место за столиком, то рекомендуется немедленно принести ему воды, дать меню или хотя бы подойти и поприветствовать — тогда, даже если потом и придется подождать, у него не возникнет впечатления, что о нем забыли.

Посмотрим, как эта методика применяется в международных авиаперевозках. Пассажир должен прибыть в аэропорт за два-три часа до вылета. Правда, за это время он должен пройти регистрацию, сдать багаж, пройти паспортный и таможенный контроль, далее ему предоставляется возможность посетить магазин duty-free, потом ему надо проследовать на посадку. В итоге весь этот длительный период авиапассажир постоянно чем-то занят, авиакомпания убеждает его, что по сути «полет» уже начался, его уже обслуживают.

Третий принцип. Ожидание часто сопряжено с беспокойством, волнением; от этого человеку кажется, что время еле ползет. Посетителя начинают одолевать сомнения, а не забыли ли о нем, тем более если он замечает, что кто-то проходит в зал вне очереди. Возможно, у него намечены какие-то мероприятия после ресторана, и он, например, волнуется, не опоздает ли он на спектакль. Задача в том, чтобы осознать сам факт, что ожидающего посетителя одолевают тревоги (как вполне обоснованные, так и иррациональные), определить, что их вызвало, и постараться уверить, что все будет в порядке. Если обратиться к нему по имени и время от времени информировать, как в зале идут дела и когда он может рассчитывать пройти на место, он уже не будет страдать, считая, что о нем забыли. Более того, можно сразу поинтересоваться, насколько он располагает временем, и заверить, что он вполне успевает поесть без спешки. Эти нехитрые действия помогут ослабить напряжение и отогнать тревоги.

Четвертый принцип. Давно замечено, что неопределенное время ожидания более мучительно. Заказывая столик на 7.30 вечера, клиент рассчитывает, что ровно в это время он сможет занять место в зале. Если он прибыл на полчаса раньше, он будет спокойно ожидать назначенного срока, однако еще десять минут после назначенного времени приведут его в ярость. А ведь ситуация подчас бывает непредсказуемой — всегда находятся компании, которые засиживаются за трапезой. Не выгонять же их, в самом деле! Даже если другой клиент ждет заказанного им столика. Поэтому многие рестораны вообще отказываются принимать предварительные заказы. На первый взгляд это обоснованный подход. Однако отсутствие этой элементарной услуги, которую предлагают другие рестораны, у

многих отобьет желание посещать данное заведение, особенно если посетитель прибывает издалека. Кто ж захочет рисковать, отправляясь в заведение, где может не отказать свободных мест?

Возможны и иные ситуации: клиент, заказавший столик, так и не появляется, а ресторану приходится «держаться» столик, хотя уже возникла очередь. По этой причине в некоторых ресторанах, принимая заказ на стол, спрашивают номер кредитной карточки и сразу снимают по 10 долл. за человека (если заказ делается на несколько человек). Позже эта сумма вычитается из счета за трапезу. Если клиент не появился, эти деньги в качестве неустойки не возвращаются.

Так как же быть? Надо дать знать посетителю, сколько времени ему придется ожидать. Так, формулировка «Ваш столик будет готов через 10 минут», несомненно, лучше, чем туманное заявление «Ваш столик будет готов через несколько минут».

Пятый принцип тесно связан с четвертым. Он утверждает, что ожидание по неизвестным причинам представляется более длительным, чем когда посетителю известно, почему происходит задержка. Незнание причины рождает ощущение бессилия. Гость начинает нервничать и злиться, потому что не знает, отчего его заставляют ждать. Проявите к нему уважение, объяснив, почему это происходит.

Шестой принцип. Неправедливое ожидание раздражает куда больше, чем обоснованное. С этой точки зрения у ресторана два типичных «болеющих момента». Первый обусловлен тем, что в каждом ресторане имеется определенное количество столиков на два, три или больше посадочных места. Обычно клиентов рассаживают в соответствии с имеющимися столиками с требуемым числом посадочных мест. Ресторану экономически невыгодно сажать компанию из двух человек за стол с шестью посадочными местами. От этого нередко возникают щекотливые ситуации, когда двое ожидают, а появившаяся только что компания из шести человек сразу провожается в зал. Ожидающим это кажется вопиющей несправедливостью.

Источник второго проблемного момента — когда администратор зала помимо встречи гостей должен еще отвечать на телефонные звонки. Предположим, он уже готов пригласить компанию ожидающих в зал, а тут звонит телефон. Что делать в этой ситуации, кому в первую очередь уделить внимание? Если ответить на звонок, это обидит тех, кто ожидает. Они воспримут это так, как будто клиент на том конце провода более важен ресторану, нежели они, уже не потенциальные, а реальные клиенты.

Проблема в том, что у посетителей есть свои представления о справедливости, отличающиеся от тех, что демонстрирует своим поведением персонал (который, в свою очередь, выражает идею руководства). Необходимо признать наличие этого расхождения и найти способ уладить. Выхода всего два: подстроить политику ресторана под представления клиентов о справедливости или убедить их в справедливости принятых в ресторане правил. Например, в первом из рассмотренных выше случаев клиентам можно объяснить, почему одних сразу приглашают за стол, а другим приходится ждать, во втором — проявить внимание к тем, кто ждет, а затем уже отвечать на звонок. А может, администратору зала нужен помощник? Он мог бы проводить гостей к столу, пока администратор отвечает на звонок, или хотя бы попросить звонящего подождать, пока администратор не освободится.

Седьмой принцип гласит, что, чем ценнее представляется клиенту сервис, тем дольше он готов ждать. Например, у операторов авиаперевозок всегда разделяются две опции — места в салоне самолета не распределены, и пассажиры садятся, куда хотят, и вторая — продается билет с фиксированным местом. Точно такому же принципу следуют и супермаркеты, выделяя одну-две кассы для покупателей с ограниченным числом покупок. В ресторанной сфере в качестве «буферной зоны» можно использовать бар с легкими закусками. Те, кто хочет ограничиться скромной трапезой, могут сразу пройти в бар, а те, кто намерен поесть плотнее и рассчитывает на обслуживание по полной программе, могут быть согласны и подождать, пока в зале освободятся места.

Восьмой принцип. Ожидание в одиночестве значительно тяжелее, чем в компании. Персонал ресторана, понимая, что такому человеку ожидание кажется длиннее, может проявить к нему больше внимания, чем к тем, кто пришел со спутниками.

Стандартизация Некоторые всерьез полагают, что в силу особенностей сервиса — нематериальности и индивидуализированности в обслуживании — стандарты установить вообще невозможно. Стандарты основываются на отчетливых понятиях, а как, например, втиснуть в стандарты улыбку или интонации?

На самом деле обслуживание вполне поддается стандартизации при помощи жесткой технологии, мягкой технологии или их комбинации¹³. Pizza Hut, например, совершенствует сервис при помощи жесткой технологии. Вместо того чтобы организовать в каждой своей пиццерии пункт приема заказов, упаковки и доставки, она централизовала этот процесс, организовав единый центр приема заказов и обслуживания клиентов. Имея обширную базу данных клиентов, где хранятся сведения о предыдущих заказах, оператор центра затрачивает на прием заказа и уточнение местоположения клиента не более 17 секунд. Электронная система мгновенно определяет ближайшую к клиенту пиццерию и передает заказ туда. В итоге заказ упаковывается и доставляется по назначению не более чем через полчаса после звонка клиента.

Пример мягкой технологии — салат-бары. Поскольку они предполагают самообслуживание, часть ответственности за качество сервиса перекладывается с заведения и его персонала непосредственно на посетителя.

Требования клиентов В гл. 3 уже упоминалось о таком понятии, как карта восприятия. Она показывает, какие факторы важны для потребителя, обедающего вне дома, и как он оценивает усилия, которые предпринимает заведение общественного питания, чтобы сервис соответствовал его ожиданиям. Использование карт восприятия гарантирует, что заведение фокусируется именно на тех факторах, которые важны по мнению клиентов, а не отражают точку зрения отраслевых операторов. Им следует ставить следующие цели¹⁴:

- планировать соответствие ожиданиям потребителя;
- быть конкретными;
- быть приемлемыми для персонала;
- охватывать все аспекты деятельности работников;
- быть продуманными и обозреваемыми и обеспечивать информацию обратной связи с персоналом;
- быть многообещающими, но реалистичными.



Тест «на один зубок» 6.7 Как скрасить ожидание

Цель изучения. Описать принципы безболезненного ожидания в действии.

Поход в ресторан — всегда немного светское мероприятие, предполагающее общение. Но очень часто его портит нудное ожидание. Вот, казалось бы, ты желанный гость, к тебе спешит администратор, радостно приветствует (даже бывает, что и по имени), уточняет, какой компанией вы пришли и каковы ваши предпочтения по части курения. А дальше почти всегда наступает пауза. Для человека, пришедшего в ресторан, время ожидания, пока освободится столик, часто омрачено беспокойством и неопределенностью. Рестораны сегодня изо всех сил стараются скрасить клиентам это потерянное время, превратить в приятную и даже занимательную часть впечатлений от визита в ресторан.

Например Perry's, еще один ресторан в Далласе, где подают стейки и морепродукты, очень хорошо понимает, как тяготит долгое ожидание. Его владельцы, искренне разделяя чувства клиентов по поводу ожидания, не жалели сил, пытаясь приспособить свое заведение к ожиданию с приятностью для посетителей. Они организовали бар на 27 мест, обслуживающий тех, кто вынужден проводить время в очереди, и посетителей, которых идея перекусить в баре устраивает куда больше, чем ожидание.

Такое комфортное ожидание своей очереди производит на клиентов чрезвычайно сильное впечатление. Они ценят, если время ожидания скрашивается тем, что можно заказать напитки, найти уютное местечко, поболтать с другими людьми, которые тоже ожидают столика. Это отвлекает от сосредоточенного ожидания и «включает» социальный аспект ресторанного опыта.

С точки зрения ресторана предоставить клиенту возможность посетить во время ожидания бар — одна из форм перекрестных продаж. Благодаря ожидающим гостям ресторан увеличивает продажи, одновременно поддерживая удовлетворенность своих гостей. Занятые в баре, гости уже не донимают администратора постоянными вопросами о том, как продвигается их очередь. Кроме того, отводя специальное место для ожидания, заведение избегает скопления гостей у стойки администратора и обеспечивает спокойную обстановку.

Доставлять удовольствие должны все составляющие ресторанного впечатления. Ресторан должен позаботиться о том, чтобы ожидающим гостям было чем заняться, а не подпирать стены, доносить администратора и нервно поглядывать на часы.

Гость должен наслаждаться всеми благами, которые ресторан предлагает на время ожидания, тогда у него не будет желания наблюдать за перемещением минутной стрелки.

Источник: Ruggless, Ron, «Perry's Dishes Up Helping of Service, Variety and Ambience», *Nation's Restaurant News*, vol. 36, no. 35, p. 22, September 2, 2002.

Вопрос для обсуждения. От каких проблем может избавить себя ресторан, если обеспечит посетителям комфортные условия для ожидания своей очереди?

А кто должен ставить цели? Отраслевые операторы, ориентированные на потребности клиента, могут поинтересоваться у самих клиентов, какие, по их мнению, должен иметь характеристики отличный сервис. Их даже можно попросить привести примеры поведения работников, которое обеспечивало бы превосходное обслуживание. Именно это и может послужить основой для разработки стандартов обслуживания и обязать работников соблюдать их.

Как обеспечить приемлемость стандартов для персонала? Вовлечь работников в процесс их разработки. Можно попросить их привести примеры поведения, демонстрирующие, например, позитивное отношение к клиенту. Именно эти образчики поведения, указанные самими работниками, и станут впоследствии стандартами, обеспечивающими качественное обслуживание.

Недостатки в работе

Даже если разработаны и введены в действие правильные стандарты, работники могут просто не выполнять их. В элитных ресторанах непосредственно обслуживанием занимаются метрдотель, старший официант, официанты и помощники официантов¹⁵. Часто бывает и так, что должности старшего официанта и официанта объединяются в одну. Вообще, в разных заведениях по-разному распределяются обязанности между этими должностями. Например, помимо своих обязанностей официант может также убирать посуду со стола, накрывать стол для новых посетителей, совмещая в одном лице официанта и помощника официанта. А бывает, что официант — сам себе метрдотель, т.е. по своему усмотрению организует свою работу и несет полную ответственность за обслуживание гостей за закрепленными за ним столиками. Но в любом случае это разделение должностей полезно, поскольку показывает, на чем должен сфокусировать усилия каждый работник, чтобы обеспечить высочайший уровень обслуживания. Ресторанный менеджер на основе этого может распределять обязанности в соответствии с уровнем своего заведения.

Помощник официанта Обязанности помощника официанта состоят в следующем¹⁶:

- накрывать столы на участке своего официанта (столы, закрепленные за официантом);
- подавать воду, чай, кофе;
- приносить хлеб, масло;
- убирать со столов использованную посуду;
- накрывать столы перед следующими посетителями.

Официант В обязанности официанта входят три функции¹⁷:

- представлять заведение перед клиентом;
- продавать клиентам *опыт посещения ресторана*, воплощенный в блюдах, напитках, дополнительных услугах;
- обеспечивать соответствие действительности обещанному клиенту опыту посещения ресторана.

Старший официант (бригадир) В ресторанах элитной категории старший официант руководит бригадой официантов и их помощников, обслуживающих ряд сто-

ликов. Именно он отвечает за то, чтобы гости получали подобающий уровень сервиса, соответствующий уровню этого ресторана. Его обязанность — координировать работу официантов и помощников официантов ради обеспечения желаемого уровня обслуживания.

Он выполняет следующие функции:

- принимает заказы на блюда и напитки;
- осуществляет перекрестные продажи, добиваясь повышения средней суммы чека;
- постоянно находится на своем участке, переходя от столика к столику и присматривая, чтобы никто из официантов не был перегружен.

Есть несколько потенциальных причин, по которым работники ресторана не спешат предоставить тот уровень обслуживания, которого требует руководство заведения¹⁸. Возможно, они не вполне знают, что от них требуется, или у них недостаточный уровень квалификации. Может, они считают, что им вряд ли удастся удовлетворить все требования всех клиентов, или профиль их подготовки не соответствует выполняемой работе, или у них отсутствуют средства и способы, позволяющие соблюдать стандарты. Возможно, система контроля поощряет как раз за действия, несовместимые с понятием превосходного обслуживания, или у работника нет достаточного контроля над собственными действиями по выполнению стандартов обслуживания, или просто в заведении не поставлена работа в команде и действия работников и руководства не согласованы.

Информирование и обучение персонала Если работник не знает, чего ожидает от него руководитель или как действовать, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, это называют *неопределенностью роли*. Неопределенность роли — результат недостаточного информирования или подготовки работника к выполнению своих обязанностей. А между тем работник должен четко представлять себе, что он должен делать, на каких элементах своих обязанностей сосредоточить основное внимание, как и за что ему полагается поощрение, насколько эффективно он выполняет свою работу. Если работнику не хватает навыков, обязанность руководства предоставить ему обучение, чтобы он имел возможность обеспечивать желаемый уровень сервиса.

В ресторанном бизнесе львиная доля обучения осуществляется непосредственно в процессе работы. Некоторые могут подумать, что официанту-новичку достаточно несколько дней близко понаблюдать, как выполняет свои обязанности опытный работник, и он уже сможет работать не хуже. Это очень далеко от истины. Обучение на рабочем месте должно быть заранее тщательно распланировано — примерно так же, как и формальный процесс обучения. Проектирование и реализация программы обучения на рабочем месте мы рассмотрим в гл. 13.

Удовлетворение требований клиентов Работа персонала, непосредственно общающегося с клиентом, осложняется тем, что он фактически имеет как минимум два начальства: менеджера, который принял его на работу и может уволить, и клиента, требования которого работник должен удовлетворить, тем более что, возможно, именно чаевые составляют существенную часть его дохода.

Если персонал понимает, что не может удовлетворить все требования, которые предъявляют ему менеджер и клиенты и которые он по своему должностному положению обязан удовлетворить, возникает то, что социологи называют *ро-*

левым конфликтом. Дело в том, что требования менеджеров могут сильно отличаться от требований клиентов (хотя этого быть не должно!). Клиенты хотят хорошего сервиса, а менеджер ресторана — высокой суммы чека. Клиенты хотят внимательного качественного обслуживания, а менеджера волнует оборот посадочных мест.

Да и у самих клиентов могут быть очень разнообразные требования или желания. Активное общение с ними в процессе обслуживания, да еще длительное время, требует большого эмоционального напряжения у персонала. Возникают *нервно-эмоциональные перегрузки*, персонал ресторана постоянно пребывает в состоянии стресса, что может привести к так называемому *профессиональному выгоранию*, истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов. Проблему усугубляет и то, что, стараясь обеспечить отличное обслуживание гостя, официант, непосредственно его обслуживающий, должен во многом полагаться на работников других служб. А представьте, что кухня задерживает заказанное блюдо или оно приготовлено не должным образом, — гость недоволен, впечатления от заведения портятся, и все претензии он, естественно, высказывает официанту, который совершенно не виноват.

Ослабить остроту ролевого конфликта поможет установление стандартов действий и поведения, в основу которых положены *ожидания клиентов*, а не руководства ресторана. Персонал должен знать, что в том случае, когда требования руководства вступают в противоречие с требованиями клиента, предпочтение следует отдать последним и выполнить его желание, тогда работать персоналу будет намного спокойнее. Например, клиент недоволен тем, что стейк приготовлен не так, как он просил. Если официант и повара на кухне руководствуются максимальной, что клиент всегда прав, они и не подумают спорить с клиентом, а просто выполнят его требование. Тогда официант спокойно отправится на кухню и передаст просьбу клиента, зная, что повар не станет с ним препираться. Далее, если официант сочтет, что за причиненное неудобство следует дать клиенту скидку, он будет уверен, что менеджер одобрит его решение и не будет пенять, что из-за его, официанта, упущения ресторан понес лишние расходы. И в результате моральное состояние персонала будет благоприятным.

Существует мнение, что стандарты обслуживания, разработанные при участии персонала, имеют тенденцию быть выше разработанных только руководством. Кроме того, замечено, что работники с большей ответственностью подходят к выполнению стандартов, в разработке которых принимали участие. Об этом мы поговорим более подробно в гл. 14.

Соответствие работника занимаемой должности В ресторанном сервисе существует набор следующих базовых навыков, которыми должен обладать персонал¹⁹:

- загрузка и перемещение подноса с блюдами и напитками;
- загрузка и перемещение лотка или подноса с использованной посудой;
- умелое обращение с предметами сервировки и правильная сервировка;
- уборка стола в процессе еды.

В элитных ресторанах, где акцентируется высокий уровень комфорта, от персонала требуются также знание французского и русского сервиса, а также умение заново накрыть стол во время еды. Русский вариант обслуживания предполагает, что официант обслуживает гостя с большого плоского блюда, используя сервисные вилку и ложку. Особенность французского варианта в том, что сервисные

вилка и ложка используются для сервировки тарелки гостя с сервисного столика. Французский сервис считается самым впечатляющим и элитным, для него требуется целая бригада обслуживающего персонала.

Персоналу, непосредственно занимающемуся обслуживанием клиентов, помимо чисто технических, нужны и другие, особые навыки, которые не требуются для работы во внутренних службах ресторана²⁰. Для успешной работы с гостями необходимо обладать навыками межличностного общения, способностью менять поведение в зависимости от реакции, быстро «настраиваться» на нужную волну, проявлять участие.

А между тем, профессиональное обучение и обучение в процессе работы уделяют куда больше внимания именно техническим навыкам, не уделяя внимания навыкам общения. Хотя признано, что высококачественное обслуживание в большей степени определяется именно навыками общения. У ресторанный оператора есть две возможности: либо «купить» навыки межличностного общения, иными словами, нанять тех, кто ими обладает, либо развивать их в своих работах в процессе обучения и подготовки.

Адаптивность и гибкость поведения заметны даже при простом наблюдении за тем, как человек работает. Умелые работники сферы обслуживания способны адаптировать собственное поведение к поведению гостя и соответственно этому выстраивать ответную реакцию. Обладающих так называемым «гибким фокусом» может определить Central Life Interest Measure²¹ — тест, направленный на определение главных жизненных интересов. Если человек обладает адаптивностью, ему чужд догматизм, он спокойно переносит неопределенность и способен к самоконтролю. Определить, в какой мере персонал обладает этим, можно при помощи имитационных тестов, методов глубокой оценки качеств (профессиональных способностей, навыков, личностных качеств) и ситуационных интервью.

Вопрос	Что позволяет выявить вопрос
Вам бы хотелось работать здесь?	Отношение к идее работы в компании
В чем состоит важнейшая обязанность работника сферы обслуживания?	Отношение к предлагаемой должности
На ком лежит большая ответственность: официанте или поваре?	Понимание важности работы повара
Каковы наиважнейшие профессиональные навыки работника сервиса?	Понимание обязанностей сферы обслуживания
Всегда ли работники сферы обслуживания честны друг с другом?	Умение работать в коллективе
Как бы вы повели себя, если бы клиент начал делать вам обидные замечания?	Насколько легко претендента обидеть и выбить из колеи?
Предположим, что менеджер указывает вам, как выполнить какую-либо работу, тогда как вы убеждены, что знаете способ получше. Что вы станете делать в этом случае?	Отношение к авторитету руководителя, степень упорства и настойчивости
Что вы думаете о работниках, часто меняющих место службы?	Не «летун» ли претендент
Что важнее: вежливое обслуживание или быстрое обслуживание?	Степень важности этого претендента
Что вы будете делать, если заметите, что вам стало оставлять меньше чаевых?	Способность признания, своих ошибок и недостатков

Наконец, персонал в общении с клиентом должен уметь проявлять участие — временно ставить себя на его место, сопереживать, признавать обоснованность его чувств. Один из способов продемонстрировать участие — в конфликтной ситуации принять сторону клиента и держать его в курсе того, что делается для исправления ситуации, предоставлять информацию обратной связи — это покажет, что работник понимает озабоченность клиента.

Минор (Minor) и Сичи (Sichy) разработали ряд открытых вопросов, позволяющих выявить predisposedness к работе в сфере обслуживания²².

На заметку

Знаете ли вы, что в русской кухне укоренилось особое отношение к понятию «закуски» (*zacuski*), что им отводится важное место в обеде (ужине)? Если в кухнях других народов закуски (*hors d'oeuvres*, *фр.*) — не более чем увертюра к главным событиям, то в русской — это обязательная, самая первая и очень важная часть любого торжественного обеда.

В зависимости от повода и финансовых возможностей устроителей торжества на стол могут подаваться следующие виды закусок:

- один или несколько видов рыбных закусок
- один или несколько видов мясных закусок
- один или несколько видов салатов и овощных закусок
- один или несколько видов закусок или салатов из яиц
- маринованные или соленые овощи и грибы
- маринованные или моченые фрукты (яблоки, сливы и пр.)
- специи и приправы: горчица, хрен, молотый перец
- свежий белый и черный хлеб

Источник: Anne Volokh, *The Art of Russian Cuisine* (New York: Collier Books, 1983), pp. 11–13.

Для обслуживающего персонала критически важное значение имеет и такая вещь, как личная гигиена. Здесь имеется ряд довольно жестких требований, которым обязаны следовать все те, кто занят в обслуживании²³:

- ежедневная ванна или душ;
- каждодневное использование дезодоранта или антиперспиранта;
- всегда чистые, хорошо вымытые волосы, уложенные так, чтобы не касались плеч;
- ногти без лака или покрытые бесцветным лаком;
- чистые, ухоженные пальцы, без намека на грязь под ногтями;
- не более одного кольца на каждой руке;
- никакой декоративной бижутерии;
- допустим лишь едва различимый аромат туалетной воды или духов;
- никакой жевательной резинки;
- умеренное использование косметики — только дневной естественный макияж;
- чистая, опрятная, отглаженная униформа, начищенная до блеска обувь.

Так уж сложилось, что работа, связанная с непосредственным обслуживанием клиентов, оплачивается весьма невысоко, что значительно затрудняет возможность привлечения высококвалифицированных работников. Ресторанные операторы обычно мотивируют невысокие ставки заработной платы низкой рентабельностью, что якобы не позволяет им повышать оклады и тем самым привлекать качественный персонал. Поэтому при найме приходится идти на компромисс — брать не столько тех, кто подходит, сколько тех, кто соглашается. Результат всем известен: неподобающий, а иногда и вовсе плохой уровень обслуживания.

Правда, сейчас до многих заведений общественного питания начинает наконец доходить, что получают они от работника эквивалентно тому, что платят. По некоторым жизненным наблюдениям, чем больше платят обслуживаемому персоналу, тем лучшие качества он демонстрирует в работе и тем меньше склонен прогуливать или «смотреть на сторону». А уж насколько это влияет на итоговую строку прибыли — вопрос пока открытый.

Технологическая оснащенность труда Работники сферы обслуживания должны не только обладать определенными профессиональными навыками, но и располагать техническими средствами. Современные технологии позволяют официанту передавать заказ клиента на кухню при помощи карманного компьютера. Избавившись от необходимости постоянно курсировать между залом и кухней, официант может больше времени уделять общению с клиентом и лучше выполнять его пожелания.

Система контроля Если ресторанный оператор желает совершенствовать сервис, следует установить систему контроля, которая позволит вознаграждать работников, действия которых обеспечивают качество обслуживания. Так, официанты, например, должны осуществлять перекрестные продажи, предлагая гостям, причем весьма красноречиво, дополнительные наименования из меню. Можно живописно рассказать интересно о блюде, его составляющих, способе приготовления, вкусовых характеристиках.

А теперь предположим, что гость выполнил свою обеденную программу, утолил свои желания и не заказал ничего из дополнительно предлагаемого официантом. Следует ли в этом случае вознаградить официанта? Это вопрос неоднозначный. Дело в том, что многие рестораны дополнительно поощряют работников только по результатам, например по числу проданных десертов. Но не заказанный гостем десерт еще не означает, что официант не показал высокого уровня обслуживания. Возможно, он и способен уговорить гостя заказать и десерт, однако это не означает, что гость будет удовлетворен рестораном и обслуживанием — в душе он может сожалеть, что поддался на уговоры.

Отсюда вывод: для обеспечения успешного функционирования сервиса должны быть разработаны программы оценки действий работников сервиса. Причем в эти программы следует заложить достаточно высокие стандарты сервиса, и персонал должен считать их правомерными и справедливыми. Сами программы должны быть рассчитаны на длительный период действия²⁴. Такова программа оценки действий менеджеров среднего звена British Airways, насчитывающая 60(!) аспектов поведения, демонстрация которых считается обязательной для высококачественного обслуживания. Программа предусматривает бонусы (в размере 20% основного вознаграждения), получение которых обусловлено как индивидуальными результатами менеджера, так и тем, насколько он соблюдает при этом предписанные аспекты поведения.



Тест «на один зубок» 6.8

Обслуживание и маркетинг

Цель изучения. Описать обязанности и обязательства бригадира официантов, официанта и его помощника в обеспечении качественного обслуживания.

Заманить посетителей в ресторан — это лишь первая из множества сложных задач, стоящих перед ресторанным оператором. Следующая, куда более сложная, — убедить клиентов прийти снова. Для этого требуется найти и поддерживать оптимальное сочетание атмосферы заведения, предлагаемого меню и, что важнее всего, — предупредительного персонала. Только так можно добиться лояльности клиентов и частых повторных посещений.

Руководству следует наделить официантов определенными полномочиями. Они должны чувствовать личную ответственность и причастность к решению задачи удовлетворения клиентов во что бы то ни стало. Менеджерам следует всеми способами акцентировать маркетинговый аспект деятельности официантов. Иными словами, сам официант должен служить лучшей рекламой своего заведения и быть ориентирован на превышение ожиданий посетителей — это наилучший способ завоевать их расположение и превратить в постоянных клиентов.

Еще один способ достижения лояльности клиентов — обращаться с каждым так, будто он VIP-персона, независимо от того, кем он на самом деле является. Если официант запомнит имя клиента и будет обращаться к нему по имени, шансы, что он снова придет в ресторан, возрастают. Узнать имя очень просто: можно заранее просмотреть книгу заказов, прочитать имя на кредитной карточке или просто спросить: «Простите, а как ваше имя?» Поинтересоваться именем человека — значит проявить интерес к его персоне, показывая тем самым, что он очень важен для заведения, что оно ценит его решение прийти сюда.

Говорят, что глаза ненасытнее желудка — в отношении посетителя ресторана это на сто процентов верно, особенно когда он голоден. Ничто так не подстегивает желание заказать побольше, как аппетитно разложенные на большом блюде десерты. Если поднести такое блюдо к вновь прибывшему гостю, который только сел за столик, возрастают шансы увеличить итоговую сумму чека. Должным образом обученные работники зала способны весьма эффективно продвигать наименования основного меню или блюда дня, что-то предлагать и создавать высокий класс обслуживания.

Ресторанный оператор должен относиться к своему персоналу как к ценному активу. В силах официанта сделать так, чтобы клиент с радостью возвращался в заведение. Но он же способен раз и навсегда отбить клиента. Только глубокое понимание важности роли обслуживающего персонала как людей, представляющих заведение, от стараний которых зависит его репутация, — вот ключ к созданию самого лучшего, самого благоприятного впечатления от посещения ресторана.

Источник: Asbury, Bill, and Jim Matorin, «Basic Training: Independents Must Teach Staff Marketing, Customer Service Tactics to Survive», *Nation's Restaurant News*, vol. 36, no. 35, pp. 26, 28, September 2, 2002.

Вопрос для обсуждения. Каким образом официант может сочетать обслуживание с маркетинговыми приемами?

Возможность контролировать свою работу Стрессов и напряжения у обслуживающего персонала значительно меньше, если он имеет возможность как-то влиять на процесс обслуживания и до некоторой степени контролировать сложные ситуации. Удовлетворенность гостя, как мы уже отмечали, зависит от усилий многих работников: от хостесса (или хостессы), который(ая) принимает заказы и рассаживает гостей в зале, от помощника официанта, который красиво и аккуратно сервирует стол, от поваров, приготовивших заказанные блюда, от официанта, который подает их. Но если на любом из этих участков произойдет сбой, жалобы выслушивать будет официант. Поэтому ему следует предоставить определенные полномочия разрешать конфликт или исправлять ситуацию. Вместо того чтобы пересказывать суть жалобы менеджеру и выслушивать его указания, официант сам решает, что предпринять в ответ на жалобу, чтобы гость ушел удовлетворенным. В результате ускоряется время реагирования на жалобу гостя, он убеждается, что ресторан готов немедленно исправить любое упущение, а официант со своей стороны чувствует ответственность и лучше мотивирован, потому что уверен, что может повлиять на качество обслуживания.

Работа в команде В среде персонала ресторана всегда существовали традиционные линии соперничества: руководство и персонал; персонал кухни и персонал, обслуживающий клиентов, — это в целом, а в частности, например, помощник официанта и посудомойщик. Однако качественное обслуживание возможно только в случае согласованных действий всего персонала. Неправильно, если повара считают, что их обязанность сводится только к тому, чтобы приготовить блюдо, неважно, в какой срок, им и дела нет до того, что клиент уже ждет — пусть с этим официант разбирается. Другой пример — в зале постоянно не хватает столовых приборов, и чтобы не вызвать неудовольствия клиентов, официантам приходится припрятывать часть приборов, чтобы не ждать, пока мойщики выполнят свою работу.

И получается, что одни работники словно воюют против других, забывая, что их задача — действовать объединенными усилиями в реализации общей цели. Сплотить коллектив, создать климат, благоприятствующий совместной дружной работе, — важнейшая задача менеджера ресторана. Том Питерс в связи с этим заметил, что если персонал обслуживает не гостя, то ему надо лучше обслуживать того, кто его представляет. Такая постановка вопроса недвусмысленно указывает всем работникам на важность объединения усилий ради качественного обслуживания гостя.

Слишком завышенные обещания

Как уже говорилось, ожидания, которые человек возлагает на ресторанный опыт, должны быть достаточно высоки, чтобы заставить его выйти из дома и преодолеть путь до ресторана. С этой точки зрения продать запчасть к автомобилю куда проще, чем блюдо в ресторане. Если выяснится, что она не работает, клиент всегда может вернуть ее продавцу и получить назад деньги. А с непонравившимся блюдом так, увы, не поступишь — прежде чем поймешь, что оно не нравится, надо его хотя бы попробовать.

Отсюда вывод: когда дело касается нематериального продукта, такого, как питание плюс обслуживание, обещания должны быть подняты на более высокий уровень, чем в случае материального продукта. Отсюда тенденция ресторанных

операторов завышать обещания, т.е. обещать слишком много, только чтобы заманить клиента. Но если он приходит, руководствуясь такими, нереальными, ожиданиями, ни один официант или менеджер, какими бы квалифицированными и талантливыми они ни были, не сможет дать клиенту того, на что он рассчитывал.



Тест «на один зубок» 6.9 Путь вверх: Хитер Коин

Хитер Коин (Heather Coin) начала карьеру в сфере ресторанного бизнеса еще во время учебы на втором курсе Калифорнийского университета в Санта-Барбаре. К окончанию, в 1994 г., Коин уже отвечала за работу четырех университетских заведений общепита: кофейни, ночного продуктового магазина, бара в кампусе и магазина готовых продуктов (например, салатов и пр.). Как только она получила диплом, ее пригласили на работу в сеть мексиканских ресторанов Chevys Fresh Mex Restaurant на должность менеджера кухни управляющего ресторана в Энсино. Позже ее перевели на должность.

В начале 2001 г. удачливому «охотнику за головами» удалось переманить Коин во вновь открывающийся ресторан преуспевающей сети Cheesecake Factory в Шерман Оукс. Так Хитер стала управлять рестораном на 345 посадочных мест. Спустя два года неустанных трудов ее ресторан обслуживал в неделю 16 тыс. клиентов, а годовой объем продаж перешел отметку в 12 млн долл.

Руководство Cheesecake Factory быстро обратило внимание на энергичную молодую женщину с необычайно высокими личными стандартами качества обслуживания, на ее энтузиазм и внимательное, заботливое отношение к персоналу. Под руководством Хитер текучесть кадров сократилась с 25 до 10%. А ее умение и готовность делегировать полномочия завоевали любовь и уважение персонала, а также новое служебное продвижение.

Сегодня Хитер Коин по праву занимает должность регионального управляющего, имея под своим началом три ресторана сети в Калифорнии и еще три в штате Колорадо. За все восемь лет руководящей работы Хитер Коин неизменно делает упор на коммуникации и совершенствование персонала — это и помогает ей уверенно прокладывать дорогу к успеху.

Источник: Spielberg, Susan, «Heather Coin: Brain Food: Newly Promoted Area Manager Stresses the Importance of Working Smarter», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 4, pp. 38—40, January 26, 2004.

Вопрос для обсуждения. Какими качествами хорошего менеджера обладает Хитер Коин?

Еще одна проблемная область — разрыв между тем, кто продаст ресторанный опыт (маркетинговая служба), и теми, кто его в действительности обеспечивает.

Работников кухни и зала следует привлекать к выработке маркетинговых решений, чтобы обеспечить непосредственную связь между обещаниями и реальными возможностями заведения. Официантов следует знакомить с рекламными материалами ресторана, чтобы они точно знали, что обещают гостям, иными словами, они должны заранее знать ожидания клиентов, пожаловавших в ресторан.

С чего начать?

С чего начать менеджеру, чтобы обеспечить его высокий качественный уровень? Чтобы устранить все четыре пробела-разрыва (если помните, недостаток знаний и информированности, отсутствие стандартов, недостаточная эффективность работы, завышенные обещания), потребуется много времени, сил, средств. Если менеджер честно признал, что у ресторана имеются все четыре пробела, уместнее всего начать с устранения четвертого — воздержаться от слишком щедрых обещаний.

В один момент улучшить сервис практически нереально. В такой ситуации менеджеру разумнее всего воздействовать на то, что проще всего поддается влиянию, — на ожидания клиентов. Возможно, сначала придется их слегка занижить, хотя бы до того уровня, который реально может обеспечить сервис. Однако надо убедиться, что этого будет достаточно, чтобы побудить клиента переступить порог заведения.

Остальные три пробела надо устранять по очереди. Сначала определить ожидания клиентов, а потом на их основе разрабатывать стандарты обслуживания. А установление стандартов должно предшествовать их реализации.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Stanley C. Hollander, «A Historical Perspective on the Service Encounter», в книге John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses* (Lexington, MA: DC Health and Company, 1985), pp. 48—53.
2. «Rolling Our the Red Carpet: Restaurants Service Rates High with Diners», *Restaurants USA*, August 1997, pp. 39—41.
3. Jody D. Nyquist, Mary J. Bitner, and Bernard H. Booms, «Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach», в книге Czepiel et al., *The Service Encounter*, pp. 113—123.
4. Robert Reid, *Foodservice and Restaurant Marketing* (Boston: CBI Publishing Company, 1983), pp. 129—130.
5. <http://www.restaurantowner.com/public/295print.cfm>, по состоянию на 19 сентября 2005 г.
6. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: Free Press, 1990), pp. 36—45.
7. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, New York, NY, 1982.
8. Zeithaml et al., *Delivering Quality service*, pp. 21—22, 26.
9. Gavin R. Fick and J. R. Brent Ritchie, «Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry», *Journal of Travel Research*, vol. 30, no. 2, pp. 2—9.

10. William B. Martin, *Quality Service: The Restaurant Manager's Bible* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1986), pp. 79—81.
11. David H. Maister, «The Psychology of Waiting Lines» в книге Czepiel et al., *The Service Encounter*, p. 114.
12. Ibid., pp. 113—123.
13. Zeithaml et al., *Delivering Quality Service*, pp. 80—82.
14. Ibid., pp. 84—86.
15. Bruce H. Axler and Carol A. Litrides, *Food and Beverage Service* (New York: John Wiley & Sons, 1990), p. XIII.
16. Ibid., p. 1.
17. Ibid., p. 59.
18. David H. Maister, «The Psychology of Waiting Lines», в книге Czepiel et al., *The Service Encounter*, pp. 89—113.
19. Axler and Litrides, *Food and Beverage Service*, p. xv.
20. David E. Bowen and Benjamin Schneider, «Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research», в книге Czepiel et al., *The Service Encounter*, pp. 137—139.
21. Ibid., pp. 144—147.
22. Lewis J. Minor and Ronald Cichy, *Foodservice Systems Management* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1984), p. 148.
23. Ibid., p. 150.
24. Zeithaml et al., *Delivering Quality Service*, p. 103.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Mystery Shopper Services
TopServe Consulting
SuperServer Food Server Tips

<http://www.mysteryshopperservices.com/>
<http://www.topserveconsulting.com/training.html>
<http://www.foodservertips.com/>

Глава 7

РЕСТОРАН: ФИЗИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ



До сих пор мне никогда еще не приходилось обедать в ресторане, который мало того, что находится на высоте в сто футов над землей, да еще и постоянно движется.

Калвин Триллин, американский журналист и писатель

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Понять, что представляют собой различные элементы «первичной упаковки» ресторанный продукта и окружающей обстановки
- 2 Разъяснить, как элементы «первичной упаковки» ресторана могут повлиять на психологические потребности и поведение клиентов
- 3 Привести примеры того, как сочетание размеров и формы ресторанный зала, характера и расположения посадочных мест, освещения и цветовой гаммы оформления влияют на клиентов
- 4 Предложить способы улучшить существующую планировку ресторанный зала
- 5 Разработать более эффективные методы выполнения отдельных видов работ.

В ресторанном бизнесе, как и в других отраслях сервиса, широко применяется метод классификации помещений и служб на *front of the house* и *back of the house*, в основе которого лежит степень контакта работников подразделения с клиентами. Будем следовать этой классификации и назовем первое зоной обслуживания, а второе — служебной зоной. Итак,

ЗОНА ОБСЛУЖИВАНИЯ: ПЛАНИРОВКА

Размер помещения, занимаемого рестораном, может быть различным, что в основном зависит от типа предлагаемого обслуживания и ассортимента меню. Чем больше выбор блюд в меню, тем, как правило, больше помещение ресторана. Приведем примерные нормы площади на одно посадочное место. Можно заметить, что для заведений, предлагающих более обширный выбор и больше свободы перемещения, предусмотрены более высокие нормы площади на одно посадочное место. Итак, для предприятий общественного питания рекомендованы следующие стандартные нормы площади на одно посадочное место в зале в зависимости от типа обслуживания и категории заведения¹:

Тип обслуживания	Площадь на одно посадочное место, кв. футы (кв. м)
Банкетное (как минимум)	10—11 (0,9—1,02)
Буфетное	12—18 (1,1—1,67)
Семейного типа	13—16 (1,21—1,49)
Фастфуд	10—14 (0,9—1,3)
За столиками (низшая ценовая категория)	11—14 (1,02—1,3)
За столиками (высшая ценовая категория)	15—18 (1,39—1,67)
Прилавок, стойка	18—20 (1,67—1,86)

Дополнительные рекомендованные нормативы площади состоят в следующем².

- Между спинками стульев соседних столов должен быть проход шириной не менее 18 дюймов (0,46 м).
- Технические проходы между столами (для официантов) шириной 36 дюймов (0,91 м).
- Основные проходы для посетителей — не менее 48 дюймов (1,22 м).
- От спинки стула до края стола — не менее 18 дюймов (0,46 м).
- От края сиденья до внутренней части стола свободное пространство для ног — примерно 12 дюймов (0,3 м).
- Для инвалидного кресла — проход шириной не менее 32 дюймов (0,81 м), высота стола — 27 дюймов (0,69 м), ширина — 0,76 (30) и глубина пространства под столешницей — 19 (0,48 м).

Площадь ресторанного зала зависит от числа посетителей, которых может одновременно обслужить ресторан, и от нормы площади на одно посадочное место. Число одновременно рассаживающихся посетителей, в свою очередь, зависит от суммарного количества посетителей, которых заведение желает обслуживать за определенный период времени, и от планируемого клиентооборота (частоты смены посетителей). Клиентооборот показывает, сколько раз за данный период времени сменяются посетители на одном посадочном месте. Обычно за

основу расчета берут один час. По сути, это среднее время, которое проводит посетитель за едой определенного типа (ланчем, обедом). Например, если посетители в среднем проводят в заведении полчаса за ланчем, то клиентооборот составляет два раза в час. Этот показатель в значительной степени зависит от времени суток и типа обслуживания. Так, обедающая компания задержится намного дольше, чем служащие, зашедшие в перерыв на ланч. Следовательно, в первом случае оборот будет варьировать от 1/2 до 1 (показывая, что посетитель в среднем пребывает в заведении от двух до одного часа), а во втором — в пределах 1—2 1/2. У кафетериев средний клиентооборот обычно еще выше, от 1 1/2 до 2 1/2 для заведений коммерческого профиля и до 2—3 для корпоративного и студенческого общественного питания.



Тест «на один зубок» 7.1

Горячая концепция: Cravings поражает воображение

Сотни гастрономических и элитных ресторанов, множество буфет-баров предлагают незабываемые впечатления от питания в Лас-Вегасе. На этом фоне Mirage решила пойти наперекор здешним традициям и открыть публике Вегаса глаза на то, каким должен быть бар-буфет.

В своем новом заведении Cravings компания Mirage соединила концепцию бара-буфета и ресторана для истинных гурманов. Получилось нечто вроде гурмэ-буфета. Разработал концепцию известный дизайнер Адам Тиани (Adam Tihany), в активе которого удачные проекты целого ряда элитных ресторанов. Дизайн воплотил в себе передовые идеи сегодняшнего дня: сплошной глянец и лоск, много металла. Общего ресторанный зала по сути нет. На площади почти в 3 тыс. кв. м (32 тыс. кв. футов) островками разбросаны сооружения, очень напоминающие отдельно стоящие здания, в каждом — группа столиков и при каждой — свой кухонный цех, где суетятся повара. Собственно, в этом и заключалась главная изюминка дизайнера. Всего в этом зале, стилизованном под городской район, 600 посадочных мест и вполне умеренные цены.

Но самое интересное — каждая кухня открыта для обозрения! Сидя за столиками, посетители могут близко наблюдать работу шеф-повара участка, беседовать с ним, задавать вопросы по поводу составляющих и высказывать свои пожелания. Так что опыт посещения Cravings обогащается развлекательными и познавательными моментами и созданием очень непринужденной, дружеской и теплой атмосферы. Cravings и его создатели изобрели новый ресторанный стандарт, дерзнув соединить воедино концепции простого кафе и ресторана для гурманов. Cravings произвел настоящий переворот в ресторанной сфере Лас Вегаса, и его радужные перспективы не вызывают сомнений.

Источник: Ordine, Bill, «Vegas Casino's New Dining Concept: A Gourmet Buffet», *The Philadelphia Inquirer*. April 2, 2004.

Вопрос для обсуждения. Почему так важно изобретать инновационные концепции, обогащающие ресторанный опыт клиентов?

Если желателен высокий клиентооборот, можно предусмотреть определенные элементы планирования ресторана, которые будут способствовать тому, чтобы клиенты не слишком расслаживались³:

- предлагать только блюда, для приготовления которых не требуется много времени;
- использовать для приготовления блюд полуфабрикаты и заготовки;
- сделать в ресторанном зале очень яркое освещение и выбрать для оформления очень яркую цветовую гамму;
- разместить столики очень близко друг к другу;
- подобрать стулья, на которых через короткое время становится очень неудобно сидеть;
- предусмотреть достаточно многочисленный обслуживающий персонал для быстрого обслуживания.

Площадь, занимаемая одним столом, определяется в зависимости от типа посадочных мест (стол, отдельная кабинка, стойка или сиденья), размеров самих столов и желательной их расстановки, от широты проходов и общего количества обслуживаемых участков.

ЗОНА ОБСЛУЖИВАНИЯ: ОБЩАЯ АТМОСФЕРА

Под атмосферой в ресторанном бизнесе понимают общий вид ресторанного зала и впечатления от него. И если качество пищи и напитков играет первостепенную роль для успеха заведения, окружающая обстановка, атмосфера ресторанного зала способны как обогатить, так и безвозвратно испортить впечатления от посещения. Как показывают исследования, четырьмя главными причинами, определяющими решение снова посетить заведение, являются:

- качество пищи;
- обслуживание;
- уровень цен;
- атмосфера.

Блюда и напитки как главный продукт ресторана — это то ядро, вокруг которого накручена «первичная упаковка» — столовые приборы, посуда, предметы сервировки, предметы обстановки, развлекательная программа. Сама «первичная упаковка» существует на фоне окружающей обстановки — пространства ресторанного зала, места за столиками, уровня освещенности зала, цветовой гаммы интерьера. Все эти элементы должны гармонизировать, создавая целостную картину.

Существует большая разница между принятием пищи и трапезой. Когда человек заходит в какую-нибудь забегаловку, чтобы просто утолить голод, его интересует только еда и напитки, которые там можно получить. Это означает, что он пришел *поест*, удовлетворить физиологическую потребность. Направляясь в ресторан ради трапезы, человек хочет получить весь букет впечатлений от посещения, иными словами, удовлетворить не только чисто физиологическую, но также и психологические потребности. Так вот, атмосфера ресторана как раз и призвана создать условия для удовлетворения психологических потребностей гостя. Заведение решает эту задачу множеством разных способов, апеллируя к посетителю через визуальные, тактильные, слуховые, обонятельные, температурные и двигательные впечатления⁴. То, как посетитель воспринимает все это в комплексе, и

то действие, которое все это на него оказывает, и есть атмосфера заведения — заметьте, что это чисто личностные впечатления каждого посетителя!

Важно иметь в виду, что все элементы, из которых складывается атмосфера заведения, должны быть тщательно продуманы и соответствовать друг другу. Не следует забывать и о клиенте, том самом клиенте, ради которого все это делается. Рассказывают, например, историю про голландского художника-абстракциониста Пола Мондриана, которому поручили создать театральные декорации к спектаклю. Говорят, что, закончив работу, он сказал заказчику: «Только пусть актеры читают свои роли из-за кулис, иначе они испортят общий вид». Так вот, правильный дизайн интерьера должен предполагать присутствие в нем посетителя в качестве неперемennого элемента «окончательной упаковки» ресторанного продукта.

Рассмотрим главные компоненты «первичной упаковки»: предметы сервировки, мебель, отделочные материалы, развлекательную программу.

Сервировка стола

Поверхность ресторанного стола часто называют сценой, на которой происходит главное ресторанное действие — продажа блюд и напитков. Стол — это нечто вроде безмолвного стимулятора продаж. Первые впечатления, конечно, визуальные, и первое, что замечает гость, придя в ресторанный зал, — то, как накрыты и сервированы столы. Крайне важно, чтобы предметы сервировки соответствовали типу и ценовой категории заведения, были бы парадными или демократичными, дорогими или практичными. А в целом сервировка стола должна представлять собой целостную, законченную и привлекательную картину, где «играет» каждый элемент: и посуда, и бокалы, и приборы, и скатерть, и салфетки, и столовые аксессуары.

На заметку

Из десяти самых неблагоприятных ресторанных трендов, регулярно публикуемых на сайте Epicurious.com, худший тренд под номером 5 — «синдром мегаплекса»: рестораны с залом огромной площади — не меньше футбольного поля — и таким же огромным меню.

Источник: «Epicurious releases list of 10 worst restaurant trends», September 2005, http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/epicurious_releases_list_of_10_worst_restaurant_trends/, November 6, 2005.

Столовая посуда Многие рестораторы предпочитают посуду самой простой формы, полагая, что так она не будет отвлекать клиента от кулинарных прелестей блюд. Вообще, имеется четыре основные формы фарфоровой посуды: с плавным закругленным широким ободком (самая обычная), с узким ободком, вообще без ободка (вроде миски) и с ободком волнистой формы. Специальных твердых правил выбора типа фарфоровой посуды нет, да и разработать их было бы затруднительно — слишком велико разнообразие форм, расцветок, рисунков. Важно одно — соответствие столового фарфора типу и духу заведения. Например, посуда с уз-

ким ободком или вообще без ободка больше соответствует ресторану современного стиля. Точно так же к атмосфере элитного ресторана более подойдет посуда из тонкого, легкого фарфора — это подчеркнет изысканность, комфорт и роскошь, а в семейном ресторане более уместен фарфор поосновательнее. Не стоит, однако, забывать и о том, что более массивная посуда создает впечатление большой порции. Именно по этой причине в пивных барах пиво разливают в высокие кружки с утяжеленным доньшком.

В среднем фарфоровая посуда способна выдержать около 7 тыс. подач, срок жизни предметов посуды из фарфора при бережном обращении — около трех лет. Поэтому ресторанный оператор должен предусмотреть необходимость ежегодного пополнения запасов фарфоровой посуды примерно на четверть — за счет боя. С этой точки зрения дешевле всего закупать фарфор стандартного фабричного изготовления.

Выбирая посуду, надо принимать во внимание и то, как будут на ней смотреться те или иные блюда в стандартных порциях. Если тарелка слишком мала, на ней трудно разложить пищу красиво, получится неэстетичного вида куча; с другой стороны, если тарелка очень большая, нормальная порция визуально кажется слишком маленькой. В этом случае страдает ценность блюда. В принципе, любое сочетание порции блюда и размеров тарелки создает определенное впечатление ценности — либо увеличивая ее, либо уменьшая. На рис. 7.1 на самом деле оба внутренних кружка одинаковы по размеру. Однако на правой картинке внутренний кружок кажется больше, чем тот же кружок на левой, — а все потому, что внешний круг на правой меньше. Аналогично этому стандартная порция, выложенная на тарелку небольшого размера, будет казаться больше, чем если бы тарелка была большой. Также и продолговатый кусок мяса на тарелке овальной формы, да еще в компании с картофельным пюре, будет казаться больше. На круглой тарелке такого эффекта уже не будет.

Специальные блюда для особых наименований увеличивают их воспринимаемую ценность. Так, супы можно подавать в порционных глиняных горшочках, рыбу — на блюде в форме рыбы, а десерты — в разного вида и формах стеклянных емкостях (вазочках, кремницах и пр.).

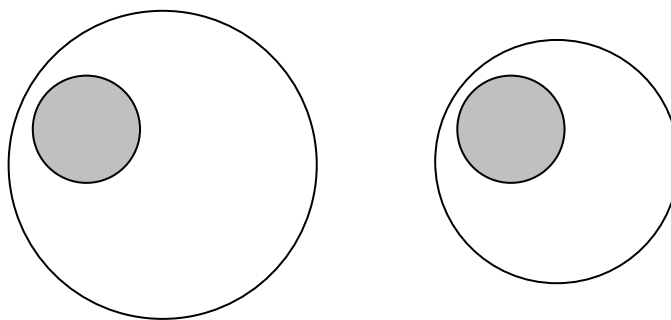


Рис. 7.1 Зрительные эффекты порции на различных по размеру тарелках

Рестораны, рассчитанные на семьи с маленькими детьми, скажем, фастфуды, предпочитают вообще не загружать столы столовой утварью, достигая желательной атмосферы за счет других средств.

Стеклопосуда Рестораны используют стеклянную посуду и хрусталь. При выборе столового стекла следует учитывать два момента: дизайн и цвет. В целом дизайн стаканов, рюмок, бокалов и прочего может быть утяжеленным или облегченным, простым или украшенным (декорированным), на ножке или без. Рестораны деревенского типа или семейные вероятнее отдадут предпочтение утяжеленному стеклу, с толстым дном, а элитные рестораны предпочтут, естественно, более изысканные тонкостенные бокалы из хрусталя на изящной ножке. В то же время стаканы необычной формы придают сервировке оригинальность, вызывают интерес. Но чем больше разных видов стекла использует ресторан, тем больше предполагается общий наличный запас стеклянной посуды.

Наличие на столике винных бокалов подскажет посетителю, что с предлагаемой здесь пищей уместны вина. Что касается стаканов, то излюбленными цветами для ресторанов являются красный, зеленый, золотистый и дымчато-голубой. Бокалы или стаканы цветного стекла способны придать накрытому столу законченный, гармоничный вид.

Столовые приборы При выборе столовых приборов (вилки, ложки и ножи) есть два варианта: с серебряным покрытием или нержавеющая сталь. Нержавейка, конечно, не в пример дешевле, однако рестораны высокой кухни, вероятнее всего, предпочтут серебряное покрытие — чтобы соответствовать концепции и не снижать впечатления. Но тогда уж ресторану придется предусмотреть периодическую чистку или полировку столовых приборов. Для этого есть специальные машины, хотя можно чистить и вручную. Но в любом случае для чистки приборов должно быть специально отведено место в цехе мойки.

Производители уже освоили такой дизайн столовых приборов из нержавеющей стали, что они формой и видом сильно напоминают серебряные. Но в любом случае при выборе столовых приборов важно, чтобы они полностью соответствовали концепции ресторана и не вносили диссонанс в его атмосферу. Как считают некоторые эксперты, сплав из нержавеющей стали с 18%-ной добавкой хрома и 8%-ной никеля выглядит изысканно и отлично противостоит коррозии.

Скатерть Скатерть определенно вносит свою лепту в формируемое впечатление от ресторана, однозначно указывая на его ценовую категорию. Расцветка скатерти обычно подбирается таким образом, чтобы отвечать духу и настроению зала. Особое внимание следует уделить свойствам ткани — насколько она огнеустойчивая, маркая, легко ли стираются пятна, прочная ли окраска и какова ее текстура. Салфетки обычно выбирают из той же ткани, что и скатерть. Скатерти и салфетки из чистого хлопка, льна, полиэстера или смеси хлопка с полиэстером производят разное впечатление. Только ресторатор способен почувствовать, из какого именно материала скатерти лучше всего подойдут его заведению. Такая характеристика, как маркость, очень важна, поскольку салфетки от использования быстро пачкаются. По этим же соображениям стоит обращать внимание и на стойкость окраски — от частой стирки салфетки могут полинять, и тогда они уже непригодны для сервировки. К тому же бывшая ярко-красная салфетка, побуревшая от частой стирки, будет явно выделяться на фоне сохранившей первоначальный цвет ярко-красной скатерти. Впечатление от стола будет испорчено.



Тест «на один зубок» 7.2 Эстетичность и привлекательность

Цель изучения. Понять, как элементы «первичной упаковки» могут повлиять на удовлетворение психологических потребностей и поведение клиентов.

Дизайн небольшого китайского ресторанчика Wild Ginger China Bistro в штате Огайо свидетельствует о заботливом внимании к каждому элементу «первичной упаковки». Обеденный зал площадью чуть больше 370 кв. м оформлен в демократичном стиле, к которому деликатно подобраны изысканные элементы азиатско-американского декора. Сразу заметно, что от внимания дизайнера не ускользнула ни одна мелочь, все продуманно и гармонично — именно поэтому атмосфера Wild Ginger удостоилась весьма лестной характеристики как «уютная, располагающая, эстетичная и симпатичная».

Архитектура Wild Ginger очень современна и шикарна. Большие панорамные окна выполняют роль витрин, словно приглашая гостей зайти. Кроме того, они увеличивают внутреннее пространство и позволяют гостям наблюдать, что творится на улице. Двухуровневый обеденный зал, соединенный широкими пологими лестницами, низкие перегородки уютных уголков со столиками — все это создает атмосферу уюта и в то же время подчеркивает открытость и гостеприимность заведения.

Выдержанная в традиционном китайском духе внутренняя отделка Wild Ginger, от элементов настенного декора до драпировок, удачно подчеркивает аутентичность подающихся здесь блюд китайской кухни. Тематическую направленность подчеркивают и материалы отделки, от бамбука до керамических плиток, которыми выложены полы. Приглушенная цветовая гамма внутреннего оформления зала характеризуется теплыми тонами с преобладанием терракотового, что рождает атмосферу тепла и комфорта. Общее впечатление от интерьера выгодно дополняют оранжевые и желтые цвета в искусственном освещении зала.

Не приходится сомневаться, что организация пространства, цветовые решения и детали декора тщательно продуманы и в совокупности создают именно тот эффект, на который рассчитывали дизайнеры Wild Ginger China Bistro. В частности, внутреннее архитектурное решение сочетает элементы уюта и функциональности. Элементы декора, национальная направленность кухни и цветовая гамма подобраны в едином ключе; все вместе это создает целостную картину и располагающую атмосферу. Гости Wild Ginger China Bistro покидают заведение, испытывая приятное удовлетворение как «гастрономического», так и эстетического чувства.

Источник: Wilson, Marianne, «Wild Ginger's Casual Sophistication», *Nation's Restaurant News*, vol. 2, no. 2, pp. 8—9, May 2003.

Вопрос для обсуждения. Объясните, почему так важно тщательно продумывать дизайн и интерьер ресторана?

Ресторанный оператор может здорово снизить затраты на прачечную, если предусмотрит основную скатерть на весь стол, а к ней — несколько комплектов больших тканевых салфеток, которые стелят на основную скатерть. Тогда после каждой трапезы не придется менять скатерть, нужно будет только постелить свежую салфетку. Недорогие и семейные рестораны предпочитают обходиться вообще без скатертей и ограничиваются подходящими по цветовой гамме пластиковыми салфетками под тарелки.

Использование столового белья теплых располагающих тонов в таких заведениях общественного питания, как студенческие столовые, столовые на предприятиях, больницах, способно несколько оживить безжизненную стерильную чистоту и создать более приятную домашнюю атмосферу. Этому способствуют и бумажные салфетки теплых тонов, которые кладут на подносы.

В кафетериях можно использовать и материалы из специального пластика с расцветкой под мрамор, на них мало заметны пятна.

Сопутствующие предметы Во многих ресторанах считается обязательным располагать на столе шатровую рекламу с предложением фирменных и особых блюд. Однако прежде чем делать это, ресторатору нужно хорошенько обдумать, будет ли это способствовать продажам или исказит имидж заведения в глазах гостей. Тем более что литература по ресторанному делу не рекомендует особенно усердствовать с аксессуарами для стола. В украшении стола уместно ограничиться вазой для цветов, светильником или свечой в подсвечнике, а также пепельницей (если стол в зале для курящих). Считается, что на столе не должно быть ничего лишнего. С другой стороны, вазочка с орешками скорее всего побудит гостя в ожидании основных блюд заказать напиток.

Кроме того, некоторые дополнительные штрихи в оформлении стола способны придать трапезе особый колорит. Если подать на стол только что выпеченный или подогретый хлеб на доске с приспособлением для резки, это позволит решить несколько задач: гости смогут проявить активность, что займет их на время ожидания заказа или в промежутке между блюдами. Более того, гость сможет по своему усмотрению порезать хлеб толстыми или тонкими ломтиками. Это создаст у него впечатление определенной свободы и самостоятельности, а следовательно, некоторой доли контроля над процессом трапезы. А восхитительный аромат свежее выпеченного хлеба как ничто другое возбуждает аппетит.

Предметы обстановки зала

При выборе и расстановке в зале предметов обстановки — стульев, столов и банкетов — помимо чисто материальных следует еще учитывать и психологические соображения. В материальном смысле надо предусмотреть расстановку, оставляющую достаточно свободного места, чтобы было комфортно и сидеть и ходить по залу. Психологический же аспект заключается в том, чтобы предметы мебели производили желаемое впечатление на посетителей.

Стулья Наиболее практичны стулья с сиденьями из воздухопроницаемой искусственной кожи, тем более что они довольно прочны, хорошо чистятся и в случае необходимости их легко починить. Такому стулу можно придать более привлекательный вид, поместив на спинку чехол из ткани подходящей по тону расцветки.

Чехлы можно обработать специальными химическими средствами против износа и загрязнения.

Особое внимание следует уделять прочности спинки и ножек стула, поскольку от этого во многом зависит, удобно ли на нем сидеть. Некоторые рестораны (как правило, фастфуд) предпочитают так называемые «15-минутные стулья», в силу конструктивных особенностей которых через четверть часа сидения посетитель начинает испытывать явный дискомфорт. Так ресторатор «напоминает», что в гостях не следует долго засиживаться. Автор идеи — скандинавский дизайнер Хеннинг Ларсен, он разработал этот антиэргономичный дизайн по просьбе владельцев копенгагенских кафе, сетовавших, что их посетители подчас слишком долго засиживаются за кофе. Рассказывают и курьезную историю про то, как поступил знаменитый Конрад Хилтон, заметив, что комфортнейшие мягкие диваны в вестибюле «Уолдорф-Астории» изо дня в день оккупируют одни и те же джентльмены. Они производили впечатление людей из общества, с хорошими манерами и одеты были с иголки, но сидели просто так и не тратили денег. Конрад Хилтон немедленно приказал переставить эти замечательные диваны в ближайший кафетерий отеля.

Если стулья оборудованы подлокотниками, посетителю легче подниматься из-за стола. Вставая, он отодвигает стул на нужное расстояние от стола, что помогает достаточно легко и не напрягая мышцы ног принять вертикальное положение.

Выбор стульев должен исходить из концепции заведения и максимальной приспособленности к нуждам клиентов. Бизнесмены разного калибра, особенно если они вынуждены целый день проводить на ногах и много ходить, рады будут основательно расположиться на традиционных ресторанных стульях с широким и мягким плюшевым сиденьем. А неудобные пластиковые стулья в дешевой кафешке заставят побыстрее разделаться со своим сэндвичем и кофе и освободить поле деятельности для следующего посетителя.

Стоит ли упоминать, что стулья всегда надо выбирать в комплекте со столами, и не только в смысле соответствия стиля и материалов. Если покупаются кресла, следует убедиться, что подлокотники у них по высоте ниже столешницы и не мешают придвинуть его к столу. Однако при всем удобстве кресел для них требуется больше места.

Столы Самое важное для ресторанного стола — его прочность и устойчивость. Толщина столешницы должна быть не менее дюйма (2,54 см). В основном столы делают из древесно-стружечного материала, а столешницы — из материала вроде твердого пластика. При всей практичности и долговечности стол с такой столешницей выглядит довольно убого. Если не предполагается застилать такие столы длинными скатертями, лучше остановить свой выбор на столах с деревянной столешницей.

Не менее важна и форма стола. Так, круглый стол, где сидящие располагаются лицом друг к другу, облегчает зрительный контакт и благоприятствует продолжительному общению. Это, естественно, замедляет оборот посетителей, зато способствует увеличению среднего чека. Прямоугольные столы создают противоположный эффект.

Многим гостям нравится, если ресторанный зал разгорожен на отдельные кабинки по 4—6 мест. Это создает атмосферу уединенности, что важно для ответственных деловых переговоров или романтического свидания. Особенно если стен-

ки кабинок достаточно высоки, чтобы полностью скрыть сидящего на диванчике гостя от взоров остальных посетителей.

Материалы для покрытий полов

Материал, используемый для покрытий, способен сказать свое веское слово в создании атмосферы заведения. Приведем основные характеристики и износостойчивость разных материалов⁵.

Тип материала	Срок службы (годы)	Характеристики и свойства
Бетон	10+	После специальной обработки (шпатлевки) и покраски может служить имитацией более дорогих материалов. Жесткий и тяжелый для ходьбы, на бетонных полах звуки гулко отдаются; по мнению некоторых, это излишне суровый материал для предприятий общепита; подвержен растрескиванию
Виниловая напольная плитка	8—10	Удобна для ходьбы, изобилие вариантов узоров и расцветок. На стыках, как правило, собирается грязь; износ заметен; быстро замарывается; требует постоянного ухода
Виниловое покрытие, рулонное	10—15	Изобилие вариантов узоров и расцветок; быстро замарывается; истирается в местах наибольшей проходимости; стыки плохо поддаются чистке
Пробка	15+	Незаменима в помещениях с большой влажностью, поглощает шумы; износостойчивая, упруго-пружинистая. В США широкого применения не находит
Бамбук	5—15	Хорошо поддается обработке (шлифовке, глянцеванию и т.п.) для придания желаемого цвета и вида. Износостойчивый и упруго-пружинистый; возможна обработка «под дерево»; в США широкого применения не находит
Керамическая напольная плитка	20+	Многообразие расцветок позволяет подобрать желаемую цветовую гамму, придает элегантность; медленно истирается; очень скользкая; звук шагов гулко отдается, жесткая для ходьбы; хрупкая — возможны трещины и разломы; цемент на стыках может нарушать колористическую целостность

Шифер	10+	Смотрится как натуральный материал, элегантен на вид; не истирается; очень пористый; цветовая гамма ограничена; гулкий, жесткий для ходьбы
Ковролин на основе полипропиленовых волокон (олефина)	2	Самый дешевый из ковровых покрытий; ходить мягко и удобно; быстро утрачивает внешний вид; собирает грязь и жир. Жировые пятна
Ковролин на основе нейлона	3—7	Разнообразие расцветок, текстуры, длины ворса; долговечен и легко поддается чистке; приглушает звуки Несколько категорий качества
Ковровое покрытие на основе натуральной шерсти	7—10	Самое прочное и долговечное ковровое покрытие; широкий выбор элегантных расцветок и узоров; уход и чистка сложнее, чем за ковролином; при промокании может «сесть»
Мрамор	20+	Смотрится очень элегантно; крайне скользкий; из-за пористости легко образуются пятна; жесткий и гулкий для ходьбы; требует регулярной полировки
Гранит	20+	Выглядит элегантно; менее порист, чем мрамор; цветовая гамма ограничена
Дерево	В зависимости от древесной породы	Твердая древесина более износостойчива; придает тепло и изысканность; загрязнение не так заметно; ходить удобно; шума от ходьбы мало; требует периодической полировки; поверхность может истончиться или утратить привлекательность вида; подвержен деформации от ножек столов или острых каблучков
Покрытие под дерево (ламинат)	5—25	Современный вид; не требует особого ухода; разнообразие видов; для выравнивания уровня требуется подложка

Развлекательная программа

Правильно организованная развлекательная программа способна усилить удовольствие от пребывания в ресторане и повлиять на поведение посетителей. В ресторане классического типа развлекательная программа должна соответствовать атмосфере и духу заведения. Существует такой разряд заведений, куда ходят, прежде всего, ради развлекательной программы.

Затраты Затраты заведения на устройство развлекательной программы должны быть оправданы с точки зрения прибыльности. Ее и организуют ради того, чтобы увеличивать общую прибыль заведения. Влияние развлекательной программы

на прибыльность выражается в четырех аспектах. Во-первых, некоторых гостей привлекает именно развлекательная программа ресторана, а при ее отсутствии они бы не пришли туда. Во-вторых, такая программа увеличивает время присутствия гостя в ресторане; в-третьих, в процессе просмотра программы гости больше заказывают еды и напитков; в-четвертых, если программа хорошая, у них появляется стимул к повторным посещениям.

Расходы на развлекательную программу должны окупаться: обеспечивать рост прибыли на величину, превышающую расходы. Рассмотрим следующий пример.

До введения развлекательной программы:

150 клиентов; каждый в среднем покупает по три напитка по 1,75 долл.	
Выручка за один вечер	<u>$= 787,50 \text{ долл.} \times 6 \text{ ночей}$</u>
	4725,00 долл.
Вычитаем себестоимость проданных напитков (предположим, 25%)	<u>1181,25 долл.</u> 3543,75 долл.
Затем вычитаем расходы на оплату труда и прочие виды затрат	<u>350,00 долл.</u>
Валовая операционная прибыль	<u>3193,75 долл.</u>

После введения развлекательной программы:

182 клиента; каждый в среднем покупает по три напитка по 1,75 долл.	
Выручка за один вечер	<u>$= 955,50 \text{ долл.} \times 6 \text{ ночей}$</u>
	5733,00 долл.
Вычитаем себестоимость проданных напитков (предположим, 25%)	<u>1433,25 долл.</u> 4299,75 долл.
Затем вычитаем расходы на оплату труда и пр. виды затрат	<u>350,00 долл.</u>
Далее вычитаем затраты на развлекательную программу	<u>750,00 долл.</u>
Валовая операционная прибыль	<u>3199,75 долл.</u>

Обратите внимание, что для покрытия расходов на организацию развлекательной программы заведение должно дополнительно заработать около 1 тыс. долл. выручки. Добиться этого можно за счет привлечения большего числа клиентов, повышения стоимости напитков во время программы, введения дополнительной платы с каждого клиента, увеличения доходов от напитков за счет более длительного пребывания клиентов или большего числа заказываемых порций или за счет увеличения продаж блюд за счет большего числа клиентов, привлеченных развлекательной программой.

М а л е н ь к и й с о в е т

Новые гости захотят посетить ваше заведение, если как-нибудь оригинально оформить прилегающий участок, создать привлекательный ландшафтный дизайн — что-нибудь свеженькое и приглашающее. При этом можно просто обойтись собственными силами — при нынешнем изобилии садового инвентаря и аксессуаров для садовых интерьеров, садового и ландшафтного освещения, элементов декоративного патио это несложно и к тому же экономично!

Источник: National Restaurant Association SmartBrief, September 8, 2005.

Музыкальная программа В ресторанах с дансингом грамотная организация музыкальной программы позволит стимулировать и в то же время держать под контролем потребление алкогольных напитков — для этого следует чередовать музыкальные композиции разного темпа: так, после серии зажигательных танцев гости могут вернуться к своим столикам и заказать утоляющие жажду напитки.

Музыкальная программа с участием диск-жокея может обойтись всего в 50—60% затрат на организацию «живой» музыки; хороший диск-жокей всегда сумеет подстроить музыкальную программу непосредственно под потребности присутствующих гостей. Сначала он ставит композиции, интересные для большинства гостей, затем — композиции, адресованные следующей по численности группе присутствующих, а далее — те, что интересны лишь небольшому кругу. За время, пока звучит музыка «для избранных», основная масса гостей может сделать паузу в танцах и присесть за столики отдохнуть и выпить чего-нибудь прохладительного. Далее диск-жокей ставит композиции медленного темпа — это создает контраст с предыдущими зажигательными. Конкретный формат программы диск-жокей корректирует по ходу вечера, отмечая, под какие композиции публика сегодня охотнее всего танцует, а под какие, наоборот, направляется к бару. В ночных клубах, где публика более однородна по вкусам и возрасту, почти все время крутят однотипную музыку.

Музыка и поведение гостей Уже давно известно, что фоновая музыка в ресторанах и прочих заведениях общественного питания оказывает определенное влияние на поведение гостей. Один из экспериментов⁶ по изучению влияния на посетителей заведений общественного питания медленной (не более 72 тактов в минуту) и быстрой музыки (не менее 92 тактов в минуту) показал, что:

- под медленную музыку посетители медленнее расправляются со своей порцией, чем под быструю, — 56 мин и 45 мин соответственно;
- под быструю музыку время обслуживания каждой компании гостей сокращается с 47 мин (что характерно для медленной фоновой музыки) до 34 мин как результат более быстрого питания;
- темп фоновой музыки не оказывает влияния на готовность гостя подождать свободного места в зале;
- темп музыки практически не влияет на скорость обслуживания (а более короткое время для трапезы под быструю музыку объясняется исключительно возросшей скоростью поглощения пищи, а не ускоренным аллюром официантов);

- темп фоновой музыки никак не влияет на объем продаж пищи, однако оказывает вполне очевидное влияние на продажу напитков. Замечено, что под медленную фоновую музыку (например, в стиле медленного кантри) посетители бара склонны заказывать больше напитков. А если принять во внимание, что наценка (разница между отпускной ценой и затратами ресторана на закупку или изготовление) на напитки всегда выше, чем на блюда, то очевидно, что правильно подобранная музыка способна внести существенный вклад в валовую прибыль ресторана.

Особенности пространственной организации зала

Самые ранние концепции организации пространства ресторанный зала дали толчок развитию такой отрасли социологической науки, как психология влияния на человека факторов внешней среды. Она изучает влияние физической среды, в которую помещен человек, на его поведение. К самым важным понятиям относятся: уединенность, личностное пространство, территориальность (рефлекс защиты своего участка) и скученность (толчея, толкотня)⁷.

Уединенность Чем выше степень уединенности, тем больше свобода выбора стиля и особенностей поведения, иными словами, контроля за собственным поведением. О влиянии степени уединенности на такие параметры деятельности ресторана, как клиентооборот, склонность к социальному общению и т.п., известно очень немного.

Личностное пространство Эта концепция предполагает деление личностного пространства на четыре зоны в виде концентрических кругов. Первая, непосредственно окружающая человека, располагается в радиусе 0,5 м (около 18 дюймов) от него и носит название интимной. При вторжении постороннего в эту зону человек инстинктивно подается назад, чтобы создать более комфортную дистанцию между собой и окружающими. Вторая зона — персональная, от 0,5 до примерно 1,2 м, это самая комфортная для общения дистанция. Далее следует социальная дистанция — от 1,2 до 3,7 м, а все, что больше, — это публичная дистанция. Надо учитывать и тот факт, что в разных культурах величины личностного пространства и персональной дистанции могут быть различны. Предположим, у британцев зона комфорта больше, чем у американцев, но американцы, в свою очередь, в процессе общения традиционно держатся друг от друга более на дальнем отдалении, чем, например, латиноамериканцы, привыкшие беседовать на очень близком расстоянии.

Оказавшись в достаточно тесном пространстве, например в ночном клубе, люди получают стимул к общению, между ними завязываются разговоры. В то же время расположение гостей на большем расстоянии друг от друга, скажем за большим четырехугольным столом, предполагает более обширное личностное пространство и подчеркивает желательность более официального поведения.

Территориальность Территориальность подразумевает инстинктивное желание человека контролировать свое пространство. Если общее пространство ограничено, человек испытывает побуждение обозначить границы «своей» территории,

например передвигая какие-нибудь предметы. Например, в Англии не принято возражать, если двум незнакомым парам в ресторане предлагают сесть за один стол на четыре места. Американцы же никогда бы не потерпели такого — им важно, чтобы собственная территория — столик в ресторане — безраздельно принадлежала только им. Отсюда вывод: следует проделать определенную работу, чтобы определить, насколько пространство, комфортное для посетителей, соответствует тому, какое может предложить заведение.

Скученность Скученность, как понятно, происходит при большом скоплении людей на ограниченном пространстве. Это негативное чувство может заставить потенциального клиента отправиться в другое заведение, если он считает (неважно, с основанием или без), что там, куда он пришел, слишком большая толчея. Пространство, отведенное на одного посетителя, обычно варьирует в пределах от 0,7 кв. м (8 кв. фт.) в коктейль-баре до 1,7 кв. м (18 кв. фт.) в ресторане высшей категории.

Освещение

На освещение зала уходит от 10% общего энергопотребления заведения (для ресторанов элитной категории) до 25% для операторов фастфуда.

Освещение выполняет четыре базовые функции. Способствует созданию особой атмосферы, придает привлекательный вид как клиентам, так и блюдам, создает достаточно света, чтобы официанты и прочий персонал могли выполнять свою работу, а в некоторых особых местах обеспечивает безопасность и защищенность посетителей.

При выборе типа освещения ресторанный зал следует учитывать пять факторов: продолжительность пребывания гостей, размер зала, контрастность, яркость и сочетание со звуком⁸.

Продолжительность пребывания гостей Уровень освещенности следует выбирать с учетом времени, которое нужно посетителям, чтобы насладиться прелестью ресторанной пищи. При приглушенном свете гость будет дольше изучать меню. Это также поощряет засиживаться за трапезой. Высокая освещенность зала, наоборот, побуждает людей скорее покинуть заведение. Неяркий, даже приглушенный свет способствует созданию более интимной обстановки, которая благоприятствует романтическим парочкам, что, в свою очередь, повышает вместимость зала.

Размеры помещения Как и цветовая гамма в оформлении, освещение оказывает влияние на впечатления от ресторанный зала. Так, при ярком освещении зал с низкими потолками кажется больше по кубатуре, а при слабом освещении возникает впечатление, что потолки ниже; узкое вытянутое помещение при сильной подсветке боковых стен покажется еще уже. Яркий свет ассоциируется со спешкой, стимулирует к быстрой деятельности, тем самым повышая клиентооборот. Аналогично этому мусорные корзины, выкрашенные в белый или какой-нибудь яркий цвет, выглядят светлее и меньше привлекают внимание, чем темные.



Тест «на один зубок» 7.3 Да будет свет!

Цель изучения. Пояснить на примерах, как площадь и форма ресторанный зала, особенности сидячих мест, освещение и цветовая гамма влияют на посетителей ресторана.

Притягательность заведения общественного питания для посетителей во многом определяется царящей в нем атмосферой. Хорошо спроектированное заведение обычно характеризуется правильной планировкой, привлекательностью организации мест для посетителей, должным уровнем освещения и приятными тонами в оформлении.

Ресторан Lotus в Оклахома-Сити произвел фурор среди местной публики и приезжих оригинальностью светового дизайна. Ресторан располагается на территории заброшенных складов, на первом этаже старого пакгауза, которому не менее ста лет. И хотя само здание так и остается историческим, система внутреннего освещения служит потрясающим образчиком того, что передовые технологии при должной смекалке могут даровать бизнесу.

Светодизайнер Lotus Эрик Стюарт призвал в помощники бостонскую специализированную фирму Color Kinetics, и совместными усилиями они разработали оригинальную систему освещения зала. В ее основе — технология использования светодиодов (СИД), которая позволяет «играть» со светом, иными словами, создавать динамичность освещения — и не только по интенсивности, но также по цветовым эффектам и дизайну.

Каждый столик в Lotus подсвечен матовым галогеновым светильником с приглушенным светом. А сам зал — это сцена для игры света. Световые эффекты сменяют друг друга в гармоничной последовательности, разноцветные волны света накатывают одна за другой, придавая залу попеременно то одно, то другое настроение, не уставая поражать воображение публики. Технологические особенности СИД позволяют программировать целые световые шоу, плавно сменяющие друг друга. Атмосфера зала все время меняется, создавая завораживающий эффект.

Несмотря на относительную дороговизну, технология на основе СИД обладает множеством преимуществ. Она позволяет превратить освещение в аттракцион для посетителей. Тот, кто хоть раз побывал в Lotus, щедро делится впечатлениями и приходит вновь, приводя знакомых. Немаловажен и тот факт, что такое освещение достаточно долговечно, имеет малую тепловую отдачу и требует минимального обслуживания и ремонта. Светодиодное освещение уже снискало славу ресторану Lotus и подарило отличный бизнес.

Источник: Wilson, Marianne, «Lotus Lights UP: LED Technology Creates One-of-a-Kind Dining Experience», *Nation's Restaurant News*, vol. 2, no. 2, pp. 12–13, May 2003.

Вопрос для обсуждения. Как влияет на восприятие гостями ресторана освещение зала?

Контрастность освещения Контраст — это способность зрения отделять предмет от фона или поверхности, на которой он располагается. Освещение может быть прямым (непосредственно направленным), отраженным или точечным. Прямое освещение оказывает сильное воздействие, отраженный свет всегда мягче, а точечное задействуют для подсветки определенных объектов или деталей интерьера.

Необходимо обращать внимание и на разницу в уровне отражающей способности предмета, необходимого для выполнения производственной задачи, и окружающего пространства. Как бы странно это ни звучало, предмет на ярко освещенном участке, который окружен пространством с низкой освещенностью, не так хорошо заметен, как при меньшей разнице в освещенности. Поясним на примере кассирши за кассовым аппаратом: при ярком свете, падающем на клавиатуру, ей удобнее выполнять свою работу, если освещение пространства вокруг ее рабочего места будет меньше контрастировать с освещенностью клавиатуры. В идеале разница должна быть в пределах 10%, не больше! Иными словами, при том, что кассовый аппарат имеет отражающую способность в пределах 50—60%, аналогичный показатель для окружающего рабочее место пространства должен составить 40—50%. Правильно выбранный уровень освещенности способствует повышению производительности труда и уменьшает брак в работе.

Яркость освещения Существует два основных типа освещения: лампа накаливания (обычные, традиционные электролампы) и флуоресцентное (светильники дневного света). Последние дают света в 4 1/2 раза больше и срок жизни у них в 9—10 раз продолжительнее, чем у обычной электролампы. Однако искусственное дневное освещение не так эстетично. Обычный электрический свет усиливает тона красного спектра; интенсивность такого света легко менять при помощи реостата. Кроме того, в обычном электрическом свете пища выглядит привлекательнее и натуральнее, чем при мертвенном свете люминесцентных ламп.

Искусственный дневной свет подавляет большую часть цветового спектра, в результате чего тона голубые и зеленые доминируют над красным и оранжевым. От этого лица кажутся бледными, с землистым оттенком, а пища — какой-то серой и малосъедобной. В свете зеленых флуоресцентных ламп ростбиф кажется подозрительно зеленовато-серым, красные бока персика становятся фиолетовыми, креветочный коктейль — розовато-серым, а кофе приобретает противный грязно-зеленый оттенок.

А теплое живое пламя свечей дает свет, играющий бликами и придающий флер особой привлекательности и таинственности посетителям и блюдам. А кроме того, обогащает атмосферу нотами романтичности и придает ей интимность.

Чтобы свет в наибольшей степени благоприятствовал гостям заведения, источники освещения должны располагаться несколько ниже уровня глаз. Освещение под большим углом создает блики и делает заметными тени и морщины на лице. Этот эффект можно сгладить благодаря скатертям светлой расцветки — они отражают свет на неосвещенные части лица, тем самым уменьшая контраст.

В таких заведениях, как бары, существует явная взаимосвязь между уровнями освещения, шума и продолжительностью пребывания посетителей. Чем больше освещенность, тем сильнее шум и тем меньше у гостя желание задержаться. Как показывает опыт, уровень освещения в барах должен быть на 20—30% выше, чем в полносервисных ресторанах.

В танцевальных клубах благодаря сочетанию света и звука создается особый эффект. В ранней молодости дискотек (в 1960-х) танцевальные заведения тратили на звуковые эффекты до 90% своего бюджета. Но, учитывая, что восприятие в основном ориентировано на визуальный канал восприятия, сегодня, как правило, 80—90% бюджета тратится на световые эффекты, а на музыку — 10—20%. В современных заведениях на танцпол (если, конечно, он у них есть) обычно приходится 50—60% всего бюджета на освещение, в зависимости от того, насколько актуальна задача привлечения посетителей к танцам.

Подбирая подходящий тип освещения для заведения, следует придерживаться простого логического порядка: сначала определиться с типом освещения, а потом покупать лампочки; сначала выбирать лампочки, а потом арматуру и светильники. Есть неплохой способ продлить срок эксплуатации лампочек: спроектировать светильники, рассчитанные на лампочки большей мощности, а использовать в них лампочки меньшей мощности, что позволит приглушить яркость освещения. Предположим, для освещения вестибюля можно приобрести светильники, рассчитанные на 150-вт лампочки, а вкрутить лампочки по 75 вт — увидите, они прослужат дольше! Это особенно важно на участках, где к лампочкам затруднен доступ и частая замена нежелательна. Кстати, простота замены перегоревших лампочек тоже должна учитываться.

Цветовая гамма

Цвета можно классифицировать на основные, составные и переходные. С основными цветами все ясно — это те три цвета, смешение которых дает все остальные цвета: красный, желтый, синий.

К составным цветам относятся те, что получаются смешением двух основных. Зеленый, например, считается составным, т.е. получается при смешении синего и желтого; сочетание красного и желтого дает оранжевый цвет, а фиолетовый — результат смешения красного и синего. Переходными называются цвета, полученные смешением основного и вторичного цветов, например, красно-фиолетовый или желто-оранжевый. На рис. 7.2 изображен цветовой круг. Цвета разделяют на теплые и холодные. Теплые названы так потому, что создают ощущение теплоты, — это красный, желтый, оранжевый. К холодным цветам, которые, как считается, способствуют расслаблению и отдыху, относят синий, зеленый, фиолетовый.

Гармония цветов Цвета, выбранные для оформления интерьера, должны гармонизировать между собой. Для облегчения выбора существует такая полезная вещь, как принципы гармонии цветов: однотонность, аналогичность, взаимодополняемость, разбивка дополняемости и триада.

Одноцветная (монохромная) гармония предполагает обыгрывание одного цвета: в чистом виде, в виде оттенка (т.е. основной цвет в смеси с белым), в виде тени (в сочетании с черным) или тона (основной цвет в сочетании с белым и черным).

Гармония на основе аналогичности цветов выражается в использовании любых трех или четырех цветов, располагающихся последовательно на цветовом

круге. Примером такой гармонии может служить сочетание сине-фиолетового, синего и сине-зеленого.



Рис. 7.2 Цветовой круг

Дополняющая (комплементарная) гармония образуется за счет использования любых двух цветов, располагающихся на круге напротив друг друга. Ее образуют такие сочетания, как сине-фиолетовый и желто-оранжевый или красно-фиолетовый с желто-зеленым.

Гармония вследствие разбивки или около-дополняющая проистекает от использования трех цветов. Один из двух дополняющих цветов (расположенных на цветовом круге напротив друг друга) используется в сочетании с двумя цветами, прилегающими к противоположному. Примеры такого сочетания: синий и оранжевый противоположны друг другу, значит, гармония указанного вида будет достигаться сочетанием синего с желто-оранжевым и красно-оранжевым или оранжевого — с сине-зеленым и сине-фиолетовым.

Гармония триады связана с сочетанием трех цветов — каждого четвертого на цветовом круге.

Определившись с выбором цветовой гармонии, следует решить, использовать ли чистые цвета или тона, оттенки и тени. Как уже говорилось, оттенок образуется за счет добавления к чистому цвету белого, тени — за счет добавки черного, а тона — за счет добавки и белого, и черного цветов.

Контраст В работе с цветом очень важно понятие контрастности. Чтобы заиграть, цвет должен быть не один, а в компании. Вот несколько рекомендаций по поводу контрастности цветов⁹:

- использовать светлый оттенок с более темным того же цвета (например, розовый и красный);
- использовать слабый оттенок цвета с более насыщенным оттенком того же цвета (голубой и темно-синий);
- использовать теплые цвета с холодными (например, красный и синий);

- использовать противоположные цвета, такие, как, скажем, персиковый и серо-голубой.

Контрастные цвета используются для обеспечения безопасности, например, препятствия, опасные места или места входа/выхода окрашивают в яркие цвета, контрастирующие с общей цветовой картиной.

Эффект от цвета Теперь поговорим об общем влиянии цвета на облик помещения ресторана, на подаваемую в нем пищу, на посетителей. Цвета для оформления следует подбирать под тип освещения, так как при искусственном дневном и обычном электрическом свете они будут смотреться по-разному. При выборе цветов по образцам следует иметь в виду, что цвет, представляющийся довольно спокойным на небольшом образце, на большом пространстве будет смотреться ярче.

За счет цвета можно зрительно расширить помещение или придать ему укромный вид. Светлые тона делают маленькое помещение более просторным, а темные уменьшают, от светлых цветов потолки кажутся выше, от темных — ниже. В целом темные цвета зрительно уменьшают, светлые — увеличивают. Можно использовать преимущества этого эффекта в нужном направлении: скажем, вертикальные линии темного цвета зрительно увеличивают высоту потолков, а горизонтальные линии темного цвета — уменьшают. Зрительно «занизить» потолки можно и окрашиванием потолков в тот же цвет, что и стены.

Помещение вытянутой формы и узкое можно «расширить», если поперечным стенам придать окраску цветами более теплыми или глубокими, чем боковым.

Учитывать надо и климатические особенности места, где располагается ресторан. Например, было замечено, что в северных районах люди склонны дольше задерживаться в заведении общественного питания, если стены в нем выкрашены теплыми цветами — красным, оранжевым, желтым. А в южных районах тенденция обратная — длительности пребывания способствуют холодные цвета, вроде зеленого и синего.

Учитывать надо и такой фактор, как сторона света, на которую ориентировано помещение. Известно, что в залах окнами на север и восток после полудня становится прохладно. Приглушенные теплые цвета в интерьере «сбалансируют» это. В залах, выходящих на юг, и так тепло и комфортно, здесь могут хорошо смотреться прохладные голубой, зеленый, бирюзовый. Залы с естественным освещением окнами на запад в послеполуденные часы заливают солнце. Достоинства естественного освещения подчеркнут теплые земляные цвета — коричневый, желтый, рыжевато-коричневый, темно-оранжевый, медный.

Что касается пищи, то блюда лучше смотрятся в сочетании с теплыми цветами, вроде красного, коричневого, желтого, золотистого и оранжевого. Вообще, людям нравится пища, имеющая цвет красно-желтого спектра: ростбиф, картофель фри, печеные булочки, красные яблоки, клубника, вишня, апельсины и т.п. Желто-зеленого цвета пища — за исключением зелени, салата, горошка, брокколи и шпината — не в особой чести. Розовый, пурпурный и голубой цвета считаются не слишком аппетитными.

Еще очень важно, как в интерьере того или иного цвета выглядят посетители. Самые недружелюбные — зеленый и серый, они сильно бледнят. Не менее важен общий эффект от сочетания цвета и освещения. Зеленоватое освещение делает очень заметным морщины на лице, розоватый свет делает цвет бледным, а янтарный свет вообще «съедает» краски.

Некоторые исследователи утверждают, что именно цвет оказывает влияние на настроение человека, другие же считают, что все дело в интенсивности освещения. Красный считается волнующим, пылким и возбуждающим; оранжевый — ободряющим, веселящим и энергичным; желтый цвет — радостным, вдохновляющим, укрепляющим дух; зеленый успокаивает, освежает и умиротворяет; синий ассоциируется с меланхолией и смирением; фиолетовый элегантен и милосерден, он облагораживает; коричневый способствует расслаблению, белый — символ чистоты, а черный цвет зловещий, действует угнетающе.

Как показывают некоторые исследования, людям пожилого возраста синий и зеленый цвета различать труднее, чем теплые цвета, красный и оранжевый. Как правило, они предпочитают яркие основные, составные или переходные цвета бледным и пастельным оттенкам.

Итак сделаем выводы: яркие насыщенные цвета и интенсивное освещение в ресторанном зале способствуют ускорению клиентооборота. Чем ближе цвета в оформлении к основным — чистым красному, желтому, синему, тем сильнее этот эффект. В первые годы существования заведения фаст-фуд именно по этим соображениям активно использовали в оформлении залов ярко красный и ярко-желтый цвета.

Доступность¹⁰

В 1990 г. в США вступил в силу Закон об инвалидах (Americans with Disabilities Act, ADA). Согласно этому закону работодатели организаций с численностью персонала 15 и более человек не имеют права отказывать в найме на работу инвалидам, которые при разумной степени приспособления или без такового могут выполнять основные должностные функции. Точно так же запрещена дискриминация со стороны бизнес-компаний людей с ограниченными физическими возможностями или считающихся таковыми. Бизнес-компаниям предписывается обеспечить все условия, чтобы у таких людей не возникало затруднений в доступе в их помещения — от возможности парковки до входа в туалетную комнату.

Для этого может потребоваться устройство пандусов, оборудование туалетных комнат диспенсерами для туалетной бумаги с регулируемой высотой фиксации, расширение входов, создание меню для слепых (по методу Брайля).

СЛУЖЕБНАЯ ТЕРРИТОРИЯ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Распределение производственных площадей между различными службами ресторана в каждом конкретном случае производится исходя из особенностей индивидуального проекта и планируемого типа обслуживания. Поэтому приведенные ниже данные могут служить лишь самой общей рекомендацией, отражая скорее общую логику, нежели правило.

Вообще же размер общей служебной (или производственной) площади для разных типов обслуживания будет различным. В полносервисных заведениях на одно посадочное место в зале требуется 0,7—1,1 кв. м (8—12 кв. фт.), при обслуживании через стойку — 0,4—0,6 кв. м (4—6); если зал разделен на отдельные кабинки, то 0,6—0,9 кв. м (6—10); в кафе-закусочных и кафетериях — 0,7—1,1 кв. м (8—12)¹¹.

Определившись с общей производственной площадью, следует распределить ее между функциональными зонами, т.е. службами ресторана. На основе метода нисходящей пошаговой детализации было выведено следующее процентное распределение площади между функциональными зонами¹².

Распределение площади между функциональными зонами ресторана

Функциональная зона	Доля общей служебной площади, %
Прием продуктов	5
Кладовые	20
Заготовочный цех. Предварительное приготовление пищи	14
Кухня	8
Участок выпечки	10
Посудомоечный цех	5
Технологические проходы	16
Помещение мусоросборника	5
Бытовые помещения для персонала	15
Прочее	2

СЛУЖЕБНАЯ ТЕРРИТОРИЯ: ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА

Существует еще один метод распределять площадь между функциональными зонами — метод восходящей разработки. Суть его в том, что сначала определяют, сколько площади требуется для каждого рабочего места в пределах отдельной функциональной зоны, а затем, суммируя, определяют площадь функциональной зоны в целом.

Рабочее место — это то место, где работник выполняет свои функциональные обязанности. Количество отведенного ему пространства и планировка рабочего места могут способствовать как повышению, так и уменьшению производительности труда.

Систематический подход

Систематический подход к проектированию рабочих мест в ресторане начинается с анализа меню. Для каждого наименования меню следует определить: размер стандартной порции, среднее количество порций, заказываемых в то или иное время, вид и количество исходных продуктов, способ приготовления, требуемое оборудование, кухонная утварь или ручные инструменты и/или приспособления, характер рабочей поверхности стола¹³. Аналогично определяют потребности в площадях для всех прочих «непищевых» служб ресторана.

Рабочее пространство Термин «рабочее пространство» (Work aisle space) означает площадь, требуемую для выполнения определенного вида работы. Технологическими проходами называют пространство, по которому перемещаются работники в ходе выполнения своих обязанностей. По возможности рабочее пространство должно располагаться отдельно от технологических проходов, чтобы не соз-

давать толчеи и задержек в работе. Рабочее пространство на одного человека составляет 0,6—0,9 м (24—36 дюймов) в зависимости от вида работы. Если в процессе работы необходимо нагибаться или открывать дверцу духовки, рабочее пространство должно быть больше. Для двух работников, располагающихся спиной друг к другу, нужно как минимум 1,1 м; если оборудование выдается вперед, то места под рабочее пространство следует отводить на 1,5—0,3 м больше.

Технологические проходы Технологические проходы предусматриваются для перемещения работников и материалов. Они должны быть отделены от рабочих пространств. Это непродуктивная площадь, и ее размер должен быть минимальным, но позволяющим свободное перемещение. Можно отвести один технологический проход для двух или более функциональных зон. Технологические проходы не следует располагать по периметру помещения, поскольку в этом случае они обеспечивают доступ только к рабочей зоне на одной стороне помещения. Проход шириной 0,8 м позволит свободно, без затруднений перемещаться одному работнику. Если по проходу предусматривается перемещение контейнеров или тележек, то свободно разойтись двум работникам в таком проходе можно, если он как минимум на 0,6 м будет больше ширины перемещаемых контейнеров (тележек). Если рабочее пространство совмещено с технологическим проходом, необходимо пространство шириной не менее 1,1 м, чтобы идущий по проходу не мешал работающему. Если двое работников располагаются на рабочих местах спиной друг к другу по обе стороны технологического прохода, то пространство должно быть шириной не менее 1,2 м, чтобы третий работник мог свободно пройти, не мешая двум работающим.

Площадь рабочих поверхностей Площадь рабочей поверхности зависит от характера работы, используемых материалов и необходимых производственных движений. Можно сначала определить максимальный и нормальный размах движений рук «типичного» работника, а потом с учетом этого — площадь рабочей поверхности для успешного выполнения работником его задач. Нормальная рабочая поверхность определяется как «пространство в пределах дуги, которую описывает в горизонтальной плоскости предплечье руки при повороте локтя»¹⁴. Для большинства людей это 0,36—0,4 м — оптимальное пространство для выполнения таких операций, как отрезание, нарезка, смешивание, сервировка.

Для определения максимального рабочего пространства следует измерить размах руки в горизонтальной плоскости при повороте руки в плече. Если производственную операцию следует выполнить вне пределов этого пространства, работнику потребуется часто поворачивать корпус или тянуться, в результате чего он будет работать с меньшей продуктивностью. Значительное большинство производственных операций по приготовлению пищи можно успешно выполнять на пространстве глубиной 0,6 и шириной 1,2 м.

Высота расположения рабочего места Высота расположения рабочего места зависит от характера работы. Легкие операции могут выполняться эффективно, если рабочая поверхность располагается на 5 см выше локтя работника. Чем более трудоемка работа и тяжелее материалы, тем ниже должна быть рабочая поверхность. Для выполнения легких операций рабочая поверхность должна быть расположена на высоте 0,94—1,0 м; для выполнения тяжелых видов работы поверхность — на высоте 0,86—0,91 м от пола, в зависимости от роста работника.



Тест «на один зубок» 7.4

Один день из жизни: Маргарет Колланан

City Limits, преуспевающий нью-йоркский ресторан на 270 посадочных мест, предлагает высококачественные завтраки, ланчи, обеды и обслуживает в неделю до 9 тыс. гостей. Его годовая выручка приближается к 5 млн долл., и потому неудивительно, что ветерану заведения, менеджеру Маргарет Колланан (Margaret Callanan), приходится крутиться как белке в колесе. Ее рабочий день расписан буквально по минутам. В 6 утра Маргарет начинает работу. Каждый день ее поджидают сюрпризы. Например, помимо своих управленческих обязанностей Маргарет будет подменять заболевшего администратора.

Сначала Маргарет подсчитывает вчерашнюю выручку, потом беседует с уборщиками, которые готовят зал к новому дню, и отправляется с инспекционным обходом зала и служб, проверяет чистоту и порядок, уточняет, все ли готово к приему гостей. В 8 утра она дает команду к открытию заведения. Зал начинает заполняться желающими позавтракать. Но еще до этого Маргарет успевает переговорить с шеф-поваром сегодняшней смены и узнать блюда дня. Постоянно и тесно общаясь с персоналом, вникая во все детали работы служб, Маргарет все время держит руку на пульсе. Это часть ее собственной стратегии поддержания хороших коммуникаций между руководством и персоналом заведения. Но продолжим про блюда дня. Обычно названия еще с самого утра набирают на компьютере и распечатывают для общего пользования. Но сегодня принтер вышел из строя, и Маргарет срочно звонит в обслуживающую компанию, чтобы прислали мастера. И тут же возвращается в зал, чтобы передать официантам названия сегодняшних блюд дня.

Ей приходится все время спешить, чтобы успеть переделать наиболее важные дела в часы относительного затишья. Поэтому пока не начался основной наплыв на завтрак, Маргарет выкраивает время для встречи с владельцем City Limits и делает ряд служебных звонков. К 11.30 утренний час пик заканчивается; в это время Колланан проводит летучки с официантами и другими сотрудниками переднего края, обсуждая текущие вопросы. Но и здесь Маргарет не теряет ни минуты, поскольку с решением всех проблем надо уложиться до следующей горячей поры — ланча, когда посетители снова потекут рекой.

Подменяя администратора и выполняя обязанности менеджера заведения, Маргарет успевает еще разбираться с непредвиденными ситуациями, например: водитель большегрузного грузовика, доставляющего в ресторан продукты, сегодня никак не может припарковаться у служебного входа. Но вот буквально за несколько минут проблема решена, и Маргарет опять в зале — встречает гостей. Она приветствует постоянных посетителей и еще помогает убирать со столов — время самое горячее, каждая пара рук на счету.

В три пополудни настает время проверить список заказов и пересчитать выручку. Быстро расправившись с этой рутинной, Колланан приступает к планированию следующего рабочего дня. Завтра, например, должны привезти и установить новую компьютерную программу — надо проверить, все ли готово, чтобы быстро решить эту задачу. Но в душе она знает, что каким бы тщательным ни было планирование, жизнь всегда преподнесет какие-нибудь сюрпризы. Это ничуть не смущает Маргарет, она умеет уверенно и с блеском преодолевать все препятствия.

Источник: Frumkin, Paul, «Margaret Callanan: Would-Be Wall Streeter Turns Sight toward City Limits», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 16, pp. 56–58, April 21, 2003.

Вопрос для обсуждения. Почему так важно для менеджера ресторана знать, как выполняется работа каждого сотрудника ресторана?

Место для инвентаря Весь производственный инвентарь, необходимый для выполнения производственных операций, должен храниться вблизи рабочего места, так чтобы работнику было легко его брать и класть на место.

Технологическое оборудование Технологическое оборудование или встраивается, или располагается отдельно. Его функциональные области (загрузки и выгрузки) должны располагаться на удобной для работника высоте. Свободно стоящее оборудование можно перемещать с места на место, поэтому легко чистить пол и стены там, где оно установлено. В процессе работы его можно переставить в более удобное место в целях обеспечения производительной работы при изменениях в составе меню.

Условия работы (рабочая среда) Производительность труда во многом зависит от условий рабочей среды. Так, установлено, что комфортнее всего человек чувствует себя, если температура в помещении составляет +18—21°C зимой и +20—23°C летом, а влажность — в пределах 40—60%. Жар и влажность от использования технологического оборудования можно держать под контролем, если закупать оборудование с хорошей изоляцией.

Хотя некоторые исследователи считают, что при кондиционировании помещения работники кухонного цеха летом работают чуть ли не на четверть продуктивнее, многие рестораторы считают, что с экономической точки зрения кондиционеры здесь ставить неразумно. Существует ряд альтернативных способов снизить температуру в помещениях кухонного цеха¹⁵.

- Паровые и водяные трубы, а также само выделяющее жар оборудование должно быть хорошо изолировано.
- Водонагреватели, компрессоры холодильников и морозильники можно размещать за пределами кухни.
- Прогрев кухонного оборудования должен быть минимальным, не более того, что требуется для его нормальной работы.
- Использование светоотражающих стекол в окнах снижает степень нагрева солнцем помещения кухни.

- Если это реально, оборудование, выделяющее тепло, следует накрывать теплоизолирующим материалом во время прогрева и по окончании работы.
- Для приготовления блюд можно использовать более низкие температурные режимы оборудования.
- Пламя газовых плит следует контролировать, чтобы оно не поднималось по бокам кастрюль.
- Помещение кухни следует хорошо проветривать в ночное время.

Освещенность рабочих мест зависит от характера выполняемых операций. В кухонном цехе освещенность должна быть в пределах 161—215 кендел на 1 кв. м в нерабочих помещениях и 323—430 кендел на 1 кв. м — непосредственно в местах выполнения операций. Искусственное люминесцентное освещение, как правило, искажает цвет продуктов и блюд и потому не рекомендуется. Для освещения рабочих станций лучше использовать обычные электрические или улучшенные флуоресцентные лампочки накаливания. Последние дороже устанавливать, зато они дешевле в эксплуатации.

Есть еще два немаловажных момента, связанных с освещением кухни: яркость света и отсвечивание. Яркость освещения — отношение освещенности между участками, куда падает и куда не падает свет — не должна быть более чем 3:1, естественно, при том, что рабочая поверхность освещена лучше. Прямые блики (отсвечивание) возникают в случае, когда источник света помещен примерно на уровне глаз. Прямые и отраженные блики утомляют глаза и раздражают. На кухне много источников бликования из-за обилия поверхностей и агрегатов из нержавеющей стали.

Что касается цветового колорита в организации кухонного цеха, то тут следует учитывать три существенных фактора: контрастность, выбор цветов и логику кодировки. Общие правила сводятся к тому, что при цветовом контрасте цвета различаются легче и глаза меньше устают. Добиться этого можно несколькими путями¹⁶. Можно использовать два оттенка одного цвета; комбинировать теплые цвета с холодными или использовать противоположные цвета. Контрастность используемых цветов должна быть умеренной, чтобы не утомлять глаза. Теплые цвета, красный и оранжевый, легко утомляют глаза, куда полезнее в этом смысле успокаивающие холодные — зеленый и синий. Аналогично этому чистые яркие цвета утомляют быстрее, чем оттенки. Особенно не рекомендуется использовать чисто белый цвет, поскольку он хорошо отражает свет и от него глаза очень быстро устают. Окраска в разные цвета позволяет выделять кухонное оборудование одного типа от оборудования другого. Так, для аптечки уместно выбрать зеленый цвет, опасное оборудование выкрасить красным, а желтый цвет можно сделать сигналом к повышенному вниманию.

Что касается шума, то долгое пребывание в помещении, где уровень шума превышает 50 децибел, может вызвать неудовольствие и раздражение работников. Следует применять звукоизолирующие прокладки для оборудования, работающего с громким звуком, стены, пол и потолок помещения можно облицевать шумоизолирующими материалами, а рабочие поверхности — звукопоглощающими материалами.

Считается, что музыка в рабочем помещении поднимает настроение персонала. Это особенно рекомендуется при выполнении тяжелой работы. Обычно с наибольшей продуктивностью человек работает первые 2—2,5 часа, потом производительность труда снижается и стабильно держится на более низком уровне, а

незадолго до обеденного перерыва снова повышается. Энергичная музыка может способствовать более высокой производительности труда.

В силу особенностей производственных операций на кухне обязательно должна быть хорошая вентиляция — для устранения запахов, влажности, жира, но установка кондиционеров создает особые проблемы. При приготовлении блюд температура в рабочей зоне повышается, кондиционеры же призваны охладить воздух в помещении. Следовательно, система кондиционирования должна иметь действенную систему управления, чтобы, с одной стороны, обеспечить охлаждение помещения, а с другой — не вызывать остывания блюд, которые должны подаваться горячими.

Безопасность на рабочем месте Не оборудованные должными мерами безопасности рабочие места повышают затраты работодателя на выплату страховых и снижают производительность труда. Несчастные случаи на кухне происходят по целому ряду причин¹⁷. Можно поскользнуться на скользком влажном полу, споткнуться на слишком крутых ступеньках. Во избежание подобных случаев уместно оборудовать влажные или скользкие от жира полы нескользким покрытием или ковролином. Не менее часто возникают и травмы от порезов — когда режущие рабочие поверхности плохо защищены или когда работники кухни нарушают правила обращения с инструментами. Как с первым, так и со вторым можно справиться: обеспечить надежную защиту режущих поверхностей и обучать персонал правилам безопасного обращения.

Кроме того, работники кухни могут получить ожоги от раскаленного жира, кипятка или раскаленных труб. Поэтому трубопроводы должны быть хорошо изолированы или размещены в местах, где исключен контакт с работниками, а их, в свою очередь, следует обучать правилам техники безопасности.

Еще один источник травм на кухне — электричество. Причиной удара током могут стать оголившийся участок электропровода, если повреждена изоляция, плохо заизолированы контакты или заземление при установке оборудования выполнено не по правилам. Для подключения электроприборов можно пользоваться трехфазным проводом и розетками, оборудованными заземлением. Рекомендуется также тщательная изоляция проводов от воздействия воды.

Источником травм могут стать скользкие руки или онемевшие от холода пальцы. Работник может по случайности что-то уронить или разлить и этим причинить себе травму. Работники должны быть проинструктированы, что в процессе работы руки следует насухо вытирать, а специальные перчатки предохранят от ожогов или чрезмерного охлаждения при длительном контакте с раскаленными сковородами или замороженными продуктами.

Для улучшения воздуха в помещениях гостей и служебной зоне рекомендуется также¹⁸:

- оборудовать отдельные залы (или разделить зал перегородками) на помещение для курящих и для некурящих и/или в помещении для некурящих направить поток воздуха вовне, чтобы не попадал запах дыма;
- запретить работникам курить в служебных помещениях;
- установить в здании ресторана систему очистки и/или фильтрации воздуха;
- периодически проводить забор образцов воздуха для проверки на наличие радона, спор плесневых грибов и прочих опасных для здоровья веществ;

- использовать зеленые растения, способствующие естественному очищению воздуха;
- проверить, не выделяют ли вредных веществ ковровое покрытие, краска или применяемые чистящие и моющие средства.

Планировка функциональных зон

Определение всех функций, выполняемых в кухонном цеху, и порядок их выполнения дают руководству ресторана общее представление о технологических потоках. Вот пример. Ресторан получает консервы, коробки распаковываются, каждую банку проверяют на целостность упаковки, дату изготовления и качество, затем коробки отправляют в мусор, а банки расставляют на полках в кладовой. Порядок выполнения этих операций и образует технологический поток. Главная задача ресторана, как и любого другого производства, — минимизировать количество перемещений как продуктов, так и работников в пределах технологического потока.

Принципы планировки Процесс планировки осуществляется в два этапа¹⁹: сначала в каждой функциональной зоне устанавливают оборудование для отдельных операций (например, для нарезки компонентов для салатов), а потом организуют все зоны в единый производственный процесс. Однако дизайнер практически одновременно обдумывает эти два этапа.

В помощь дизайнерам ресторанов специалисты по промышленному проектированию давно разработали всевозможные принципы планировки, которыми можно руководствоваться. Среди наиболее важных принципов: обеспечение максимальной простоты производственного процесса и легкости переналадки; обеспечение простоты технического обслуживания и пользования инвентаря, максимальная защищенность оборудования от порчи, создание безопасной и эффективной рабочей среды для персонала, минимизация перемещений персонала и материалов.

Принципы проектирования технологических потоков Определить оптимальные места для каждой функциональной зоны поможет схема последовательности операций, на которой отображаются технологические маршруты работников, а также потоки клиентов и материалов. Например, поступившие в ресторан продукты питания после приемки разделяются на два разных потока — в сухую кладовую и в холодильные камеры. Оттуда они поступают в мясной, овощной (зеленой) цех или в пекарню для дальнейшей переработки. Из зеленого цеха овощи направляются в цех приготовления салатов, из мясного — на участки жарки или запекания, словом, туда, где первоначальные продукты окончательно преобразуются в блюда. Затем приготовленные салаты и мясные блюда сервируются и отправляются в обеденный зал на стол гостя. После трапезы собранную грязную посуду и столовые приборы переправляют в посудомоечный цех, чтобы после снова сервировать стол для следующей партии посетителей. Использованные для приготовления блюд кастрюли и сотейники поступают соответственно в котломоечный цех.



Тест «на один зубок» 7.5 Как улучшить планировку

Цели изучения. Предложить меры по улучшению существующей планировки. Разработать более эффективные процедуры выполнения отдельных производственных задач.

Планировка любого заведения общественного питания должна способствовать более производительной работе. Размещение технологического оборудования и организация функциональных зон должны способствовать свободному, ничем не нарушаемому трафику как потоков клиентов, так и работников. Руководствуясь именно этим соображением, основатель смузис-сети* Jamba Juice Кирк Перрон (Kirk Perron) предпочел заменить U-образную в плане раздаточную линию T-образной.

Раньше, когда в Jamba Juice раздаточная линия имела U-образную форму, то и дело возникали заторы из-за пересекающихся потоков клиентов по одну сторону прилавка и технологических маршрутов работников — по другую. Это создавало толчею, клиенты, наталкиваясь на друг на друга, проливали напитки, неразбериха по ту сторону раздаточной линии нарушала темп работы и снижала ее эффективность.

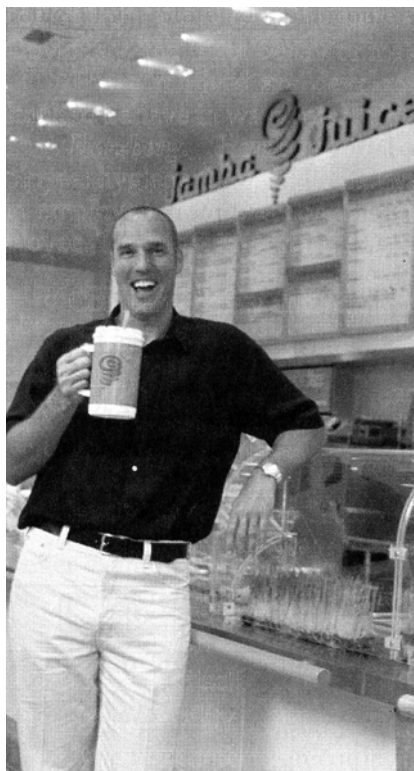
Замена U-образной раздаточной линии на T-образную дала поразительные результаты. Хоть сама линия стала меньше, она обеспечила свободный доступ работников к компонентам напитков, расположенным по обе стороны от них. Перемещения работников стали упорядоченными, и никто никому не мешал. Теперь и посетители могли наблюдать за увлекательным процессом приготовления смузиса. Кроме того, T-образная раздаточная линия направляла клиентские потоки в разные стороны зоны приема заказов, что устранило толчею и тем самым способствовало повышению скорости обслуживания.

Были и другие технологические новшества: если при U-образной форме прилавка мойка стаканов от блендеров осуществлялась непосредственно на глазах посетителей, то теперь стало возможным организовать отдельную зону мойки позади производственной линии, чтобы не привлекать взоры посетителей этим не слишком «аппетитным» зрелищем. Кроме того, благодаря T-образному дизайну удалось оптимизировать маршруты работников и вообще сократить численность обслуживающего персонала за прилавком без ущерба для эффективности процесса обслуживания. Сокращение времени обслуживания отдельного клиента, численности персонала и времени ожидания не могло не оказать самого позитивного воздействия на итоговую строку прибыли Jamba Juice.

Источник: «Designing for Efficiency: T-Shaped Production Kitchen Drives Productivity at Jamba Juice», *Nation's Restaurant News*, vol. 2, no. 2, p. 7, May 2003.

Вопрос для обсуждения. Объясните, с какой целью проводится анализ клиентских потоков и технологического трафика работников?

* Смузис (от англ. smoothies) — органические напитки — коктейли и свежавыжатые фруктовые и овощные соки с мякотью, обогащенные витаминами и энергетическими добавками, завоевали большую популярность как здоровая полезная альтернатива завтракам фастфуд. — *Прим. перев.*



Гость Jamba Juice наслаждается смузисом

Карту технологических потоков для рабочего участка на одного работника удобнее всего составлять на основе наблюдений за перемещениями работника между используемыми им техническими устройствами. Те, что наиболее часто используются в процессе работы, следует размещать в середине рабочего участка, рядом друг с другом.

На участках, где выполняются производственные операции, не требующие перемещений работника, например в котломоечном цехе (здесь работники сначала удаляют остатки пищи и жира с противней и кастрюль, а затем помещают в моечные машины), следует обращать внимание не на перемещения работника, а на поток посуды.

В целом при минимизации потока посуды минимизируются и перемещения работников. Независимо от выбранного критерия — будь то движение потока или перемещения работника — общие принципы планировки рабочих участков таковы²⁰:

- потоки должны быть по возможности прямыми. Это особенно важно, так как способствует минимизации перемещений как материалов, так и работников. Можно начертить схемы планировок разной формы, а после выбрать ту, что более всего соответствует данному принципу;

- потоки по пересекающимся маршрутам приводят к заторам, поэтому число перекрещивающихся потоков должно быть сведено к минимуму. Для этого проектируют отдельные проходы для персонала и клиентов, оборудуют в нужных местах входы и выходы;
- когда работнику в процессе работы приходится возвращаться к месту предыдущей операции, возникает противоположно направленный поток. Это затрудняет движение потоков и должно быть по возможности устранено;
- следует свести к минимуму и движение мимо, например, когда на пути к используемому оборудованию работник вынужден миновать места, где установлено оборудование для операций, выполняемых другими работниками.

Например, в заведении самообслуживания с одной раздаточной линией поток клиентов максимально упрощен и направлен вдоль линии. Однако и здесь следует устранить почву для движения клиентов «противоходом», для чего при размещении на линии блюд и напитков следует начинать с десертов; горячие блюда и те, что подаются по требованию, помещать прямо перед напитками, а чай, кофе и воду — перед кассой. Это позволит избежать потенциальных проблем из-за пролитых напитков²¹.

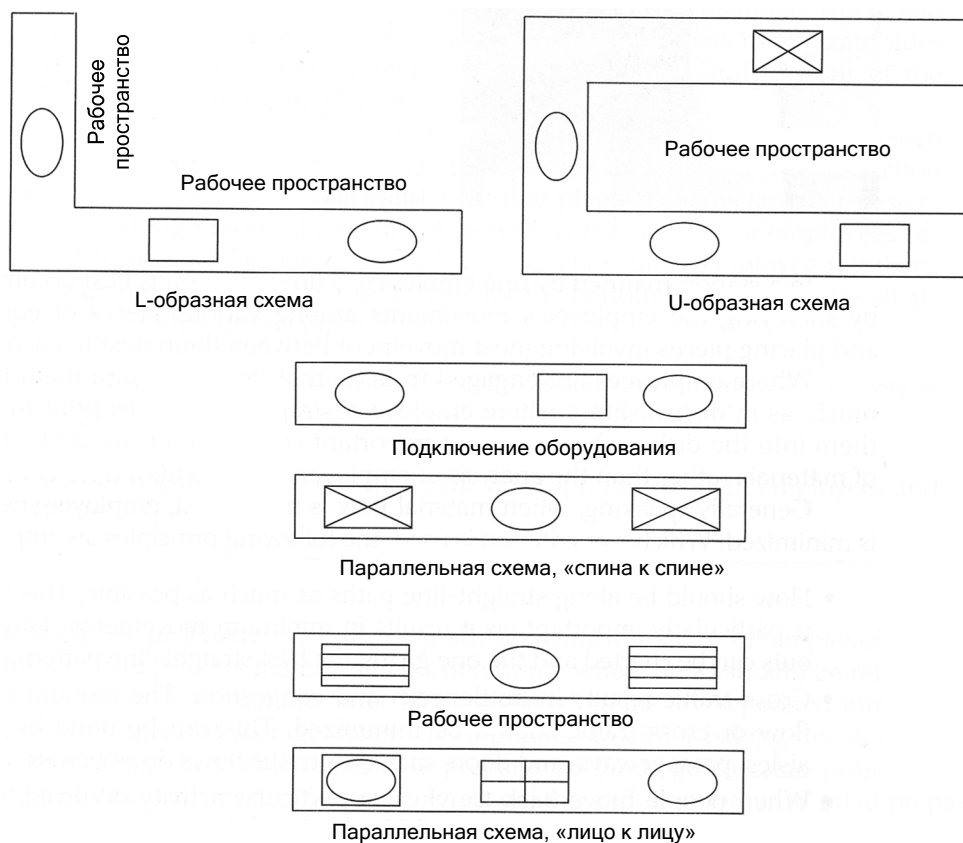


Рис. 7.3 Схемы расположения технологического оборудования

Конфигурация потока Существует пять базовых вариантов конфигурации потоков (рис. 7.3). Линейный поток образуют размещенные на прямой линии агрегаты в порядке их использования в процессе работы. Они могут быть установлены вдоль стены или прохода. Это самая простая схема, однако возможности ее оптимизации ограничены.

L-образный поток образуется за счет размещения элементов оборудования вдоль двух прямых линий, перпендикулярных друг другу. Эта схема удобна для помещений с ограниченной площадью. Агрегаты разного назначения можно поместить отдельно вдоль каждой линии.

U-образный поток особенно удобен для ограниченного рабочего пространства, рассчитанного на одного работника. Единственная проблема в том, что такая планировка не позволяет спрямить перемещение вдоль технологической линии.

Следующий вариант конфигурации потока — параллельный «спина к спине», его образуют две технологические линии, развернутые в противоположные стороны. При такой схеме размещения оборудования посередине можно обустроить общую силовую линию для подключения питания элементов оборудования обеих технологических линий.

Параллельная конфигурация «лицо к лицу» предполагает расположение элементов оборудования по двум развернутым одна к другой параллельным линиям с общим рабочим проходом посередине. Данная схема потока используется наиболее часто, ее недостаток в том, что требуются две отдельные линии питания для подключения оборудования.

Организация функциональных зон

Как уже отмечалось, процесс планировки состоит в размещении отдельных элементов оборудования, затем в их объединении в функциональные зоны, которые после организуются в единое технологическое пространство, на котором решаются все производственные задачи. Для второго шага этого процесса (создания функциональных зон) полезно использовать схему взаимосвязи между подразделениями, которая отражает желательное взаиморасположение функциональных зон в зависимости от частоты перемещений между. Такая схема представлена на рис. 7.4, на ней заметно, что подразделения ресторана, между которыми потоки движения персонала и материалов наиболее напряжены, расположены в непосредственной близости одно от другого.

Системы организации общественного питания и эффективность

В индустрии общественного питания существует четыре системы организации обслуживания: смешанная (scramble), производственный конвейер, «пассаж» и «аэропорт». *Смешанная* система означает, что персонал выполняет «смешанные» функции: подбор блюд, сервировка и подача заказа клиенту. В системе *производственного конвейера* работник не перемещается, а находится на закрепленном за ним стационарном рабочем месте. Поток клиентов же направляется вдоль линии раздачи, от кассы к месту получения заказа, а затем переходит к «станции само-

обслуживания» напитками (т.е. к аппаратам для порционного розлива чая, кофе, прочих напитков). В системе «*пассаж*» работник заведения записывает заказ, затем подбирает его и подает клиенту. Место приема заказа на несколько метров отстоит от места его выдачи, чтобы не создавать встречно направленные потоки клиентов. Система «*аэропорт*» направляет поток клиентов от одного специализированного прилавка с готовыми блюдами к другому, где каждый самостоятельно выбирает то, что предпочитает. В конце линии клиенты платят за то, что выбрали, а после направляются к точке самообслуживания напитками. В этой системе клиент в ходе получения услуг контактирует только с одним работником — кассиром. Сравнение эффективности этих четырех систем дало интересные результаты²².

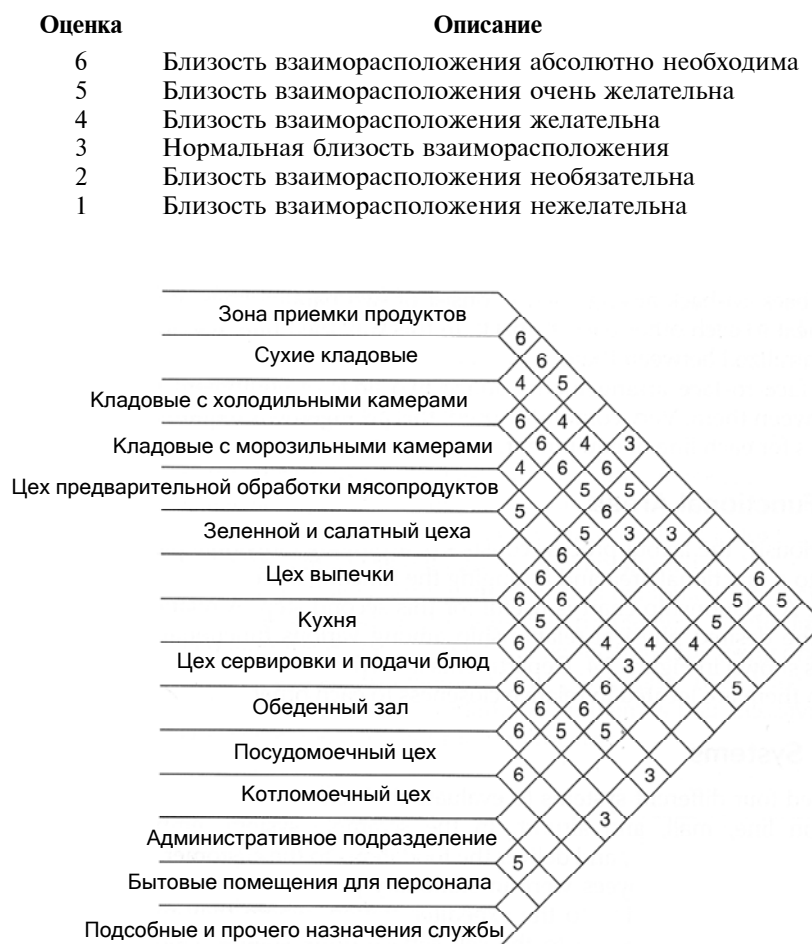


Рис. 7.4 Схема взаимосвязи функциональных зон ресторана и оценка частоты перемещений между ними

Каждая система наиболее уместна для производственной площади определенного размера. Так, смешанная предназначена для больших площадей, конвейерная — для площадей от больших до средних, а две остальные — для небольших. Все системы, за исключением системы «пассаж», примерно одинаковы по срокам обслуживания. Однако в каждой эффективность обеспечивается за счет разных факторов. При смешанной из-за разнообразия задач каждого работника их производительность компенсируется большим их числом. В конвейерной системе при меньшем числе работников темп обслуживания достигается благодаря движущемуся потоку клиентов, что позволяет работникам оставаться на месте. Система «пассаж» в отличие от остальных предполагает ограниченный объем операций. Система «аэропорт» (самообслуживания) в отличие от трех других предполагает ограниченный запас готовых блюд во избежание больших потерь. Это замедляет темп обслуживания, поскольку блюда готовятся только после поступления заказа.

У каждой системы свои преимущества и недостатки. Смешанная позволяет одновременно обслуживать до четырех клиентов и пригодна для большого объема ассортимента. Однако в пиковые периоды кухня может запаздывать с приготовлением блюд. Конвейерная система включает поток клиентов в процесс обслуживания, перекладывая на клиентов задачу приготовления напитков. Это проверенный метод снижения затрат на оплату труда. С другой стороны, при медленном самообслуживании в зоне напитков образуются заторы, замедляющие прохождение потока клиентов. Система «аэропорт» позволяет клиентам самостоятельно выбирать блюда, а заодно самим обслуживать себя напитками. Эта система пригодна для ограниченного ассортимента меню. Система «пассаж» предполагает подачу блюд как приготовленных из заготовок, так и доведенных до готовности по получению заказа, в то же время она пригодна и для небольшого ассортимента.

Конечно, возможно проектирование гибридной системы, использующей преимущества каждой из четырех базовых.

Эргономика²³

Управление охраны труда США (The Occupational Safety and Health Administration, OSHA) — государственное ведомство, задачи которого сформулированы следующим образом: «обеспечивать безопасность и здоровье работников посредством установления стандартов; обеспечивать подготовку и обучение; сотрудничать на партнерской основе с работодателями; поощрять непрерывное совершенствование безопасности рабочих мест»²⁴. В 200 территориальных отделениях OSHA по всей стране работает 2000 инспекторов. В их задачи входит выработка стандартов и обеспечение их выполнения работодателями, а также предоставление технической помощи и консультационных программ.

Одна из сфер деятельности OSHA — вопросы эргономики. Согласно данным Бюро трудовой статистики США, негодно организованные с точки зрения эргономики рабочие места приводят к возникновению травм от повторяемых рабочих движений, что обходится работодателям более чем в 2 млрд долл. в год. OSHA определяет эргономику как «науку приспособления работы к работнику». Развитие болезненных синдромов кистей рук могут вызвать такие постоянно выполняемые операции, как нарезка и шинкование. Это приводит к кистевому туннельному синдрому. Другие болезненные синдромы могут возникать от постоян-

ного напряжения спины — при перемещении тяжестей, постоянном стоянии или хождении. Это все результаты повторных движений. Травматическим синдромам подвержены те, кто все время выполняет повторяющиеся рабочие движения, работает в неудобном положении, постоянно применяет силу, поднимает и переносит тяжести.

Устранение основы для таких травм следует начинать с выявления повторных движений, которые приводят к травматическим синдромам, и предотвращения дальнейшего травматизма. Небольшая производственная гимнастика перед смелой на разогрев мышц и растяжку поможет официантам избежать излишнего напряжения мышц спины из-за постоянной ходьбы с тяжело нагруженными подносами. Можно включить упражнения на вытягивание рук, махи руками, вращения, поднятие рук над головой, повороты рук и корпуса и сгибания, чтобы коснуться пальцами пола. В сети Stewart Anderson's Restaurants благодаря введению обязательной разогревающей гимнастики для работников удалось за год на 30% снизить травматизм персонала. В результате экономия на компенсационных выплатах персоналу совокупно по всей компании составила 100 тыс. долл. Еще один способ снизить травматизм от повторяющихся трудовых движений — обеспечить ежедневную ротацию персонала, чтобы разнообразить дневные трудовые движения работников.

Работники, постоянно перемещающие большие тяжести, подвержены растяжению мышц спины. В особенности это касается официантов и помощников официантов, постоянно таскающих тяжелые подносы. Здесь решением может быть обучение работников правильной технике поднятия и переноски тяжестей. Так, NRA рекомендует, чтобы работник сначала удостоверился, что тяжесть тела равномерно распределена по обеим стопам ног, потом повернулся лицом к грузу, который следует поднять, и брался бы за него, сгибая ноги в коленях (ни в коем случае не поясицу!) Рекомендуется держать груз всей рукой, а не только пальцами, а запястья держать выпрямленными насколько можно. Чтоб поднять тяжесть, следует сначала напрячь мышцы живота и втянуть их по возможности, затем выпрямить спину и плавно и медленно выпрямлять ноги.

Кроме того, можно преобразовать рабочую среду, чтобы повторные трудовые движения доставляли меньше напряжения. Дружелюбная рабочая среда предполагает наличие²⁵:

- противоусталостных матов для уменьшения давления напряжения на ноги и спину;
- упоров или подставок для ног, позволяющих периодически менять положение ног;
- свободного пространства для пальцев ног под нижним краем оборудования, чтобы работник мог стоять как можно ближе к рабочей поверхности, не напрягая постоянно мышцы спины.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПЛАНИРОВКИ

Существующая планировка порядком усовершенствуется, если сократить потоки между разными рабочими участками. Чтобы оценить технологические потоки существующей планировки кухни, можно использовать маршрутную карту.

Для ее составления используются два способа. Первый основан на наблюдении за перемещением работников между рабочими местами, второй учитывает

движение потоков материалов. Главная цель того или другого метода — минимизация перемещений как работников, так и материалов.

На заметку

Эргономика относится к наиболее молодым отраслям науки — в 1999 г. она отпраздновала лишь свое 50-летие. Однако она основывается на исследованиях куда более давних, особенно в таких областях, как техника, физиология, психология.

Эргономика берет свое начало в годы Второй мировой войны, когда разрабатывались новые, потенциально более действенные системы вооружения, в массе своей не особо учитывающие удобства их использования для тех, кто будет ими управлять. И тогда создатели военной техники начали понемногу осознавать, что эффективность и безопасность использования новых вооружений во многом зависят от степени их приспособленности к физическим особенностям человека и внешней среды. Понимание необходимости приспособления к физическим особенностям человека и дало толчок к зарождению эргономики.

Источник: The Ergonomics Society, <http://www.ergonomics.org.uk/ergonomics/definition.htm>.
November 7, 2005

Перемещения работника

При небольших объемах или весе перемещаемых материалов лучший метод оценки эффективности размещения оборудования — анализ перемещения отдельных работников в процессе труда.

В этом случае наиболее распространенная форма составления маршрутной карты — анализ рабочих мест, расположенных в одну линию, при условии, что между расположенными по соседству рабочими местами расстояния одинаковы или могут быть приняты за таковые. Отдельными рабочими местами на кухне могут быть какой-либо кухонный агрегат, разделочный стол, прилавок или мойка. Наблюдая за работником в процессе работы, можно определить последовательность и частоту его перемещений между индивидуальными рабочими местами.

На основе этих данных составляется диаграмма, отражающая число перемещений работника с одного рабочего места на другое. Маршрутная карта представлена на рис. 7.5. Число в каждой клетке показывает количество перемещений с одного рабочего места на другое. Например, с рабочего места С на рабочее место В работник переместился дважды, а в обратном направлении (с В на С) — четырежды. Клетки ниже диагонали показывают перемещения вперед, клетки, располагающиеся выше диагонали, — движения в обратном направлении. Чем дальше расположены клетки от диагонали, тем больше число рабочих мест, которые должен обходить работник в ходе перемещений. Например, перемещений с места D в место А всего три. Это означает движение в обратном направлении в обход трех рабочих мест.

Движения вблизи диагонали, например между пунктами А и В, указывают на соседнее расположение этих рабочих мест, других рабочих мест между ними нет.

		От				
		А	В	С	Д	Е
К	А		5	2	3	6
	В	3		4	0	2
	С	3	4		1	4
	Д	1	2	4		3
	Е	2	4	3	5	

Рис. 7.5 Маршрутная карта для пяти рабочих мест, показывающая частоту перемещений.

Источник: Идея с некоторыми корректировками почерпнута из: Edward A. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, 3rd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 298.

Если исходить из того, что расстояния между каждыми соседними рабочими местами равновелики, общее расстояние, на которое перемещается работник, можно определить путем сложения движений вперед и назад с последующим умножением на коэффициент перемещения, равный единице плюс число рабочих мест, которые приходится обходить. На основании данных рис. 7.5 получим следующие значения:

	Общее число перемещений	Коэффициент обхода	
Нет обхода $+ 4 + 4 + 5 + 3 + 1 + 4 + 5$	³ = 29	× 1	= 29
Обход одного рабочего места $3 + 2 + 3 + 4 + 0 + 2$	= 14	× 2	= 28
Обход двух рабочих мест $1 + 4 + 2 + 3$	= 10	× 3	= 30
Обход трех рабочих мест $2 + 6$	= 8	× 4	= $\frac{32}{119}$

Итоговый индекс 119 представляет собой основу, с которой следует сравнивать последующие варианты планировки рабочей зоны. Один из способов улучшить индекс — приблизить большие показатели частоты в маршрутной карте как можно ближе к диагонали и одновременно отнести малые значения частоты как можно дальше от нее.

Другая возможность — уменьшить количество перемещений в обратную сторону. Цель — добиться большего числа показателей, расположенных выше диагонали, и одновременно уменьшить число показателей ниже диагонали. Доля перемещений в направлении вперед (в процентах) — это число перемещений вперед с учетом коэффициента перемещений, разделенное на общее число пройденных дистанций. В нашем примере расчеты будут выглядеть так:

	Перемещения вперед		Коэффициент обхода		Перемещения назад	Коэффициент обхода
Нет обхода	16	×	1	=	16 : 13	1 = 13
Обход одного рабочего места	8	×	2	=	16 : 6	2 = 12
Обход двух рабочих мест	5	×	3	=	15 : 5	3 = 15
Обход трех рабочих мест	2	×	4	=	<u>8 : 6</u>	4 = <u>24</u>
					55	64

Здесь общее число пройденных дистанций при движении вперед равно 55 (16 + 16 + 15 + 8), а общее число дистанций, пройденных при перемещении назад, равно 13 + 12 + 15 + 24 = 64. Следовательно, процент перемещений вперед равен

$$\frac{55}{55 + 64} = 46\%.$$

Если дистанция между рабочими местами неодинакова, для построения маршрутной карты можно применить простую корректировку. В этом случае число перемещений от одного рабочего места к другому умножается на расстояние между их средними точками. Например, если рабочее место А имеет ширину 6 м, а соседнее с ним В — ширину 4 м, то расстояние между А и В будет 4 м (6/2 + 4/2). Если между А и В три перемещения, то общая пройденная дистанция будет 4 × 3 = 12 м. Далее маршрутную карту можно составлять на основе описанной выше методики, а затем сопоставить различные конфигурации планировки на предмет расстояния, пройденного работниками в процессе работы.

Потоки материалов

Если в процессе работы перемещаются большие количества материала или материалы большого веса, маршрутную карту следует основывать не на перемещениях работников, а на движении материалов. Методика составления аналогична вышеописанной, но вместо расстояния, пройденного одним работником, учитывается вес перемещаемого материала, умноженный на расстояние, на которое его перемещают.

Маршрутная карта составляется посредством умножения расстояния между двумя рабочими местами на вес перемещаемого материала. Если, например, рабочее место А отстоит от рабочего места В на 4 м, а материал, перемещаемый с одного на другое, весит 30 кг, то маршрутная карта отразит индекс перемещения между А и В как 4 × 30 = 120. Объем потока материалов между всеми рабочими местами будет определяться как сумма всех индексов. Следует подсчитать показатели потока материалов при нескольких вариантах планировки и выбрать наилучший. Перемещение материалов можно минимизировать размещением рабочих мест, между которыми существуют потоки материалов большого объема, как можно ближе друг к другу.

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Целенаправленное планирование предусматривает «анализ конкретных действий, направленных на выполнение конкретной операции, в целях установления более продуктивной процедуры выполнения данной операции»²⁶.

Выбирается задача для анализа и определяется круг факторов, влияющих на ее выполнение. Примерами таких факторов могут служить место хранения каких-либо компонентов (исходных продуктов). Поскольку простое их перемещение с места на место не добавляет им ценности, такие перемещения должны быть минимальны. Расстояние, которое работник должен преодолеть, чтобы принести на рабочий стол все продукты, из которых он будет готовить блюдо, влияет на время, которое он сможет отвести своим непосредственным обязанностям, т.е. приготовлению блюда. Поэтому исходные продукты не должны располагаться слишком далеко от того места, где из них готовят блюда.

На рис. 7.6а и 7.6б показано, как этого достичь. До усовершенствования повара для приготовления стандартной порции макарон приходилось делать 235 шагов. Вот каким был процесс:

- 10 шагов от рабочего стола до стеллажа с кастрюлями, сотейниками и сковородками, чтобы взять кастрюлю;
- 30 шагов до раковины, чтобы налить воды;
- 15 шагов до кухонной плиты, чтобы поставить кипятить кастрюлю с водой;
- 50 шагов в кладовку, чтобы, пока закипает вода в кастрюле, взять и принести макароны;
- 50 шагов назад к плите;
- 10 шагов к выдвижному ящику салатного стола, чтобы взять ложку;
- 10 шагов назад к плите;
- 15 шагов к шкафчику за солью;
- 15 шагов назад к плите;
- 15 шагов к раковине, чтобы добавить в кастрюлю еще немного воды;
- 15 шагов назад к плите.

А ведь можно избавить повара от лишних передвижений, например поместить запас макарон в ближайший к его рабочему месту шкафчик, чтобы не приходилось путешествовать в кладовую; вместо того чтобы кипятить воду на плите, использовать варочный котел с паровой рубашкой и сделать к нему подвод горячей воды, чтобы вентиль размещался прямо над котлом; развесить различные ложки на планке над рабочим столом, а самому повара посоветовать не забывать одновременно с макаронами брать из шкафчика еще и соль. В этом случае перемещения будут ограничены всего 50 шагами. Рассмотрим новую процедуру приготовления той же порции макарон. Итак, теперь место работы повара — пекарский стол, от него он делает 10 шагов к столу, на котором установлен варочный котел с паровой рубашкой, открывает вентиль горячей воды, наполняет котел и включает регулятор, затем перемещается на 20 шагов к шкафчику за макаронами и солью, затем возвращается к котлу, бросает макароны в кипящую воду и добавляет соль, зачерпывая ложкой, которая висит на планке над котлом.

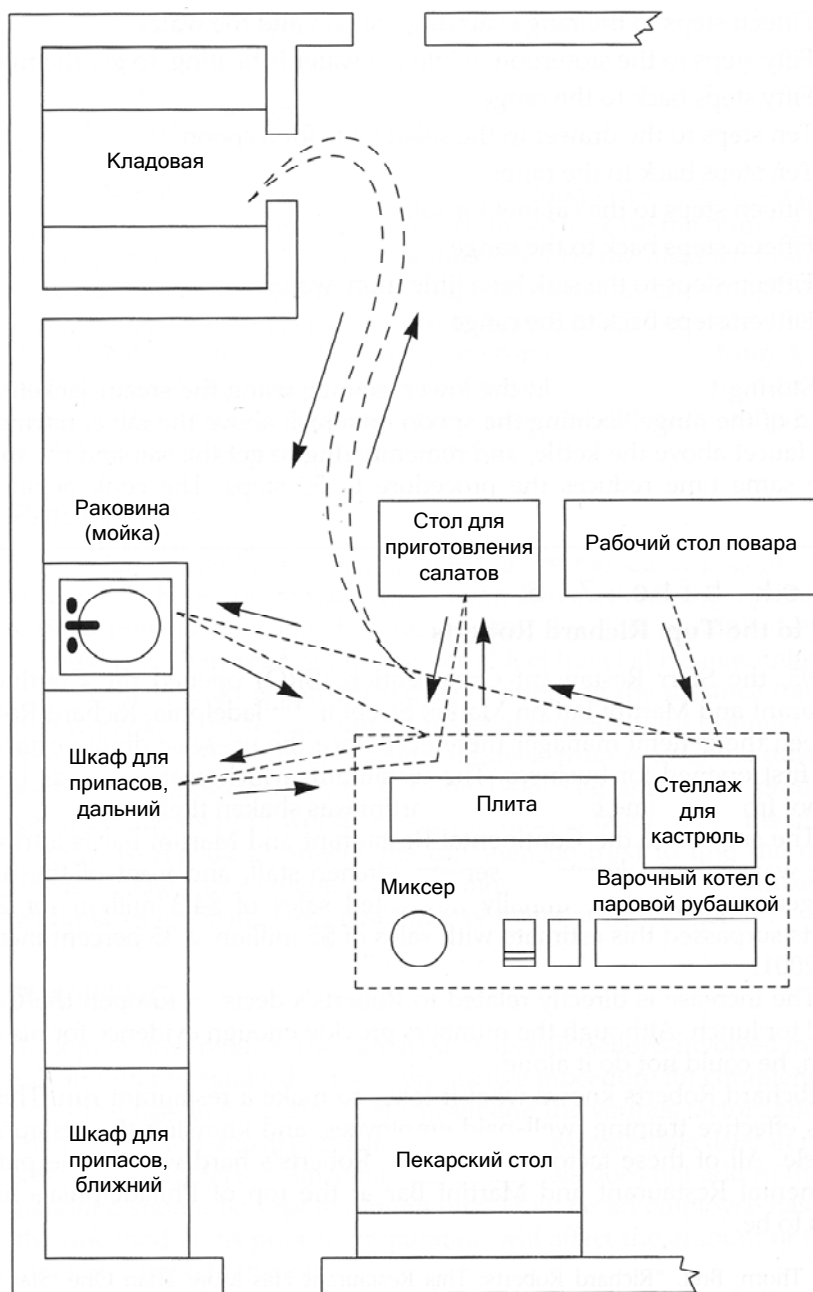


Рис. 76а Передвижения повара в процессе приготовления макарон

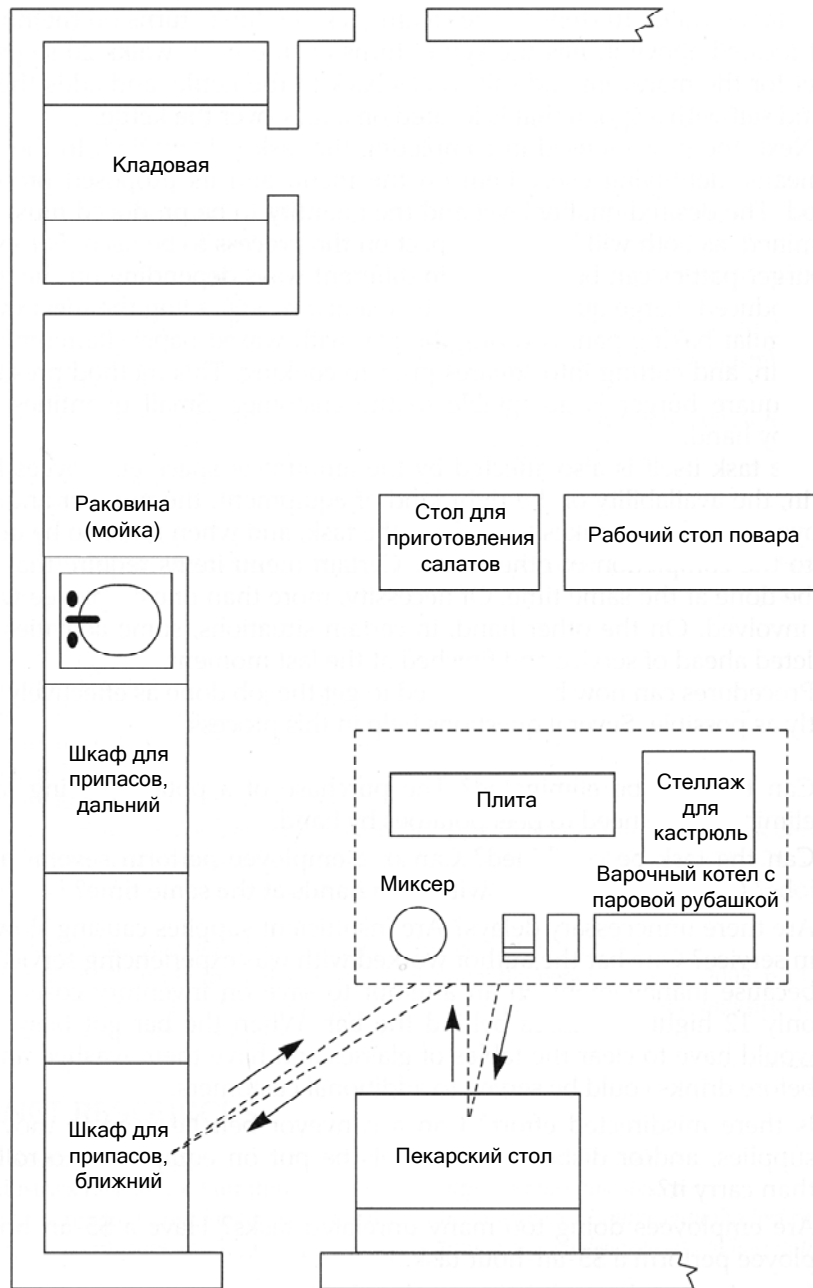


Рис. 7.66 Передвижения повара в процессе приготовления макарон — упрощенная процедура



Тест «на один зубок» 7.6 Путь наверх: Ричард Робертс

В 1995 г. ресторанный оператор Starr Restaurant Organization (SRO) открыл в г. Филадельфия на престижной улице ресторан с мартини-баром на 127 посадочных мест — Continental Restaurant and Martini Bar. Пост управляющего рестораном бессменно занимает Ричард Робертс (Richard Roberts). И его несомненная заслуга в том, что это заведение приобрело необыкновенную популярность чуть ли не с самого момента, как здесь впервые приготовили коктейль.

Своим головокружительным успехом Continental Restaurant and Martini Bar во многом обязан талантливому руководству Ричарда Робертса персоналом зала и всех служб, да и вообще всей деятельностью по обслуживанию. Изначально SRO прогнозировала, что объем продаж ресторана к 2003 г. достигнет 4,3 млн долл. Но благодаря усилиям Робертса уровень продаж поднялся до 5 млн долл., на целых 35% по сравнению с 2001 г.

Считается, что этот успех стал результатом смелого решения Робертса помимо традиционных обедов предлагать еще и ланчи. И хотя цифры свидетельствуют о его несомненной преданности делу, в одиночку ему никогда бы не удалось совершить это чудо. Все дело в том, что он сумел заручиться полной поддержкой персонала.

Ричард Робертс не понаслышке знает, что такое управлять рестораном, как вести этот корабль в бурном конкурентном море. Требуется эффективное обучение персонала, достойный уровень вознаграждения и доскональное знание клиентуры. Все это вкупе с неустанными трудами самого Робертса и вывело Continental Restaurant and Martini Bar в первые номера филадельфийского ресторанного рейтинга как самого престижного и притягательного заведения.

Источник: Thorn, Bret, «Richard Roberts: This Restaurant Has More Than One 'Star'; GM Leads Team to 35-Percent Sales Increase», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 4, pp. 56—57, January 26, 2004.

Вопрос для обсуждения. Что сделало Ричарда Робертса столь успешным менеджером?

Далее следует определить особенности и параметры процессов, при помощи которых будет выполняться каждая конкретная задача. В контексте ресторанной кухни это означает, что нужно составить перечень всех наименований, которые должны быть включены в меню, и выбрать способ их приготовления. Также следует определить целевой уровень качества блюд и примерные количества каждого, поскольку все это не может не повлиять на выбор процесса приготовления. Поясним на примере. Например, гамбургеры — их можно приготовить разными способами в зависимости от требуемого количества. Если они требуются в больших количествах, то на большой прямоугольный противень выкладывается мяс-

ной фарш, покрывается пекарской бумагой и разравнивается скалкой. Потом всю массу разрезают на одинаковые квадраты, формируя отдельные котлеты, — это при условии, что клиентов устраивает гамбургер такой формы. Если требуется небольшое количество порций, то формировать гамбургеры из фарша можно вручную.

Выполнение каждой задачи зависит и от рабочего пространства, отведенного работнику, и от наличия под рукой нужного инвентаря, от численности и квалификации персонала и уровня приоритетности задачи и времени ее выполнения относительно других задач. Дело в том, что приготовление некоторых блюд требует одновременного выполнения нескольких операций. Поэтому в зависимости от сложности блюда его приготовление поручается одному или нескольким работникам. С другой стороны, в определенных ситуациях какие-то виды работ можно выполнить заблаговременно, например сделать заготовки, чтобы, когда потребуется, осталось бы лишь довести блюдо до готовности.

Имея все эти данные, можно наметить процедуры для более эффективного и экономичного выполнения всех задач. Ответы на следующие вопросы помогут в решении этой задачи.

- Можно ли данную операцию упростить или сделать более эффективной? Например, вместо того чтобы картофель резать соломкой вручную, можно приобрести специальную картофелерезку.
- Можно ли совместить некоторые операции или поручить одному работнику выполнение нескольких операций? Может ли он одновременно действовать обеими руками?
- Имеются ли в выполнении операций какие-либо излишние задержки? Не замедляет ли, например, недостаточный запас посуды обслуживание клиентов? Автор имел возможность своими глазами наблюдать такую ситуацию в одном баре, где некоторое время работал. Менеджер в своем стремлении к экономии на запасах посуды велел бармену держать за стойкой всего 12 высоких стаканов для коктейлей и прохладительных напитков (хайболл). Когда в баре был наплыв посетителей, 12 бокалов, конечно, не хватало, что сильно задерживало обслуживание, поскольку персоналу время от времени приходилось собирать грязные стаканы со столиков, быстренько мыть и вытирать, а затем обслуживать томящихся клиентов.
- Нет ли в процессе выполнения задачи неоправданных усилий? Нельзя ли, например, подавать блюда на раздачу по конвейерной ленте? Может, к тяжеловесному переносному оборудованию стоит приделать колесики, чтобы не таскать зря?
- Не перегружены ли работники заданиями, не соответствующими уровню их компетенции? Если работник получает 5 долл. в час, так пусть и выполняет работы, заслуживающие этой оплаты.
- Равномерно ли распределена нагрузка на работников? Например, в одном отеле на 500 номеров завтраки в номер подавались с 7-00 до 11-00 утра, а в ресторане самая запарка бывала в период с 8-30 до 9-00 утра. В итоге использованная посуда поступала в моечный цех только часам к 10 утра, а между тем у бригады мойщиков рабочий день начинался с 7 утра. Зачем? Проанализировав ситуацию, менеджер передвинул начало рабочего дня мойщиков с 7 на 9 утра.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Sharon L. Fullen, *Restaurant Design* (Ocala, FL: Atlantic Publishing Group, Inc., 2003), p. 51.
2. Ibid., p. 50.
3. Edward Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, 3rd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 240.
4. Ibid., pp. 116—119.
5. Sharon L. Fullen, *Restaurant Design* (Ocala, FL: Atlantic Publishing Group, Inc., 2003), pp. 100—101.
6. Ronald E. Millman, «The Hidden Influence», *NRA News*, vol. 6, no. 5, may 1986, pp. 28—29.
7. Carolyn U. Lambert, «Environmental Design», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May 1981, pp. 62—68.
8. Richard E. Hopkins, «Light», *The Consultant*, vol. XVI, no. 4, Fall 1983, pp. 34—37.
9. Marilyn Mott, «Profit by Design», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May 1970, pp. 113—116.
10. Beth Panitz, «Epy ADA After a Decade: The Industry's Efforts to Provide Accessible Hospitality», *Restaurants USA*, September 2000, www.restaurant.org/rusa.
11. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, 3rd ed., p. 401.
12. Ibid., pp. 246—247.
13. Ibid., pp. 393—398.
14. Arthur C. Avery, *A Modern Guide to Foodservice Equipment* (Boston: CBI Publishing Company, 1980), pp. 18—19.
15. Ibid., p. 142.
16. Ibid., p. 150.
17. Ibid., pp. 159—161.
18. Fullen, *Restaurant Design*, pp. 57—58.
19. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, p. 272.
20. Ibid., p. 275.
21. Fullen, *Restaurant Design*, p. 52.
22. Boger, Carl A., «A Comparison Between Different Delivery Systems of Quick Service Food Facilities», *Hospitality Research Journal*, vol. 18, no. 3/vol. 19, no. 1, 1995, pp. 111—124.
23. Ira Apfel, «Taking the Strain Out of Ergonomics», *Restaurants USA*, June/July 2001, www.restaurant.org/rusa.
24. <http://www.osha.gov/oshinfo/mission.html>, по состоянию на 12 октября 2005 г.
25. Adam Blair, «With Ergonomics, Small Steps Equal Big Benefits», Sage, 2003, p. 13.
26. Robert Christie Mill, *Managing for Productivity in the Hospitality Industry* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 65.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Nation Restaurant Design	http://www.nationalrd.com/
AMC Industries Restaurant Furniture	http://restaurantbooths.com/
Food Equipment Unlimited Restaurant Furniture	http://www.foodequipmentunlimited.com/furniture.html
Golden Age Chandeliers and Lighting	http://www.goldenageusa.com/hospitality-lighting.asp

Глава 8

ЕДА И НАПИТКИ: ОТ ПОСТАВЩИКА ДО КЛИЕНТА



Помидоры и майоран сделают ваше блюдо итальянским, вино и эстрагон — французским; сметана сделает его русским, лимон и корица — греческим; соевый соус — китайским, а чеснок сделает блюдо превосходным.

Элис Мэй Брок, известный автор кулинарной книги

Цели изучения

Изучив главу, вы сможете:

- 1 Самостоятельно разработать процедуры эффективной закупки, приемки, хранения и отпуска продуктов, требуемых ресторану
- 2 Сопоставить отдельные производственные системы и выявить различия между ними
- 3 Разъяснить важность и показать, как в рамках системы контроля затрат оперировать такими понятиями, как закупочные спецификации, выход продукта, нормативные рецепты, порционный контроль в системе контроля затрат

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА

Весь процесс путешествия продуктов питания и напитков на стол конечного потребителя разделяется на ряд последовательных этапов. Вот они:

- *Закупка.* Продукты заказываются у поставщика.
- *Приемка.* Поставщик доставляет продукты, а ресторан осуществляет их приемку.
- *Хранение.* Продукты и напитки содержатся в среде, обеспечивающей их сохранность, до того момента, когда будут востребованы работниками пищеблока.
- *Выдача.* Продукты и напитки отпускаются работникам кухни.
- *Предварительная обработка.* Продукты предварительно обрабатываются для дальнейшего приготовления.
- *Приготовление.* Продукты используются для приготовления блюд меню.
- *Обслуживание.* Сервировка и подача блюд.

И после обслуживания клиента необходимо помыть использованную посуду, столовые приборы, кастрюли, сковороды и противни, избавиться от пищевых отходов. И для каждой из этих стадий должны быть разработаны и внедрены свои конкретные процедуры, обеспечивающие строгий контроль затрат, с одной стороны, и качество пищи — с другой.

ЗАКУПКА

Важность процесса закупки

«Первостепенная функция любого оператора общественного питания состоит в трансформации продуктов питания в готовые блюда»¹. Предприятие общественного питания создает прибыль за счет как можно более эффективного преобразования исходных продуктов в блюда и напитки и подачи их клиентам. Понятно, что высококачественное блюдо возможно приготовить только из высококачественных компонентов. Отсюда и огромная важность процесса закупки. Его цель — «получить продукты правильного качества и в правильных количествах, в правильное время и по правильной цене у правильного поставщика»².

Организация процесса

Прогнозирование После разработки меню следующая задача — определить число порций каждого наименования для каждого обеденного часа. Это позволит примерно рассчитать количество продуктов, которые надо заказать поставщикам. Самый простой и широко используемый способ прогнозирования, — брать за основу среднее количество блюд, заказанных в предыдущий период. Неточный прогноз приведет к излишкам или недостатку продуктов, необходимых для приготовления блюд. Если заказать слишком много, уровень потерь возрастает, если слишком мало — ресторан не сможет удовлетворить запросы клиентов. Для более

точного прогнозирования рестораны используют специальные компьютерные программы.

Требуемое количество Стандартная процедура определения количества закупаемых продуктов включает пять этапов³.

1. На основании рецепта определяется коэффициент прогнозируемого количества порций данного блюда. Предположим, нормативный рецепт рассчитан на приготовление 50 порций, число прогнозируемых порций будет равно 150, значит, коэффициент будет $150 : 50 = 3$.
2. Количество каждого продукта, требуемого для приготовления блюда, умножается на коэффициент, получаем вес пищевой составляющей каждого продукта, используемого для приготовления блюда. Но в процессе технологической обработки (холодной и тепловой) вес исходного продукта уменьшается, поэтому закупать его следует в большем количестве, чем то, что содержится в готовом блюде. Закупочное количество продукта определяется путем деления пищевой составляющей на процент выхода в готовом блюде (подробнее см. в разд. «Контроль закупок»).
3. Выбирается оптовая упаковка (коробку, ящик, поддон и т.п.), наиболее соответствующая объему по требуемому количеству продукта.
4. Такие расчеты производятся по каждому наименованию меню сегодняшнего дня.
5. Рассчитывается количество каждого продукта, необходимое для закупки при данном ассортименте меню. При этом следует учитывать не только потребности в продуктах, но и наличие их на складе в данный момент, наличие свободной складской площади, сезонную доступность того или иного продукта, периодичность поставок. Последний фактор может быть разным у каждого ресторана в зависимости от договорных условий с поставщиками. Чтобы не хранить слишком большие запасы, ресторану следует договориться с поставщиками о регулярном их пополнении. После всех расчетов настает время заполнять заявочные формы и передавать поставщикам.

Методы закупок

Неформальный Закупки могут осуществляться как формально, так и неформально. Последний способ, как правило, предполагает заказ по телефону. Ресторатор может обзвонить нескольких поставщиков и, сравнив цены, разместить заказ там, где цены самые выгодные. Это идеальный метод закупок для небольших заведений, поскольку не требует большой писанины и позволяет быстро осуществлять закупки. Тем более что можно воспользоваться преимуществами поставщика с самыми низкими ценами. Однако в этом случае закупки носят разовый характер и стороны не договариваются о ценах на будущее. Поэтому при следующем обращении к данному поставщику можно нарваться на более высокие цены или вообще отсутствие нужной позиции.



Тест «на один зубок» 8.1 Горячая концепция: Новый рынок соусов

Однажды сеть ресторанов быстрого питания Buffalo Wild Wings Bar & Grill решила разработать новое наименование ассортимента с помощью производителя рома Captain Morgan's Rum. Совместными усилиями они изобрели соус, который должен был стать инновационным продуктом для этой популярной сети. И не так давно Buffalo познакомила своих клиентов с этой новинкой, названной в честь легендарного пирата капитана Моргана. Это остро-сладкий соус, один из основных компонентов которого — ром.

«Мы уже давно подумывали о собственных фирменных соусах. Уж нам-то известно, как приедаются одни и те же блюда, тем более что вкусы наших клиентов делаются все более изощренными», — объясняет Кети Алберга, старший вице-президент по маркетингу, рекламе и брендингу сети Buffalo.

Посетители заведений Buffalo впервые распробовали фирменный соус «Капитан Морган» в феврале 2004 г., когда проводилась временная акция в целях привлечения клиентов, которым надоели традиционные варианты блюд. Первые исследования показали, что новшество имеет успех. Тогда было решено продлить акцию, продолжительность которой изначально планировалась на шесть недель, и клиенты Buffalo получили возможность лакомиться новым соусом все лето 2004 г.

Источник: Cebrzynski, Gregg, «Co-Branding Success Prompts BWW to Explore 'Saucer' Strategy», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 12, March 22, 2004, p. 14.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, почему ограниченное по времени предложение считается отличной маркетинговой стратегией?

Можно осуществлять закупки за наличные на рынках или после предварительного опроса поставщиков. Для этого составляют перечень требуемых продуктов с указанием количества и конкретных характеристик и обзванивают поставщиков. В форме обязательно оставляют место для записи цен каждого поставщика. В этом случае затраты на закупку будут ниже. Правда, для этого потребуется больше времени.

На заметку

Каждый доллар, потраченный потребителями в ресторанах, создает дополнительные траты в размере 1,98 долл. в отраслях, смежных с ресторанным бизнесом.

Источник: National Restaurant Association. http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm, November 5, 2005.

Существует и метод «открытого чека»: определенная группа поставщиков по договоренности с рестораном поставляет требуемые продукты, а после выставляют счет, без предварительной договоренности по ценам. Такую форму работы можно доверить только избранному кругу поставщиков, завоевавших доверие ресторатора и только при покупке срочно требующихся позиций. Тем не менее и здесь ресторатору рекомендуется заранее обговорить с поставщиком приемлемый диапазон цен.

Для закупаемых наименований, цены на которые изменчивы, можно воспользоваться методами затраты плюс или фиксированной наценки, что обеспечит поставщику гарантированный уровень прибыли. Обычно уровень наценки колеблется в пределах 10—30% и обговаривается заранее.

Формальный Существует и целый ряд формальных методов закупок. Самый распространенный — тендерный, т.е. на конкурсной основе. Каждый потенциальный продавец представляет в письменном виде свои предложения, основываясь на полученных от ресторатора закупочных спецификациях. Это процесс конкурентный, так что в итоге можно получить справедливую и хорошую цену. Но поскольку все процедуры производятся в письменной форме, этот способ закупки не такой оперативный, как неформальный по телефону, зато, как утверждают некоторые, при наличии письменных договоренностей споры в случае их возникновения разрешаются проще.

В рамках другого метода цены обговариваются ресторатором и поставщиком еще до составления письменной заявки. Тогда они обычно устанавливаются на довольно долгий период. В рамках постоянно действующего наряд-заказа обговоренное количество продуктов поставляется в ресторан через определенные промежутки времени. Такой метод обычно используют для закупок молочных продуктов и хлебобулочных изделий. Когда выбран круг поставщиков и достигнуто соглашение об общем объеме поставок, дальнейшие закупки производятся с минимальной потерей времени, поскольку не нужно каждый раз обговаривать цены и количества. В то же время ресторатору следует периодически проверять соответствие поставок заранее установленным условиям качества.

Есть еще фьючерсный метод, когда обговариваются цены будущих поставок, но не количества. Это означает, что на заданный промежуток времени гарантированы неизменные цены на определенный набор продуктов.

Наконец, имеется метод «покупать и держать», когда ресторатор оптом закупает большое количество какого-то продукта по выгодной цене, а поставщик берет на себя обязательство по его хранению до того момента, пока ресторану не потребуются очередная партия продукта.

Нормативы и стандарты

При планировании закупок следует руководствоваться набором нормативов и стандартов, которым должны удовлетворять разные продукты питания. Приведем нормативы по некоторым категориям продуктов.

Свежие фрукты и овощи

1. Конкретные стандарты можно получить в Министерстве сельского хозяйства США.

2. Поскольку это скоропортящиеся продукты, в спецификации следует указывать желаемую степень свежести на момент поставки, а не на момент отгрузки.
3. Обращайте внимание на «яркость и свежесть цвета, правильность формы и внешний вид, соответствие веса и размера, а также на отсутствие механических повреждений и гнилых пятен»⁴.
4. В спецификации следует указать размер, особенно если речь идет о фруктах. Плоды меньшего размера, как правило, имеют более насыщенный вкус, а крупные хороши для оформления.

Переработанные (консервированные) фрукты и овощи

1. Министерство сельского хозяйства США установило следующие нормы качества консервированных овощей и фруктов:

Фрукты	Овощи
U.S. Grade A или U.S. Fancy (наивысшего сорта)	U.S. Grade A или U.S. Fancy (наивысшего сорта)
U.S. Grade B или U.S. Choice (отборные, высшего сорта)	U.S. Grade B или U.S. Extra-Standard (выше стандарта)
U.S. Grade C или U.S. Standard (стандартные)	U.S. Grade C или U.S. Standard (стандартные)

Продукты U.S. Grade A считаются «практически безукоризненными» и оцениваются 85–100 баллов; U.S. Grade B означает «вполне безукоризненные» и оценивается 84–75 баллов; U.S. Grade C — «достаточно безукоризненные», 74–60 баллов. Для продуктов, имеющих лишь две нормы качества (A и B), первая подразумевает то же, что и упомянутая выше с оценкой 100–85 баллов, а вторая соответствует описанию «достаточно безукоризненные» и оценивается 70–84 балла.

2. В заявке на консервированные фрукты и овощи следует указать и минимальный требуемый вес сухого вещества, так как это лучший показатель для расчета выхода готового продукта.
3. Следует обращать внимание и на плотность сиропа, потому что, чем гуще сироп, тем меньше ломкость продукта. Заказывая сиропы для диетических блюд, следует указать желательное содержание сахара.

Замороженные овощи Стандарты аналогичны установленным для консервированных овощей со следующими уточнениями.

1. Мороженые овощи могут быть в сахаре или в сиропе.
2. Они могут быть обработаны антиоксидантом для предотвращения образования темных пятен.
3. В мороженые овощи в качестве консерванта может быть добавлена соль.

Мясо и мясопродукты

1. Нормы качества мяса определяют качество и выход готового продукта.
2. Установлен следующий набор норм качества мяса и мясопродуктов: U.S. Prime (высший сорт); U.S. Choice, U.S. Select (несколько более тощее, нежирное, относительно нежной консистенции); U.S. Standard (еще более

нежной консистенции, чем предыдущее); U.S. Commercial (недостаточно нежное, сильно уваривается); для мясопродуктов градации такие: U.S. Utility, U.S. Cutter и U.S. Canner.

Домашняя птица и яйцо домашней птицы

1. Нормы качества: U.S. Grade A, U.S. Grade B, U.S. Grade C, U.S. Procurement Grade I и U.S. Procurement Grade II.
2. Заказывая домашнюю птицу, следует уточнить, какие именно части вам нужны: грудка, грудка с ребрышками, с дужкой, бедрышки, ножки, крылышки, четверть, половина, спинка.
3. Для яиц имеется свой набор стандартов; стандарт упаковки — по 30 десятков. Для ресторанов чаще всего закупают яйца большого или среднего размера. Яйцо среднего размера выгодно закупать, если оно процентов на 12 или более дешевле, чем яйцо крупного размера, тогда как мелкое можно закупать, если цена на него не менее чем на 24% дешевле цены на крупное яйцо⁵.

Размер	Вес десятка, г (унции)	Вес стандартной упаковки, 30 десятков, кг (фунты)
Jumbo (огромное)	850 (30)	25,4 (56)
Extra large (очень большое)	765 (27)	22,9 (50,5)
Large (большое)	680 (24)	20, 4 (45)
Medium (среднее)	595 (21)	17,9 (39,5)
Small (мелкое)	510 (18)	15,4 (34)
Peewee (крошка)	425 (15)	12,7 (28)

Молоко и молочные продукты

1. В закупочной спецификации нужно указать тип продукта, сорт, содержание жира и тип упаковки.
2. Молоко пастеризуют, чтоб уничтожить бактерии; гомогенизируют для предотвращения образования слоя сливок и улучшения вкусовых качеств.

Рыба и морепродукты

1. Продукты этой категории бывают U.S. Grade A (высшее качество), U.S. Grade B (хорошее качество) и U.S. Grade C (нормальное качество).
2. Следует уточнить, с чешуей должна быть рыба или нет, и способ сохранения — свежая, охлажденная или замороженная.
3. Надо указать, и в каком виде должна быть рыба — потрошенная, разделанная, филе, куски, в виде стейков или филе.

Контроль закупок

В рамках закупочной функции имеются два важных аспекта контроля процесса — закупочная спецификация и точное знание такого показателя, как выход готовых блюд.

Закупочная спецификация Спецификация означает «описание конкретного закупаемого продукта с указанием его количества, качества или кондиций»⁶. имея закупочную спецификацию, поставщик точно знает, что требуется покупателю. Спецификация выполняется в письменной форме, подробно, с указанием следующих параметров⁷:

- (1) общепринятое, торговое или фирменное название продукта;
- (2) требуемое количество в общепринятых единицах;
- (3) норма качества — торговая, федеральная или местная;
- (4) название и размер базовой упаковки;
- (5) количество и размер продуктов или упаковок продуктов в базовой упаковке;
- (6) диапазон веса, консистенции или размеров;
- (7) минимальный и максимальный процент обрезков или жирности;
- (8) степень зрелости или стадия выдержки;
- (9) требуемый тип обработки (например, сублимированный);
- (10) желаемый тип упаковки.

Процент выхода в готовом виде Такая характеристика продукта, как процент выхода, должна быть известна еще до размещения заказа на закупку. Процент выхода показывает, сколько «полезной составляющей» готового блюда можно получить из конкретного продукта. Нормативные рецепты указывают количество порций готового блюда, получающихся из данного продукта с учетом потерь и отходов в процессе приготовления. Если же это неизвестно (предположим, по тому, что это новый вид сырья или оно нестандартное), можно рассчитать процент выхода самостоятельно по следующей формуле⁸:

$$\text{Процент выхода} = \frac{\text{Вес после кулинарной обработки}}{\text{Вес до обработки}} \times 100.$$

В зависимости от таких факторов, как температура тепловой обработки, тип оборудования, содержание жира в сырье, процент выхода одного и того же вида сырья может быть различным. Так, тепловая обработка при более низкой температуре дает меньшее количество отходов или потерь сырья.

Пищевые продукты можно закупать двумя способами. Некоторые продукты, не подвергающиеся обработке, закупаются именно в тех количествах, в которых требуется, — это, как уже говорилось, закупочное количество (ЗК). Когда же речь идет о закупке продуктов, подлежащих последующей обработке, то для определения нужного их количества следует проделать несложные расчеты. Исходить надо из полезной составляющей (ПС), которая представляет собой выход продукта, т.е. его количество в готовом блюде. Понятно, что полезная составляющая — это закупочное количество за минусом потерь и отходов. Объем заказа полезной составляющей рассчитывается так⁹:

$$\text{ПС} = \text{ЗК} - \frac{\text{Потери при усушке и обработке (вес)}}{\text{Закупочное количество (вес)}} \times 100 = \frac{\text{ЗК(вес)} - \text{ПС(вес)}}{\text{ЗК(вес)}}.$$

ПРИЕМКА

Задача приемки — убедиться, что поставленные продукты в точности соответствуют заказанным. В идеале для обеспечения точного соответствия заказанного поставленному осуществлять приемку должен тот, кто делал заказ. Однако в крупных организациях это по понятным причинам невозможно.

Методы приемки

Существует три метода организации приемки поставляемых продуктов: по счету-фактуре, вслепую и частично вслепую¹⁰. По первому методу вместе с поставленными продуктами поставщик передает получателю счет-фактуру, где указаны количество каждого из поставленных наименований, цена и краткая спецификация. Приемщик сравнивает заказ со счетом-фактурой. Это простой и быстрый способ. Однако он эффективен только тогда, когда приемщик тщательно проверяет соответствие продуктов, значащихся в заказе, с указанными в счете-фактуре.

При приемке вслепую счет-фактура, сопровождающий поставляемые продукты, пустой или содержит только перечень продуктов. Приемщик пересчитывает физическое количество упаковок продуктов и проверяет их качество, а затем вносит эти данные в счет-фактуру. Одновременно поставщик направляет получателю заказа отдельный, полностью заполненный экземпляр счета-фактуры. Далее этот счет-фактура от поставщика сопоставляется с заполненным приемщиком в процессе получения заказа. О всех выявленных расхождениях немедленно сообщают поставщику. Это наиболее точный метод, однако он требует много времени.

Частично слепой метод объединяет достоинства слепой приемки с приемкой по счету-фактуре. Поставляемые продукты сопровождается счет-фактура, содержащий все данные о продуктах, кроме их количества. Приемщик подсчитывает физическое количество упаковок и вносит в счет-фактуру. Затем данные в нем сравнивают с заказом и только после этого экземпляр счета-фактуры с количествами и подписями принимающей стороны отсылается назад поставщику.

Один из рецензентов этой книги привел пример из своего опыта. Будучи управляющим стейк-хауса, он как-то наблюдал за приемкой ребрышек высшего сорта — в ресторан как раз поступило 15 коробок. Повар взвешивал каждую коробку, сравнивал показания весов с весом, обозначенным на упаковке, и с указанным в счете-фактуре. Управляющий некоторое время наблюдал за этой операцией, а потом вполне обоснованно заинтересовался, почему ребрышки взвешивают в упаковке. И тут выяснилось, что поставщик поступал точно так же — поставлял заказанное количество этого продукта по его весу в коробках. Получалось, что ресторан платил не только за сам продукт, но и за упаковку, иными словами, при весе упаковочной коробки более трех фунтов только по этой поставке ресторан заплатил за 50 фунтов неполученного продукта! И так по каждой поставке.

Необходимые площади

Приемка предполагает не только саму приемку, но и обследование, перемещение, распаковку и выверку¹¹. Необходимое для выполнения этих функций пространство зависит от количества, типа и объема поставок. Если время приема

поставок ограничено, предположим, двумя часами в день (между 10 и 12), то пространство, на котором осуществляется приемка, должно быть значительно больше, чем случае приемки в течение более длительного времени. Для крупных поставок требуется специализированное разгрузочное оборудование — от тележек до конвейера.

Если ресторану предпочтительнее более частые поставки мелкими партиями, то места для приемки потребуются меньше, а оборудования может и вовсе не потребоваться. К тому же меньше площади потребуется под хранение запасов, как скоропортящихся, так и длительного хранения. Если разгрузочное оборудование все же нужно, нужно предусмотреть дополнительное пространство для его хранения и выделить отдельное место для проверки заказа и хранения упаковочных материалов до момента их утилизации.

Практика приемки

Правильно организованный процесс приемки в присутствии экспедитора включает следующие этапы¹².

1. Для контроля и проверки каждой полученной партии заказанных продуктов используются счет-фактура или накладная.
2. Продукты в каждой поставке должны быть проверены следующим образом:
 - каждая упаковка (контейнер) — на наличие внешних механических повреждений;
 - единицы продукции каждого наименования пересчитываются или взвешиваются и проверяются, после чего поступившее количество сравнивается со счетом-фактурой;
 - в особых случаях (например, куриное яйцо) вес упаковки сравнивается со стандартным весом продукта указанного сорта по соответствующим таблицам, которые должны быть у приемщика;
 - перед взвешиванием продукт распаковывается;
 - при получении партии мяса для каждого куса делаются контрольные бирки, состоящие из двух частей (одна прикрепляется к куску, другая передается в подразделение учета). На бирке указываются название поставщика, вес, часть, цена за единицу веса и дата поставки. Все эти данные необходимы для обеспечения управления запасами по методу FIFO («первым пришел, первым ушел»).
3. Проверка качества поступивших продуктов осуществляется выборочной проверкой на соответствие либо спецификации, указанной в заказе, либо стандартным критериям USDA. Единицы каждого продукта должны быть датированы (управление запасами по методу FIFO). Проверяются указанные на упаковках даты годности; консервные банки проверяются на предмет механических повреждений, протекания или вздутия. Проверяются и штампы инспекции на мясопродуктах.
4. Контролируется температура хранения продуктов, особенно замороженных или охлажденных. Общие рекомендации по температуре хранения таковы¹³:
 - замороженные продукты — от -18 до -7°C ;
 - молочные продукты — от 3 до 8°C ;
 - мясо и птица — от 0 до -3°C ;
 - рыба и морепродукты — от -5 до -1°C .

5. Выявляются недопоставки и прочие расхождения между счетом-фактурой и поставленными продуктами. При отсутствии расхождений счет-фактура подписывается, ставится дата и заверяется печатью. Один экземпляр остается у приемщика, второй передается руководству, третий возвращается экспедитору, сопровождающему поставку.
6. Все поступившие продукты немедленно переправляются в соответствующие складские помещения.
7. Счета-фактуры складываются в отдельную папку.

На заметку

К 2009 г. потребность США в пищевых контейнерах (упаковках) достигнет, по оценкам, 20,7 млрд долл. Самыми востребованными будут пластиковые контейнеры, полиэтиленовые пакеты и сумки.

Источник: National Paper Trade Association Alliance, <http://www.gonpa.com/>, October 30, 2005.

ХРАНЕНИЕ

Ресторан должен располагать также запасами сухих, охлажденных и замороженных продуктов питания, причем в оптимальных количествах. Из-за слишком малых запасов могут быть перебои в работе кухни и, следовательно, в обслуживании клиентов; слишком большие запасы чреваты высокой степенью потерь и порчи. В этом случае возрастает также вероятность краж, а от долгого хранения продукт может просто испортиться. Лишний запас пищевых продуктов и напитков к тому же занимает полезную площадь и «связывает» средства.

Хранение, как правило, предусматривает следующие задачи¹⁴: проверки, инвентаризацию, отпуск, обновление запасов и складирование.

Необходимая площадь

Площадь складских помещений определяется предполагаемым периодом хранения запасов. Расположенному в удаленном месте курортному комплексу, который получает продукты раз в неделю, потребуются большие площади хранения, чем ресторану с ежедневными поставками продуктов. Поскольку оптом закупать дешевле, ресторану следует сравнить, что выгоднее: покупать оптом и иметь дополнительные площади для хранения или делать единичные закупки по более высокой цене.

В результате многолетней практики сложились следующие правила, позволяющие определить площадь складских помещений¹⁵:

- сухие продукты оптимально хранятся от 2 до 4 недель;
- на одну порцию расходуются исходные продукты общим весом от 1/4 до 1/2 фунта (100—200 г);
- в среднем плотность хранения составляет 45 фунтов на 1 куб. фут, или 20,4 кг на 0,03 куб. м (т.е. 680 кг на 1 куб. м).

Если ресторан планирует 400 блюд в день и считает, что сухие продукты должны храниться не более двух недель, то потребность в складской площади будет рассчитываться так:

Площадь, требуемая для хранения 400 блюд × × 14 дней	= 5600 порций
Общий вес продуктов для данного количества порций (1/2 × фунта продуктов на порцию)	= 2800 фунтов (1270 кг)
Общий объем (на 1 кв. фута площади могут храниться продукты весом до 45 фунтов) (2800 : 45)	= 62,2 куб. фута (1,76 куб. м)
Площадь полок (расстояние между полками 1,5 фута)	= 41,5 кв. фута (62,2 : 1,5) (3,86 кв. м)
Длина полок (ширина полки 9 дюймов, или 0,75 фута) (41,5 : 0,75) (16,2 м)	= 53,3 фута

При проектировании складских помещений руководствуются в первую очередь соображениями удобства и доступности. Тяжелым единицам хранения следует отвести такое место, чтобы их перемещение осуществлялось как можно проще и на минимально возможное расстояние. Многие рестораны создают центральное складское пространство в сочетании с несколькими отдельными небольшими кладовыми. При такой организации склада маршруты работников и перемещение материалов сведены к минимуму. Приведем пример. Гостиничному комплексу с несколькими ресторанами выгоднее всего иметь один центральный склад, обслуживающей все рестораны, где у каждого ресторана есть свой отсек для хранения часто используемых продуктов. Для большего удобства следует разместить в разных точках как малые холодильные камеры, так и холодильные шкафы, и тогда работникам придется преодолевать меньшие расстояния при необходимости взять продукты со склада. Заметим, что ресторану, отпускающему ежедневно 300—400 порций, необходимо иметь холодильную камеру.

Следует отметить, что, чем больше отдельных зон хранения продуктов, тем больше должно быть запасов и тем сложнее задача контроля и управления ими. Сочетание камер и шкафов для хранения продуктов значительно облегчает доступ к продуктам. Размещение полок в камерах для хранения продуктов на уровне как минимум 20 см от пола значительно облегчает уборку в помещении. Этой же цели служит оборудование камеры передвижными стеллажами и контейнерами. В целях обеспечения пищевой безопасности следует строго следовать правилу раздельного хранения пищевых продуктов и моющих и прочих химических средств.

Сухое хранение В помещениях для сухого хранения продуктов температура должна поддерживаться на уровне 10—21°C, а относительная влажность воздуха в среднем должна составлять 50%. Поэтому в таких помещениях избегают устанавливать оборудование, выделяющее тепло. Отопительные трубы, проходящие через такое помещение, должны быть снабжены хорошей теплоизоляцией во избежание нарушения температурного режима помещения.

Хранение в охлажденном виде В охлажденном виде хранят парное мясо, фрукты, овощи, напитки, сухие продукты и остатки блюд. В помещении должна поддерживаться температура в от 0 до 3°C. Упаковки с продуктами не должны соприкасаться с полом, стенами, потолком. Для устранения застоя запахов и поддержания сухости воздуха в помещении должна быть хорошая вентиляция.



Тест «на один зубок» 8.2

Максимум пользы из ограниченного пространства

Цель изучения. Разработать процедуры для эффективной закупки, приемки, хранения и отпуска пищевых продуктов для кухни ресторана.

Роже Болью (Roger Beaulien) возглавляет кулинарное подразделение одной из крупных нью-йоркских кейтеринговых компаний Culinart, Inc., которая организует питание в организациях, образовательных и курортно-оздоровительных учреждениях. Значительный объем ее деятельности приходится на Нью-Йорк, где площадь, как известно, ценится на вес золота, и каждая компания как может экономит на пространстве, отводимом под питание своих служащих. На таких урезанных до минимума площадях организовать обслуживание и одновременно обеспечить свободу передвижения людей, чтобы не создавались очереди и заторы, — задача наитруднейшая.

В таких непростых условиях Culinart, этот \$50-миллионный региональный гигант кейтеринга, научился успешно справляться с данными задачами, применяя многоцелевое универсальное оборудование и используя каждый, даже самый маленький, закуток в помещениях обслуживаемых ими компаний. «Чаще всего мы сталкиваемся с нежеланием корпораций выделить достаточно места для нашей работы, поэтому мы научились обходиться крохами площади, что нам все же достается, — объясняет Болью. — Мы полагаемся на опыт наших менеджеров, а временами еще на стадии переговоров нам удается отспорить побольше площади, и тогда мы решаем, как лучше использовать этот подарок».

Среди инновационных решений Culinart — вертикальный витринный шкаф для горячих блюд, изогнутый стеклянный прилавок для деликатесов с пространством для хранения внизу, конвейерные печи с большой рабочей площадью, значительно расширяющие возможности ассортимента, индукционные плиты, позволяющие готовить больше блюд на месте, по заказу обедающих. Конечно, такие технические средства здорово облегчают работу на сверхограниченных площадях, но главная сложность все же в том, как наладить здесь закупку и хранение исходных продуктов.

Источник: Sponsored by Nestle, «Squeezing Money Out of Tight Places», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 7, February 62, 2004, p. 28.

Вопрос для обсуждения. Почему при работе кейтереров в условиях ограниченной площади так важно следить за тем, чтобы в точке обслуживания не было излишка запаса продуктов и готовых блюд?

Для расчета требуемой площади холодильных и морозильных камер можно использовать расчеты, аналогичные рассмотренным выше, с учетом того, что средний вес продуктов хранения составляет 300—450 г. Средняя плотность хранения в холодильнике или морозильнике — соответственно 13,6 и 18 кг на 1 куб. фут (0,03 куб. м). При холодном хранении критически важное значение имеет соблюдение необходимого температурного режима. Температуру в холодильных и морозильных камерах следует периодически проверять, причем с несколькими замерами в разных точках. Правила аналогичны тем, что приняты для сухого хранения: хранящиеся продукты не должны соприкасаться с полом, стенами и потолком. Поскольку в холодильных камерах могут храниться и готовые блюда, категорически запрещается какой-либо физический контакт пищевого сырья и готовых блюд. Еще одно требование — нельзя помещать в холодильную камеру горячие или теплые блюда, поскольку при охлаждении они выделяют тепло и повышают температуру в камере.

Современные холодильные и морозильные камеры оборудованы температурными датчиками с предупреждающим сигналом в случае повышения температуры или выхода из строя компрессоров. Можно их настроить так, чтобы этот предупреждающий сигнал поступал в офис ресторана, а также в службу охраны.

Замороженные продукты Если ресторан использует замороженные продукты, то он должен быть оборудован агрегатом для быстрого размораживания. Замороженные продукты должны храниться при температуре от -23 до -26°C . Очень рекомендуется такая планировка помещений для холодного хранения, чтобы морозильная камера открывалась в холодильную¹⁶. Следует неукоснительно соблюдать правило, запрещающее повторную заморозку размороженных продуктов. Готовые замороженные блюда не должны храниться в контакте с замороженным пищевым сырьем.

ОТПУСК ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ СО СКЛАДА РЕСТОРАНА

В целях обеспечения контроля и безопасности следует ограничить число работников, занятых на складе и занимающихся отпуском продуктов. Отпуск продуктов и напитков должен производиться только по предъявлении специального требования, подписанного уполномоченным представителем руководства. Такие формы облегчают контроль запасов и анализ затрат на блюда меню. Главное, чтобы получать продукты со склада могли только специально уполномоченные работники.

Контроль запасов

Контроль затрат облегчает система управления запасами. Запасы — это то, что имеется в наличии на складе. Обычно ведутся учет наличного запаса и непрерывный учет — инвентаризация¹⁷. Наличный запас, т.е. физически имеющийся в наличии, как правило, определяется в последний день каждого месяца.

Непрерывный учет — это постоянное ведение записей поступлений и отпуска продуктов. Хотя это требует значительных затрат времени, особенно если записи ведутся вручную, такая форма учета вовремя сигнализирует руководству о необ-

ходимости дозаказа каких-то продуктов или о затаривании другими. Особенно важен такой учет для дорогостоящих продуктов.

Затраты на продукты питания и напитки рассчитывается на основе стоимости запасов по следующей формуле:

$$\begin{aligned} \text{Затраты на продукты (напитки)} &= \text{Стоимость запасов на начало периода} + \\ &+ \text{Закупки продуктов питания (напитков) за период} - \text{Стоимость запасов продуктов} \\ &\quad \text{(напитков) на конец периода.} \end{aligned}$$

ПОДГОТОВКА ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

Функции

В производственной зоне обычно разделяются функции предварительной обработки мяса/птицы/рыбы, обработки овощей, подготовки компонентов для салатов и отдельно — для сэндвичей. В небольших заведениях функции подготовки овощей и компонентов для салатов и сэндвичей обычно объединены. Главная задача — обработать продукты до требуемого уровня в требуемых количествах ради удовлетворения потребностей клиентов при минимальном уровне потерь и отходов. Особое внимание следует уделять обработке продуктов, в которых образуются болезнетворные бактерии. Такие продукты должны находиться в переработке минимальное время, а хранить их следует во льду или в холодной кладовой, чтобы свести к минимуму возможность образования бактерий.

Некоторые ресторанные операторы предпочитают покупать уже первично обработанные продукты, которые можно отправлять непосредственно на рабочий стол повара. Это позволяет значительно сократить площади, отведенные под зону предварительной обработки мяса, птицы, рыбы. Также и покупка предварительно обработанных овощей и зелени позволяет сократить площадь, отведенную под такие традиционные функции, как мытье, нарезка и измельчение.

Необходимые площади

В этой зоне планировка размещения оборудования может быть линейной, поскольку выполняемые задачи имеют четкую логическую последовательность. Овощи сначала обрезают, затем моют и нарезают на части. Рабочий стол для обрезки можно разместить по соседству с раковиной, а она, в свою очередь, может соседствовать со столом для нарезки, шинковки и измельчения.

Поскольку овощи на предварительную обработку поступают непосредственно со склада, чтобы после отправиться в зону приготовления блюд и салатов, стол для обрезки помещают как можно ближе к зоне хранения, а стол для резки и шинковки — поближе к цехам по приготовлению блюд и салатов.

Поскольку до поступления на первичную переработку овощи некоторое время хранятся на складе, должно быть предусмотрено также место для сбора отходов. Аналогично — и для цеха приготовления салатов.



Тест «на один зубок» 8.3 Новый взгляд на командную работу в сервисе

Цель изучения. Сопоставить и выявить различия между разными сервисными системами.

Известно, что хороший сервис способна обеспечить лишь слаженная работа персонала как единой команды. Однако чтобы клиент получил полное удовольствие от еды, работники ресторана должны не просто обслуживать его, а сделать полноправным участником своей команды. Только их дружные усилия обеспечат отличный сервис.

Вот несколько новых (или обновленных) подходов к обслуживанию для сегмента элитных ресторанов.

- «Новый американский сервис» — персонал прекрасно разбирается во всех тонкостях меню, дружелюбно настроен, но держится профессионально сдержанно и корректно, не пытаясь ничего навязывать клиенту. Словом, соблюдает дистанцию, но готов по первому зову помочь советом.
- Чарующее обхождение и высокая кухня — несколько чопорную атмосферу роскоши высококлассного заведения оживляют искренняя теплота и радушие персонала. Такой подход избрал Lutese, элитный нью-йоркский ресторан, предлагающий изысканную французскую кухню и индивидуализированный сервис. «Сегодня мы готовы жертвовать техническим совершенством ради поддержания этой атмосферы [дружелюбности]», — говорит владелец Lutese Эберхард Мюллер.
- Южное гостеприимство — этот тип обслуживания сочетает традиционно-официальный стиль ресторана высокой кухни с радужным дружелюбным обслуживанием. Официанты стараются держаться с гостями ненавязчиво, но приветствуют каждого с подкупающей теплотой. Такой подход призван оживить холодное великолепие элитного заведения и по сути очень схож с предыдущим.

Если вы заметили, каждый из этих стилей обслуживания строится на доскональном знании персонала каждого блюда и напитка в меню. Официантам полагается ежедневно консультироваться с шефом-поваром, пополняя свои знания об особенностях блюд и способах их приготовления, а также узнавая о блюдах дня, чтобы иметь возможность квалифицированно отвечать на любой вопрос клиента.

Источник: Taylor, Marilou, «Your Table Is Ready», *Restaurants & Institutions*, November 1, 1999, vol. 109, no. 29, p. 97.

Вопрос для обсуждения. Каковы, на ваш взгляд, плюсы и минусы сервиса как абстрактного обезличенного набора высокопрофессиональных приемов обслуживания?

ПРИГОТОВЛЕНИЕ БЛЮД

Системы организации общественного питания

Специалисты выделяют четыре базовые системы организации общественного питания в зависимости от степени использования заранее приготовленной пищи¹⁸. В то же время многие предприятия общественного питания находят выгодным сочетать эти системы.

- Система «удобных блюд» (максимальное использование готовых блюд)
- Традиционная система
- Система готовых блюд
- Торговая система (минимальное использование готовых блюд)

В системе «удобных блюд», часто называемой системой доводки и подачи, оператор общепита закупает уже приготовленные блюда, которые остается только разогреть и сервировать. Иными словами, это система требует выполнения минимального объема производственных операций на месте. Она выделяется весьма высокой себестоимостью блюд и ограниченным выбором. В то же время дороговизна «удобных блюд» компенсируется экономией на оплате труда, так как элементарные операции, требующиеся для доводки и подачи блюд, способны выполнять работники с минимальным уровнем квалификации. Кроме того, эта система требует минимума оборудования, самого простого, но, с другой стороны, предъявляет повышенные требования к площади для хранения запаса блюд, в особенности оборудованной морозильными камерами.

Имеются вполне обоснованные сомнения в благоприятном отношении посетителей к самой идее «удобных блюд». Их можно закупать в массе (т.е. на вес), в порционном виде или в расфасованном (уже разложенными на тарелки). Блюда, закупленные в массе, делят на порции непосредственно в ресторане, до или после подогрева, порционные — раскладывают на тарелки и сервируют, а купленные уже в расфасованном требуется лишь подогреть перед подачей.

Традиционная система предполагает приготовление всех блюд из исходных продуктов непосредственно на кухне ресторана. И все же рестораторам приходится хотя бы частично использовать полуфабрикаты и заготовки, иначе затраты на оплату труда будут неприемлемо высокими. По этой причине лишь немногие заведения могут похвастаться собственной пекарней или колбасным цехом. Традиционная система требует большей численности персонала, разнообразного, в том числе сложного, оборудования, а также много места. По всем этим требованиям она намного превосходит систему «удобных блюд».

В системе *готовых блюд* налажено заблаговременное производство на месте с последующим хранением в охлажденном или замороженном виде. Подача осуществляется в течение некоторого времени по заказам клиентов. Охлажденные блюда можно хранить от одного до трех дней, блюда глубокой заморозки — от одного до двух месяцев. Эта система сложнее по сравнению с традиционной, поскольку помимо приготовления блюд предполагает также их расфасовку на порции и упаковку, а также хранение. В то же время блюда готовятся в неспешной обстановке, по запланированному графику, и руководство имеет полную возможность контролировать все стадии процесса на предмет качества и соблюдения стандартов. Спокойная обстановка и отсутствие спешки выгодно контрастируют со всегдашней запаркой на кухне традиционного ресторана. Эта система более всего подходит для крупных заведений питания, скажем, в учреждениях здраво-

охранения стационарного типа, на авиалиниях, в образовательных учреждениях, а также при обслуживании банкетов.

Торговая система предполагает централизованное приготовление пищи в больших объемах с последующим распределением между принадлежащими компании розничными точками питания. Подобная организация позволяет осуществлять экономию за счет масштаба при производстве и закупках, а также облегчает обеспечение качества и контроль. Однако существенной частью такой системы будет доставка готовой пищи во все заведения сети, поэтому особое внимание следует уделить обеспечению сохранности пищи в процессе транспортировки из центральной кухни в розничные точки.



Тест «на один зубок» 8.4

Один день из жизни: Ричард Гамильтон

Элитный ресторан Sliced Pear создает незабываемые гастрономические впечатления своей фьюжн-кухней, гармонично сочетающей классические мотивы французской кухни с кулинарными импровизациями креольско-каджунской. Оригинальная идея родилась в голове Ричарда Гамильтона (Richard Hamilton), основателя и бессменного шеф-повара Sliced Pear, под влиянием пестрых жизненных перипетий и профессионального азарта создать из многообразия кулинарных традиций и культур свой уникальный сплав.

Где только ни осваивал кулинарное искусство Ричард Гамильтон, прежде чем начать свое дело! В поисках уникальных рецептов и инновационных подходов он сменил множество ресторанов в самых разных точках мира — от Франции до Багамских островов. Самое главное, сделал он вывод, чтобы босс безоговорочно доверял гастрономическому видению и интуиции своего шеф-повара и позволял приобретать продукты самого лучшего качества.

Судьба привела Ричарда Гамильтона на ресторанный стезю еще в раннем детстве. С шести лет он начал работать на побегушках в принадлежавшем его маме ресторане Hamilton House. Именно здесь состоялось его первое знакомство с креольской и каджунской кухнями. В активе Гамильтона также опыт работы в Brady's, выдержанном в классическом стиле «старого доброго Юга» семейном ресторане. Именно там Гамильтон почерпнул интересные идеи, которые позже воплотил у себя в Sliced Pear. Он уже давно знал, чего хочет в жизни: сплавить «под одной крышкой» лучшие элементы кулинарных традиций разных народов и получить новое целое, превосходящее ингредиенты. «Занятно, что, изучив кухни разных стран и народов, вдруг понимаешь, что все они имеют в основе одни и те же техники, освоив которые тебе остается только фантазировать, прислушиваясь к своему воображению и велению сердца», — говорит Гамильтон.

Источник: Duecy, Erica, «Richard Hamilton: Diversity Sweet Inspiration for Sliced Pear Chef», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 12, March 22, 2004, p. 38.

Вопрос для обсуждения. Объясните, почему несколько лет работы в разных по стилю и профилю ресторанах обеспечивают идеальную профессиональную подготовку тому, кто хочет открыть свое собственное заведение?

Необходимая площадь

Планировка кухонной зоны определяется типом кухни и требуемым количеством готовых блюд. Анализ рынка поможет определить, какие блюда выгоднее всего поместить в меню, а маркетинговый прогноз даст ориентиры относительно количества блюд, требуемых в каждый конкретный период времени. Имея эти данные, можно определить перечень необходимого технологического оборудования и требования к взаиморасположению отдельных агрегатов на производственном пространстве.

Площадь, отводимая под цех выпечки, зависит от того, собирается ли сам ресторан выпекать хлебобулочные изделия. Многие рестораны предпочитают сочетать собственную выпечку и изделия из полуфабрикатов, которые надо только загрузить в печь для выпекания или подогрева.

В зону приготовления пищи продукты поступают со склада и из зоны предварительной обработки; посуда и кухонный инвентарь — из моечного цеха. Далее готовая пища поступает непосредственно на сервировку, а также в зону приготовления салатов и сэндвичей.

Технологическое кухонное оборудование, выделяющее тепло и влагу, следует размещать под вытяжками; современные кухонные агрегаты часто снабжены собственной системой вентиляции и охлаждения. Особую осторожность следует соблюдать при монтаже оборудования для приготовления пищи на пару.

Надо следить за тем, чтобы задние панели и вентиляционные отверстия электронагревательных приборов, скажем гриля или СВЧ-печи, не примыкали вплотную к стене или другому оборудованию — это может нарушить их вентиляцию. Особое внимание должно быть уделено проектированию системы вентиляции кухонных помещений — критически важно, чтобы система поддерживала нормальную температуру и в то же время чтобы потоки воздуха не снижали температуру блюд, которые должны подаваться горячими.

Если ресторан планирует большой объем выпечки, то пекарский цех удобно располагать по соседству с цехом основного приготовления, чтобы работники могли совместно пользоваться печами, миксерами, водонагревателями и пр. В то же время эти цеха должны находиться в непосредственной близости от котломоечного цеха.

Если и тот и другой цех активно используют одно и то же оборудование, уместно ввести график пользования, чтобы обеспечить полное использование оборудования и избежать толчеи. Предположим, пекари могут работать в ночную смену, готовя хлеб и прочую выпечку для следующего дня.

При тщательно продуманной планировке пекарского цеха расстойная камера (для тестовых заготовок), печь и стол для выкладки печеных изделий будут располагаться последовательно, обеспечивая оптимальные условия для выпечки хлеба. Пекарский стол обычно располагают посередине, чтобы припасы находились в близкой доступности и был удобный подход ко всему используемому оборудованию. Для хранения припасов и готовой выпечки в пекарском цехе следует предусмотреть специальное место. Скоропортящиеся изделия, прежде чем передавать в зону обслуживания, следует подвергнуть охлаждению.

На заметку

Мировой гигант фастфуда McDonald's, насчитывающий 30 тыс. заведений по всему миру, чтобы укрепить доверие клиентов, недавно предал гласности прежде не раскрывавшиеся имена некоторых своих поставщиков, а заодно запустил на своем сайте www.mcdonalds.com опцию виртуального путешествия, позволяющую американцам своими глазами увидеть маршруты, которыми некоторые самые популярные наименования меню путешествуют «с фермы на стол».

Источник: Nation's Restaurant News, «McDonald's Identifies Suppliers to Show That Menu Items Are Nutritional», <http://www.nrn.com/newsletter-sr/story.cfm?ID=8411705304&SEC=QSR%20Newsletter>, November 7, 2005.

Принципы приготовления пищи

Влажная тепловая обработка Приготовление пищи осуществляется одним из двух методов: сухой или влажной тепловой обработкой. В мясе содержится коллаген, белковое вещество соединительных тканей, которое придает ему жесткость. Овощам жесткость придает аналогичное вещество — целлюлоза. Влажная тепловая обработка разрушает оба эти вещества, делая мясо и овощи более мягкими. Именно по этой причине жесткое мясо требуется подвергать тепловой обработке в жидкости.

Жидкостью может быть как вода, так и молоко, томатный сок, вино или бульон¹⁹. Самыми распространенными методами тепловой обработки в жидкости являются варка, бланширование, тушение, варка в горячей, но не кипящей воде (roaching), припускание, варка на медленном огне (simmering), готовка на пару (steaming) и пассерование (stewing).

Варка предполагает погружение продукта в кипящую воду (при температуре 100°C). При варке в кипящей воде часть полезных веществ вываривается. Они остаются в воде, которую можно использовать для приготовления супов или соусов. Продукты обычно варят недолго. Овощи иногда отваривают до полуготовности, после чего помещают на мармит (обогревающую плиту) и доводят до готовности. Мясо обычно варят на медленном огне — так в нем сохраняется больше полезных и питательных веществ. Яйцо, птицу и рыбу варить на медленном огне не рекомендуется, поскольку это, наоборот, лишает эти продукты питательной ценности и вкусовых качеств.

Бланшировать — значит подвергнуть продукт воздействию кипящей воды очень недолгое время, ошпарить. Продукты бланшируют, чтобы избавиться их от горечи, слишком сильного запаха или удалить внешнюю оболочку. После бланширования с некоторых фруктов и овощей легче удалить кожуру. Под бланшированием понимают также приготовление овощей в масле почти до готовности с последующей доводкой до готовности другими методами. Есть и такой метод варки, как обдавание кипятком, после чего продукт готовят другими методами. Так, кабачки, прежде чем запекать, обычно обдают кипятком.

Внешний вид и вкус приготовленных овощей и фруктов зависит от щелочности или кислотности воды, в которой они готовятся. Так, в сильно кислотной воде зеленые овощи теряют цвет, приобретая тусклость и сероватый оттенок, тогда как щелочная вода делает цвет овощей более интенсивным. Правда, вода повышенной щелочности способна разрушить витамины. Для максимального сохранения полезных веществ варить овощи следует минимальное количество времени.

Тушение означает приготовление мяса в небольшом количестве жира в плотно закрытой посуде. До тушения мясо можно подрумянить — обжарить до золотистой корочки. Впрочем, можно обойтись и без предварительной обжарки. Существует мнение специалистов, что обжарка перед тушением, несмотря на образование корочки, не помогает сохранить сочность мяса. Напротив, тушение необжаренного продукта только улучшает его вкусовые качества и придает мягкость. Жесткое мясо можно сделать более мягким, если достаточно долго томить его в небольшом количестве воды при невысокой температуре. *Пассерование* — легкое нагревание в небольшом количестве жира. Эта операция во многом сходна с тушением. Разница в том, что тушат обычно продукт целиком или нарезанный крупными кусками, а для пассеровки продукт нарезают кубиками или соломкой и пр., чтобы он весь был покрыт жидкостью (или жиром). Для равномерного тушения используют тяжелую посуду с толстым дном. При пассеровании в открытой посуде вкус блюда получается более насыщенным.

Варка в горячей, но не кипящей жидкости — это оптимальный способ для продуктов, требующих деликатного обращения и низкой температуры приготовления, например для яиц и рыбы. Курятина, особенно крупные тушки, становятся нежнее и сочнее, если их готовить именно таким способом, а не обжариванием.

Есть и такой способ, как *припускание*, — варка на медленном огне в небольшом количестве жидкости при температуре 85—96°C. Мясо будет более вкусным и сочным, если опустить его в холодную воду и варить на медленном огне. Объясняя, что такое припускание, повара обычно говорят «пусть бульон улыбается, а не хохочет»²⁰.

Пищу можно готовить и *на пару* — это прекрасный метод, сохраняющий все витамины и ценные вещества. При варке на пару вкус становится более ярким, а потеря (уваривания) меньше. Крупяные продукты обычно варят или готовят на пару. Для лучшего результата добавляют соли и немного масла.

Сухая тепловая обработка Для приготовления более нежных продуктов применяется кулинарная обработка сухим нагревом. Сюда входят такие методы, как выпекание, жарение на открытом огне (*barbecuing*), жарение на открытом огне на вертеле (*broiling*), грилирование, запекание в духовом шкафу (*ovenizing*), жарение на жиру в сковороде (*roasting*) и во фритюре (*frying*).

Запекание типа «барбекю» изначально означало запекание в духовке, обычно при умеренной температуре. Сегодня способ приготовления «барбекю» означает также запекание в гриле или в жарочной посуде при более высокой температуре.

Бройлерного жарения удастаивают только лучшие, самые мягкие куски мяса. Его нарезают толстыми ломтями и, обмакнув с двух сторон в жир или масло, и обжаривают. При этом мясо сохраняет отличный вкус и сочность, а потери и уваривание минимальны. Температура обработки в идеале от 148 до 177°C. В за-

висимости от степени внутреннего прогрева куска получается мясо разной прожарки: слабой (с кровью) — при внутренней температуре примерно 60°C, средней — при температуре 71°C и сильной — если температура внутри куска достигает 77°C. Процесс *грилирования* во многом аналогичен этому — его заслуживают в основном стейки и гамбургеры.

При *запекании в печи* (в духовке) продукт помещают на смазанный жиром противень и в процессе запекания часто окропляют жиром (или маслом), чтобы не подгорел.

В идеале *жарить* надо при температуре 121—177°C, что позволяет свести к минимуму уваривание и сделать вкус продукта более насыщенным. Известно, что при такой обработке за счет масла термический процесс внутри продукта продолжается и после того, как жарочная посуда удалена с плиты. Поэтому при жарке мяса следует снимать сковороду с плиты еще до того, как оно достигло желаемого уровня прожарки, и оставить «доходить» на 15—20 мин. Тогда и резать его легче.

Жарят обычно на животном жире или растительном масле. В результате продукт приобретает аппетитный золотистый цвет и приятный вкус. Жарить можно в небольшом количестве масла, а можно во фритюре — полностью погружая продукт в кипящий жир или масло. При приготовлении во фритюре продукт не должен пропитываться жиром. С этой целью либо продукт предварительно покрывают защитной оболочкой (как правило, панируют в сухарях или обмакивают в кляр), либо доводят фритюр до такой температуры, что при погружении в него продукт начинает выделять пар, предотвращающий проникновение фритюра внутрь.

Для приготовления *выпечки* используются следующие основные компоненты.

- *Мука*. Обычная пшеничная мука на 20% состоит из муки мягких сортов пшеницы и на 80% — из так называемой хлебной муки, муки из твердых сортов пшеницы. Есть еще мука с добавками — для сдобного теста. Для выпечки хлеба применяют муку только из твердых сортов пшеницы.
- *Шортенинг* (Shortening), или кулинарный жир, его добавляют к тесту, чтобы придать ему мягкость и воздушность.
- *Разрыхлители*. Добавки к тесту на основе соды и уксуса, которые под действием высокой температуры придают готовой выпечке объем и мягкость.
- *Дрожжи*. Тесто начинают готовить с того, что разводят дрожжи водой, а потом добавляют прочие ингредиенты. Выделяя углекислоту и алкоголь, дрожжи способствуют процессу брожения и заставляют тесто подниматься.
- *Яйцо куриное*. Яйцо добавляют в тесто для цвета, вкуса или прочности. Яйцо можно использовать и как обмазку — это придает выпечке аппетитный золотистый цвет и глянцевый блеск.

Салаты Салат состоит из основы, собственно салата, гарнира и соуса (приправы)²¹. Для основы обычно берут листья салата, их красиво раскладывают на тарелке или в салатнице, а сверху помещают собственно салат. Так что основа служит преимущественно для украшения блюда. На основу раскладывают собственно салат — нарезанные овощи и/или фрукты. Далее наступает очередь гарнира — в контексте американской кухни это добавки, которые придают салату привлекательный вид, законченность и сочность. В качестве таких украшений используют

орешки, гренки, куриное мясо или рыбу. Следует помнить, что салаты не подлежат долгому хранению. Кроме того, приготовление салатов — операция очень трудоемкая. С другой стороны, готовить их относительно легко, к тому же любой недостающий компонент можно в последнюю минуту заменить другим. Салаты питательны и полезны, вкусовые качества и текстура создают контрастный фон для других блюд.

Салаты, будучи блюдом скоропортящимся, должны готовиться перед самой подачей на стол. Для приготовления салатов рабочая поверхность стола должна быть выполнена из нержавеющей стали. Некоторые фрукты (яблоки, бананы) при долгом нахождении на открытом воздухе темнеют, отчего теряют внешнюю привлекательность. Этой неприятности можно избежать, если подержать их ломтики в лимонном соке.

Контроль затрат

Полезный инструмент для осуществления контроля затрат на стадии приготовления пищи — набор нормативных (стандартизованных) рецептов. Нормативный рецепт обеспечивает «идентичность готовых блюд во всех отношениях при соблюдении указанных в них условий»²². Нормативный рецепт должен содержать следующие данные: (1) название блюда; (2) размер емкости для приготовления; (3) температуру приготовления; (4) выход блюда в готовом виде; (5) размер порции; (6) тип порционной посуды; (7) время приготовления; (8) перечень ингредиентов в последовательности вложения; (9) качество каждого ингредиента; (10) метод приготовления; (11) требуемое оборудование»²³.

Для разработки нормативного рецепта какого-либо блюда следует предпринять следующие шаги²⁴.

1. Составить рецепт, как он указан в оригинальном источнике (кулинарной книге, например), и оценить, насколько он соответствует возможностям кухни заведения.
2. Увеличить объем закладки каждого ингредиента, чтобы получилось требуемое количество порций, и оценить доступность каждого ингредиента; внести соответствующие корректировки, чтобы блюдо сохранило вкус и прочие свойства. Последнее важно, поскольку не всегда допустимо простое увеличение количества какого-то ингредиента, при увеличении закладки следует сохранять пропорции, обеспечивающие идентичность блюда оригинальному рецепту.
3. Составить окончательный рецепт для требуемого количества порций и направить дегустационной комиссии для утверждения на пригодность.
4. Полученный рецепт использовать для приготовления блюда не менее трех раз, каждый раз контролируя его популярность у посетителей, затраты на приготовление и выход готового блюда.
5. И только затем стандартизировать рецепт по ингредиентам и методу приготовления и занести всю существенную информацию в специальную рецептную карточку.

СЕРВИС

Типы ресторанного обслуживания

За долгие годы в ресторанном бизнесе возникли разные виды обслуживания, одни — более официальные, другие — менее, создающие непринужденную атмосферу. И все же хорошее обслуживание — не только неукоснительное выполнение жестких правил, это больше создание обстановки, приятной и комфортной для гостя, доставляющей ему удовольствие от пребывания в ресторане. И если стоит выбор между строгим следованием правилам обслуживания в данном заведении и ублажением клиента, то предпочтение, несомненно, следует отдать последнему.

Семейный, или английский, тип обслуживания Этот тип обслуживания, иногда называемый английским, означает, что еду приносят на больших блюдах (или чашах), на сервировочном (приставном) столике она раскладывается по тарелкам, если требуется, мясо нарезается на порции, тарелки передаются официанту, который ставит их перед гостями. В менее официальной обстановке гости сами накладывают себе еду с общих сервировочных блюд, стоящих на столе. Этот вариант обслуживания требует участия минимального числа официантов и особенно хорош для обслуживания большого количества посетителей за ограниченный промежуток времени, предположим, при проведении банкета.

Порционный, или американский, тип обслуживания Порции накладывают на тарелки на кухне, и в зал они поступают «в готовом» виде, официанту остается только поставить еду на тарелке перед гостем. Тарелки с едой подают с левой стороны, напитки — с правой. Этот стиль предназначен для эффективного обслуживания, отличается простотой и оперативностью и позволяет осуществлять надежный контроль за размером подаваемых порций.

Французский тип, или обслуживание за столом Этот вид обслуживания характерен для элитных ресторанов. Он подчеркивает элегантность сервиса и требует присутствия целой бригады официантов или по крайней мере старшего официанта (*chef de rang*) и помощника официанта (*demi chef de rang*). Еду сервируют в обеденном зале возле столика гостя, куда ее подвозят на специальной сервировочной тележке (*gueridon*). На ней же может осуществляться и окончательная стадия приготовления блюда, предположим, его подогрев на стоящей тут же небольшой плитке (*rechaud*). Официант принимает заказ, его помощник доставляет заказ на кухню, а потом на тележке подвозит к столику. Старший официант лично раскладывает блюдо по тарелкам и сервирует, а если надо, доводит до готовности на глазах у гостей. Тарелки подают помощник официанта, он же обслуживает гостей напитками и приносит чек.

Блюда и напитки подаются справа, с левой стороны подают только хлеб, масло и салаты. Иногда гостям приносят также чашу с водой, в которой плавают розовые лепестки или ломтики лимона — для смачивания пальцев.

Французский вид обслуживания предполагает свободный доступ сервировочного (приставного) столика с блюдами к каждой стороне столика, поэтому в обеденном зале ресторана расставляется значительно меньше столов, чем при других стилях обслуживания. Французский вариант обслуживания существенно ограни-

чивает прибыльность ресторана. К тому же это обслуживание весьма трудоемко и требует большого количества утвари и специальных приспособлений — такое могут позволить себе лишь заведения, рассчитывающие на большую сумму среднего чека, а именно рестораны элитной категории. Французский сервис создает условия для постоянного контакта с гостями, которые сами определяют желаемый объем порции блюда, что делает сервис персонализированным и эмоционально насыщенным.

Русский тип обслуживания Его особенность в том, что пищу готовят и разделяют на порции на кухне, а за стол гостей приносят разложенной на сервировочном блюде. Тарелки расставляются перед гостями с правой стороны, а еду с блюда официант накладывает и подает с левой стороны, двигаясь вокруг стола против часовой стрелки. И использованные тарелки убирают с правой стороны.

Буфетное обслуживание При буфетном обслуживании гости выбирают блюда из тех, что расставлены на сервировочном столике, который подвозит к столу официант. Гости либо сами кладывают себе пищу на тарелки, либо это делает официант. Здесь же, на сервировочном столике, могут размещаться и столовые приборы. А иногда их раскладывают индивидуально, перед каждым гостем.

Необходимые площади

Для обслуживания за столиками рядом с кухней должна быть предусмотрена специальная зона для временного размещения блюд с кухни перед подачей гостям. Здесь официанты берут блюда и приносят их в зал. Для салатов, напитков и десертов требуется отдельная зона, они не должны находиться там же, где приготовленная еда. Хлеб, масло и вода в необходимых количествах содержатся на рабочих зонах, имеющих у каждого официанта, (они размещаются по всему залу).

При самообслуживании возможно несколько конфигураций линий раздачи. *Линейная* обеспечивает удобный простой доступ и упорядочивает поток клиентов. Однако при такой планировке ограничивается число обслуживаемых посетителей в определенный промежуток времени. При линейной планировке пропускная способность системы определяется длиной помещения.

В большинстве ресторанов с обслуживанием за столиками зоны обслуживания проектируются как часть основной зоны приготовления пищи. Однако в кафе и кафетериях зона обслуживания должна быть отделена от кухни. Нужны отдельные пространства для прилавка (стойки), для посетителей и для официантов. Размеры этих зон определяются числом посетителей, которых планируется обслуживать одновременно, а также временем, отпущенным для обслуживания. При линейной планировке кафетерия линия раздачи способна обслужить от двух до десяти человек в минуту, в зависимости от их выбора и от количества персонала на линии раздачи. Чем богаче выбор и чем меньше персонала, тем меньше пропускная способность линии раздачи в минуту.

В последние годы на смену линейной планировке кафетериев все чаще приходит «островная» — когда разные категории блюд располагаются на островных стойках, что обеспечивает свободный подход со всех сторон. Эта планировка напоминает принятую в торговых центрах и способна «пропускать» до 20 клиентов в минуту.



Тест «на один зубок» 8.5

Снижение отходов равносильно контролю затрат

Цель изучения. Проиллюстрировать в пользу закупочных спецификаций, нормативных рецептов, показателей выхода готового блюда и контроля за размером порций в рамках системы управления затратами.

Каждый год ресторанам приходится выбрасывать тысячи тонн еды, которая от неправильного хранения портится или утрачивает кондиции. Это означает большие непроизводительные затраты, которые должны быть сведены к минимуму. Для снижения затрат важны не только правильно составленные закупочные спецификации, учет показателя выхода продукта в готовом блюде, нормативные рецепты и контроль за размером порций. Большое значение имеет также рачительное обращение с продовольственными продуктами — чтобы то, что закуплено, не пришлось бы потом выбрасывать.

В настоящее время существует четыре способа размораживания замороженных продуктов: в холодильной установке или малой холодильной камере, под проточной холодной водой, в микроволновой печи и непосредственно в процессе приготовления. Для обеспечения сохранности продуктов питания выработано обязательное правило «четырех часов», гласящее, что продукт не должен находиться при опасной температуре (от -40 до $+60^{\circ}\text{C}$) дольше чем четыре часа (по совокупности).

Менеджер ресторана обязан организовать систему мониторинга — либо измерительную, либо наблюдающую, чтобы обеспечить соблюдение этого правила. Первая осуществляет сбор количественных показателей (времени, уровня температуры), которые заносятся на бланки. Другая система, построенная на наблюдениях, более субъективна, предполагает сенсорный и визуальный контроль; ее данные также фиксируются. Менеджеру надлежит регулярно анализировать и оценивать собранную таким путем информацию, чтобы при необходимости принять соответствующие меры. В результате само руководство превращается в «контрольную точку».

Источники: Norton, Char, «You've Got to Measure to Manage», *Food Management*, vol. 38, no. 1, January 2003, pp. 58—60. Norton, Char, «Where Are Your Critical Points», *Restaurant Hospitality*, vol. 87, no. 2, pp. 94—96.

Вопрос для обсуждения. Почему важно, чтобы на контрольных точках велись записи?

Линейная конфигурация раздачи требует от 3,1 до 4,7 кв. м площади на каждый погонный метр раздаточного прилавка. А длина прилавка зависит от количества наименований, которые на нем должны быть выставлены. Для «островной» планировки необходимо от 5,6 до 6,2 кв. м площади на погонный метр прилавка. В обоих случаях в расчет принимаются потребности в площади для самих прилавков, для рабочих мест персонала, проходов для посетителей и установки оборудования бара.

Площадь зоны обслуживания в кафетерии должна быть увязана с вместимостью обеденного зала. В идеале темп прибытия новых посетителей в обеденный зал должен совпадать с темпом «убытия» тех, кто уже завершил трапезу. Число требуемых посадочных мест в обеденном зале можно определить по формуле

$$N_d = \frac{N_m + N_{sa}}{(T_m / T_d) - 1},$$

где N_d — число посетителей в обеденном зале, или число посадочных мест;
 N_m — общее число посетителей, которых намеревается обслуживать кафетерий;
 N_{sa} — число посетителей в зоне обслуживания;
 T_m — время на еду;
 T_d — время, проведенное посетителем в обеденном зале.

Раздаточный прилавок в кафетериях размещают как можно ближе к зоне приготовления пищи. Это позволяет быстро пополнять выкладку блюд на прилавке. Десерты обычно размещают в самом начале прилавка, а горячие блюда — в конце. Это не только предотвращает сильное остывание горячих блюд, но позволяет также увеличить продажи холодных, мимо которых посетитель следует, двигаясь вдоль прилавка. Если выкладку блюд начать с горячего, клиент может решить, что ему этого вполне достаточно, и проигнорирует холодные блюда и десерты.

Порционный контроль

Последний этап в процессе контроля — обеспечение правильного размера порций. Самый простой способ — отмеривать и накладывать пищу приборами одного и того же стандартного размера в посуду стандартного размера. Речь идет о стандартных сервировочных ложках, лопатках, приборов для разрезания, слайсеров и пр. Для некоторых блюд, например сэндвичей, следует предусмотреть приготовление каждой порции индивидуально, с взвешиванием²⁵.

ПОСУДОМОЕЧНЫЙ ЦЕХ

Как правило, эту зону отделяют от остальных и отводят ей хорошо освещенное, хорошо проветриваемое и вентилируемое помещение. Пол выстилают звукоизолирующей плиткой, чтобы неизбежный шум от этой операции не разносился по всей кухне. В зависимости от размера и количества используемой посуды закупают посудомоечные машины определенного размера и мощности.

Для мытья стеклянной посуды часто выделяют отдельное место. Специальные моющие добавки позволяют до блеска отмывать бокалы и прочее стекло, особенно если загружать их в моечную машину сразу после смены воды.

Размер этой функциональной зоны зависит от объема посуды, которую надо перемыть, и количества времени, отведенного на эту операцию. Некоторые заведения располагают большим запасом столовой посуды и кухонной утвари, поэтому просто складывают грязную и использованную посуду, которую моечный цех обрабатывает в установленную часть дня, например ближе к ночи, чтобы сэкономить на плате за электричество, а также создать равномерную загрузку персонала и избежать пиковых нагрузок. В других заведениях в целях экономии затрат

«парк» посуды сведен к минимуму, и моечный цех обязан немедленно мыть всю поступающую посуду, чтобы вернуть ее в другие функциональные зоны прямо в эту же смену.

В моечном цехе посуду сначала освобождают от остатков пищи, затем обрабатывают наиболее загрязненные места специальными моечными средствами, потом складывают, загружают в моечные машины, а после выгружают. Оборудование следует размещать в порядке, соответствующем последовательности технологических операций. Сначала в моечную машину загружают стекло, затем столовые приборы, потом тарелки, а в самом конце — кастрюли, сковородки, противни и прочую кухонную посуду.



Тест «на один зубок» 8.6 Путь наверх: Грэг Дэвидсон

В 2003 г. только что открывшийся ресторанчик Crimson ступил на долгий тернистый путь трудностей, которые в первый год жизни переживают все новые заведения общественного питания. Владельцы, Грэг Дэвидсон (Greg Davidson) и его жена, испытали это на своем горьком опыте. «Одно из самых больших потрясений в этом деле — вдруг осознать, насколько мало события поддаются контролю. Никогда бы не подумал, что ситуация может стать такой непредсказуемой. Иногда от безнадежности я приходил в глубокое отчаяние! Это все равно что управлять автомобилем со связанными за спиной руками» — так Дэвидсон описывал положение, в котором оказались они с женой в первое время.

Все, однако, оказалось не так уж плохо, как выглядело вначале. Дэвидсоны трудились не покладая рук, и постепенно приходили опыт и мудрость; общие испытания еще больше укрепили их и без того безоблачный брак. Это особенно чувствуется по тому, как Грэг Дэвидсон отзывается об их работе в ресторане Crimson — он называет это «труд любви».

Crimson — маленький ресторан, и таковы же его инвесторы: они не связаны с большим бизнесом, среди них нет представителей транснационального капитала. И когда инвесторы не в состоянии предоставить так необходимые заведению наличные, Дэвидсоны не колеблясь обращаются к своему и без того изрядно похудевшему счету. И хотя финансовая ситуация все еще оставляет желать лучшего, Дэвидсоны утверждают, что, с точки зрения клиентов, в заведении все отлично. Это очевидно хотя бы по тому, что после трапезы гости покидают ресторан счастливыми и довольными. Как говорит Дэвидсон, «в стенах нашего ресторана все складывается успешно. Остается только придумать, как привлечь к нам побольше посетителей».

Источник: Davidson, Greg, «Back in Back, But Crimson Had a Tough 1st Year», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 7, February 16, 2004, p. 58.

Вопрос для обсуждения. Грэг Дэвидсон говорит, что управлять новым рестораном — все равно что вести автомобиль со связанными за спиной руками. Как вы думаете, почему он использует такое сравнение?

Особое внимание надо уделить организации потока столовой посуды между моечным цехом, кухней и залом. Обычно помощники официанта приносят ее на больших поддонах. Чистая посуда поступает либо на кухню, либо прямо в зал для сервировки стола. Полезное решение — стеллажи на колесиках для посуды и столового стекла; их можно перекатывать из одной функциональной зоны в другую.

Зона мойки котлов и противней

Размер площади и характер планировки этой зоны зависят от общего объема кухонной посуды, которую надо мыть, и от размера отдельных противней и/или котлов. Кроме того, учитывается также число мойщиков котлов. Если один работник должен мыть и столовую посуду, и кастрюли с котлами, на мойке должно быть предусмотрено специальное место для сбора грязных кастрюль и котлов, поскольку мойка посуды для зала более приоритетна и должна осуществляться прежде других операций. Крупные заведения позволяют себе закупать специальные машины для мойки котлов, кастрюль и прочей кухонной посуды, что эффективнее традиционных моечных ванн.

ЗОНА СБОРА МУСОРА

Организация и конкретные требования к зоне сбора мусора зависят от таких факторов, как количество «производимого» бумажного и пластикового мусора от распаковки поступающих продуктов, консервных банок и прочего; от стоимости утилизации мусора, а также от требований местного законодательства.

Существует несколько способов утилизации мусора: прессование, сжигание, измельчение в крошку и измельчение в пульпу²⁶. При большом объеме производимого мусора удобнее всего использовать прессование. Это уменьшает объем и уплотняет мусор, упрощая задачу его вывоза. Надо только наладить пресс-компактор для производства оптимального размера мусорных брикетов. Вариант утилизации отходов сжиганием может быть экономически неприемлем из-за ограничений в местном законодательстве.

Во многих муниципальных образованиях административные правила не препятствуют такому способу утилизации, как измельчение мусора. Однако могут возникать проблемы с веществами, которые не разлагаются микроорганизмами, поэтому данный способ утилизации во многих муниципальных территориях запрещен. Последний способ утилизации предполагает измельчение мусора в жидкую кашу при помощи мощных мельниц-мусородробилок, работающих на оборотной воде. Однако этот способ непригоден для стекла и металла.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Mahmood Khan, *Foodservice Operations* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1987), pp. 254—257.
2. Lewis J. Minor and Ronald F. Cichy, *Foodservice Systems Management* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1984), p. 100.

3. Khan, *Foodservice Operations*, pp. 148—149.
4. Ibid., p. 175.
5. Ibid., p. 195.
6. Ibid., p. 163.
7. Ibid., pp. 164—165.
8. Ibid., p. 148.
9. Ibid., p. 148.
10. Ibid., pp. 209—211.
11. Edward A. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, 3rd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 11.
12. Khan, *Foodservice Operations*, pp. 211—215.
13. Ibid., p. 214.
14. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, p. 12.
15. Ibid., p. 13.
16. Khan, *Foodservice Operations*, p. 218.
17. Ibid., p. 220.
18. Minor and Cichy, *Foodservice Systems Management*, p. 33.
19. John B. Knight and Lendal H. Kotschevar, *Quantity Food Production, Planning and Management*, 2nd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 173.
20. Ibid., p. 275.
21. Khan, *Foodservice Operations*, p. 267.
22. Ibid., pp. 252—253.
23. Minor and Cichy, *Foodservice Systems Management*, p. 130.
24. Khan, *Foodservice Operations*, pp. 254—257.
25. Ibid., p. 283.
26. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, p. 17.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Cost Guard Foodservice Software	http://www.costguard.com/
Food Software/Advanced Analytical, Inc.	http://www.foodsoftware.com/
Sysco Corporation	http://www.sysco.com/
ARAMARK Corporation	http://www.aramark.com/
Canteen Vending Company	http://www.canteen.com/

Глава 9

ОБОРУДОВАНИЕ И ИНТЕРЬЕР КУХНИ: ВЫБОР, СОДЕРЖАНИЕ И ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕ



Приготовить кушанье так, чтобы вы насладились первым куском, способен любой, даже неповар, но приготовить так, чтобы вы смаковали и последний кусок тоже, способен только настоящий шеф.

Франсуа Мино, редактор Michelin Guide

Цели изучения

Изучив главу, вы сможете:

- 1 Указать, какими соображениями следует руководствоваться при выборе кухонного оборудования
- 2 Выделить базовые типы оборудования, необходимые ресторанной кухне
- 3 Сравнить относительные преимущества разных материалов для внутренней отделки помещения кухни и разных конструкций кухонного оборудования
- 4 Объяснить смысл наиболее важных понятий из области очистки и технического обеспечения кухонного оборудования
- 5 Самостоятельно разработать общую программу эффективного регулирования энергопотребления

ВЫБОР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Общие соображения

При выборе технологического оборудования для кухни руководствуются рядом основополагающих факторов¹, к которым относятся мощность оборудования, масштаб потребностей в нем, затраты на приобретение и содержание, функциональные особенности, а также соответствие санитарным нормам и нормам безопасности.

Мощность оборудования Прежде чем решать, какие типы оборудования и в каком количестве приобрести для ресторанной кухни, очень важно определить, какой должна быть мощность каждого агрегата. Если ошибиться в меньшую сторону, на кухне будут периодически возникать задержки и заторы; при завышенном расчете ресторан потратит неоправданно много средств на оборудование, которое не будет использоваться на полную мощность.

Потребность в мощностях можно определить следующим образом².

1. Проанализировать каждое наименование меню в целях определения, какое количество порций следует готовить для каждого времени суток. Если меню меняется ежедневно, придется делать расчет для выборки из нескольких наименований.
2. Определить размер порции каждого наименования.
3. Определить общий объем пищи для каждого времени суток путем умножения запланированного числа порций каждого блюда на размер порции.
4. Для каждого блюда определить способ приготовления и набор исходных компонентов. В зависимости от концепции и стиля заведения блюда могут готовиться только под заказ или впрок небольшими партиями, или заблаговременно большими партиями, или частично готовиться с окончательной «доводкой» по мере поступления заказов. Следует принять во внимание также время, требуемое для приготовления, а также примерно определить, в какое время суток удобнее всего готовить каждое блюдо. В разное время суток одно и то же оборудование можно использовать для приготовления нескольких наименований.
5. Определить примерный объем блюд, которые готовятся «в котле», не порционно. Чем меньше объем партии и чем чаще они готовятся, тем меньшей мощностью оборудования можно обойтись и тем, кстати, свежее будет готовое блюдо.
6. Для блюд, которые готовятся только под заказ, следует определить, сколько порций каждого придется готовить в каждый период суток. Расчет основан на прогнозируемом числе клиентов в каждое время суток, на их кулинарных предпочтениях, а также на времени их обычного посещения.
7. Составив представление об общей требуемой мощности технологического оборудования, следует просмотреть каталоги поставщиков и выбрать оборудование, подходящее для масштаба операций ресторана. Некоторые виды оборудования выбирают по количеству и размерам кухонной посуды, которая для них подходит. В этом случае общее количество порций блюда, для приготовления которого предназначается конкретное оборудование, следует разделить на количество порций, помещающихся в емкости, на которую рассчитан данный агрегат, — и тогда получится его мощность «в противнях или сковородах». Поясним на примере. Предположим, для духового шкафа предназначены противни размером 18 × 26 дюймов. Чтобы определить, сколько стандартных порций блюда (например, пирога или тушеного мяса)

можно приготовить на таком противне, надо разделить на это число общее количество порций пирога, которые следует приготовить, скажем, в период ланча. Вы получите число противней, которые нужны для приготовления пирога в нужных количествах в каждый период суток. Руководствуясь таким расчетом, вы легко подберете духовой шкаф нужной мощности.



Тест «на один зубок» 9.1

Горячая концепция: Технологические новшества в ресторане

Ресторанная индустрия, как известно, не слишком расторопна в освоении новых технологических достижений. Тем не менее возросшая взыскательность клиентов и острота конкуренции вынуждают рестораны переменить отношение к новым технологиям, и прежде всего потому, что они позволяют усовершенствовать оборудование в интересах обеспечения экономии затрат, неизменности качества блюд, эффективности и безопасности общественного питания.

Новые технологии открывают дорогу к усовершенствованному интерактивному кухонному оборудованию, адресованному сектору фастфуда. Новое оборудование революционизирует кухню заведений фастфуда благодаря существенному уменьшению габаритности при сохранении и даже повышении производительности, повышению уровня безопасности рабочих мест и сокращению численности персонала. Технологическое совершенствование уже коснулось таких видов оборудования, как холодильные камеры, грили и обжарочные аппараты, фритюрницы.

Так, усовершенствованные интерактивные холодильные установки оборудованы системой программирования, которая позволяет подавать акустические и визуальные сигналы, если температура в холодильной камере переходит в угрожающий сохранности продуктов диапазон. Новые технологии позволяют придать агрегатам для приготовления пищи размер, оптимальный для требований конкретного заказчика, и сгладить остроту вечной проблемы дефицита площадей. Благодаря новым технологиям кухня станет, что называется, крутой.

Так, вертикальный гриль позволяет принципиально изменить традиционный способ приготовления гамбургеров: полуфабрикаты прямо из морозильной камеры загружаются на ленту конвейера, отправляющую их в зону приготовления. Также разработана и усовершенствованная автоматическая фритюрница, управляемая роботом, который автоматически регулирует температуру фритюра, дозирует соль и пакет готовое блюдо, например картофель фри. Такая автофритюрница — несомненно, шаг вперед по сравнению со старой системой обжарки отдельными партиями. К тому же блюдо всегда будет свежеприготовленным.

Источник: Frumpkin, Paul, «Never Fear, New Gear: Brave New World of Interactive Equipment, Robotics Offers Relief for Harried Operators», April 14, 2004, www.nrn.com/equipment/

Вопрос для обсуждения. Какие выгоды ресторатору сулит чуткое внимание к отраслевым технологическим новшествам?

Потребность в оборудовании Пока оборудование не потребуется, нет смысла покупать его или брать в аренду, верно? А что такое потребность в оборудовании? Поясним. Оборудование считается «требуемым», если оно способно повысить качество приготовляемой пищи, обеспечить экономию исходных продуктов и/или расходы на оплату труда, позволяя производить большее количество конечного продукта, и/или способствует повышению прибыльности производственных операций заведения³.

В зависимости от потребности технологическое оборудование классифицируется как критически необходимое, часто используемое и базовое⁴. На основе такой классификации можно расставить приоритеты в приобретении оборудования при ограниченности наличных денежных средств.

Затраты на приобретение и содержание Приобретение единицы оборудования связано с целым набором затрат — это затраты на собственно покупку, установку, страхование, ремонт и обслуживание, эксплуатацию и обеспечение работы⁵.

В ходе анализа затрат на единицу оборудования конкретного типа следует учитывать и затраты на оплату труда работника, который будет его использовать. Так, придется сопоставить затраты на покупку предварительно обработанных овощей с затратами на приобретение и эксплуатацию машины для их очистки и еще приплюсовать затраты на оплату труда соответствующего работника зеленого цеха.

Махмуд Хан (Mahmood Khan) предложил расчет ценности единицы кухонного оборудования по следующей формуле⁶:

$$H = \frac{L(A + B)}{C + L(D + E + F) - G},$$

где H — рассчитываемая ценность оборудования;

L — ожидаемый срок эксплуатации в годах;

A — обеспечиваемая годовая экономия на затратах на труд;

B — годовая экономия на материалах;

C — затраты непосредственно на оборудование, включая его установку;

D — годовая стоимость электро- и водопотребления;

E — годовая стоимость обслуживания и ремонта;

F — годовой процент от средств, израсходованных на покупку оборудования (C) при их альтернативном использовании в течение срока службы оборудования (L);

G — цена встречной продажи оборудования после срока эксплуатации при замене его новым.

Если значение $H > 1,0$, оборудование следует покупать. Чем больше этот показатель, тем выгоднее приобретение оборудования. Эта формула требует расчета прогнозируемого срока эксплуатации оборудования. Для кухонного технологического оборудования он, как правило, составляет от 9 до 15 лет.

Функциональные особенности Важно, чтобы оборудование выполняло те операции, для которых предназначено. Необходимо тщательно проанализировать его производительность по сравнению со стоимостью, а также с производительностью прочих типов оборудования. Здесь следует учесть и вероятность изменения

ассортимента блюд в меню — а вдруг дорогостоящее оборудование в один прекрасный день останется не у дел? В расчет принимаются и такие особенности, как уровень шума от работы оборудования, цена и доступность запчастей и комплектующих, сложность технического обслуживания. Наконец, немаловажно и то, на какой энергии работает оборудование.

Северо-Американская ассоциация производителей оборудования для пищевой промышленности (North-American Association of Foodservice Equipment Manufacturers, NAFEM) разработала и теперь постоянно совершенствует такую специализированную отраслевую электронную программу, как протокол передачи данных о работе технологического оборудования непосредственно на компьютеры административного отдела. Участвующее в таком протоколе оборудование передает в офис предупреждающие сигналы — в случае необходимости замены какой-либо детали, пополнения расходного материала, при наступлении срока технического обслуживания, ремонта или очистки. Это очень полезная вещь, обеспечивающая on-line контроль за работой оборудования. В параметрах защиты можно определить круг пользователей, допущенных администрацией к этим данным.

Соответствие санитарным нормам и нормам безопасности Приобретаемое оборудование должно иметь сертификат соответствия санитарным нормам для предприятий общественного питания. Сертификацию оборудования производит Национальный фонд санитарной защиты (National Sanitation Foundation, NSF). Выбирать нужно только то оборудование, которое имеет сертификат NSF.

Не менее важны и соображения безопасности в эксплуатации. Все материалы, использованные в конструкции оборудования, должны быть нетоксичными. Рабочие части должны легко демонтироваться для тщательной промывки; режущие части должны быть хорошо защищены; желательны также, чтобы имелись защитные фиксаторы.

Для ресторанного оборудования основное требование — его пожаробезопасность. По данным Национальной ассоциации пожарной безопасности США (National Fire Protection Association, NFPA), в 1997 г. по всей стране было зарегистрировано 11,3 тыс. случаев возникновения пожаров в предприятиях общественного питания; ущерб составил 172,5 млн долл. Половина возгораний произошла на кухне, главным образом из-за неполадок в технологическом оборудовании. Для обеспечения пожаробезопасности следует предпринять ряд мер⁷.

- Установить надежную систему пожаротушения, предполагающую наличие на стенах резервуаров с сухими или влажными противопожарными химикатами, с подсоединением под верхнюю панель, к самым потенциально пожароопасным внутренним частям кухонного оборудования.
- В некоторых регионах действуют строительные нормы, требующие обязательного оборудования зданий спринклерной системой пожаротушения, которая при повышении температуры в помещении срабатывает автоматически, нагнетая воду через специальные встроенные форсунки. Правда, некоторые страховщики предусматривают меньший размер страховых выплат при наличии такой системы. Зато другие, наоборот, утверждают, что ущерб от воды может перекрыть выигрыш от предотвращения ущерба от возгорания, и на этом основании страховую премию не снижают.
- Заключить договоры о страховании на случай пожара и временного простоя бизнеса.

- Разработать план эвакуации с графическими схемами, показывающими, по каким направлениям в случае пожара должна производиться эвакуация людей из ресторанного зала и из служебных помещений.
- Ежедневно производить чистку кухонного оборудования, особенно фильтров, наконечников, пространств под верхней панелью оборудования, чтобы там не скапливались легко возгораемые жир или масло.
- Производить вывоз мусора и отходов до закрытия ресторана на ночь.
- Научить помощников официантов во время очищения пепельниц тщательно проверять, хорошо ли затушены окурки.
- Перед закрытием ресторана всегда проверять, выключены ли все агрегаты, в том числе грили, фритюрницы и пр.
- Назначить в каждой смене ответственного за пожарную эвакуацию. В случае возгорания и эвакуации гостей и персонала он должен последним покинуть помещение, проверив, не остался ли кто.
- Разработать план восстановления бизнеса после пожара. В нем должны быть перечислены названия и контактные лица всех компаний — поставщиков ресторана, примерный список клиентов, а также контактные данные клининговых компаний, компаний, занимающихся восстановлением помещений после пожара, и т.д.

Технологические материалы

Стоимость оборудования напрямую зависит от типа материалов, из которых оно изготовлено. Перечислим технологические материалы, используемые для производства кухонного оборудования.

Дерево У этого технологического материала для оборудования недостатки перевешивают достоинства. Дерево хорошо поглощает воду, в нем могут образовываться трещины, что недопустимо с точки зрения гигиены производства. Дерево, однако, обладает малым удельным весом, ему легко придать нужную форму, оно гасит звук да и выглядит привлекательно, не говоря уже о его дешевизне. В целом дерево имеет ограниченное использование при производстве кухонного оборудования и применяется только для поверхностей, не имеющих непосредственного контакта с пищей.

Металлы В производстве кухонного оборудования используется множество металлов, но в основном в сплавах, например нержавеющей сталь, латунь (медь, цинк и пр.), монель (никель и медь). Чистая медь практически не используется в кухонном оборудовании, поскольку окисляется на воздухе, требуя ежедневной чистки, имеет довольно большой удельный вес и способна вступать в химические реакции с некоторыми видами продуктов.

Нержавеющая сталь легко поддается очистке и полировке, привлекательна на вид, достаточно прочна, не поддается ржавчине и образованию пятен. Из-за того что на ней заметно любое, даже самое мелкое загрязнение, ее легко своевременно чистить, обеспечивая гигиену производства. При покупке оборудования из нержавеющей стали следует обращать внимание на два важных момента: толщину листового металла, из которого оно изготовлено, и степень полировки. Толщина имеет значение, так как от этого зависит цена. На стальных частях всегда

указана толщина — чем толще лист, тем ниже номер маркировки. Самая традиционная толщина листовой стали для производства кухонного оборудования имеет маркировку 8,10 и 12; сталь толщиной 12 и 14 подходит для столовой посуды. Цена зависит и от степени полировки — чем лучше отполированы поверхности, тем дороже оборудование. Степень полировки отражает указанный на оборудовании номер полировки — чем он больше, тем выше степень полировки. У оборудования, предназначенного для кухни, допустима степень полировки, обозначаемая номером 4; для оборудования зала номер полировки должен быть выше.

Из никеля в основном делают накладки дна панели, направляющие и прилавки. Алюминий — самый популярный материал для дешевых столовых приборов; он используется для внутренней и внешней части оборудования; из него делают пароварки. Алюминий имеет массу достоинств: он легкий, обладает хорошей теплопроводностью и электропроводностью, не подвергается коррозии и имеет долгий срок эксплуатации.

Используется также чугун — но только для оснований, станин, стоек — обязательно в тех местах, которые не имеют прямого контакта с продуктами питания. Чугун применяется и для производства газовых горелок, а также кухонной посуды — сковородок, котелков, сотейников. Из латуни обычно делают запорные вентили и клапаны, водопроводные краны.

Печи, жарочные шкафы, плиты производят из стали, как и опоры для напольного оборудования. Применяется также оцинкованная сталь — из нее изготавливают посудомоечные машины, раковины и стойки для напольного оборудования.

Пластмассы В индустрии общественного питания чрезвычайно широко применяются разные пластмассы. Это материал универсальный, легкий, долговечный, ему легко придать нужную форму. Из акриловых волокон делают контейнеры для пищевых продуктов, пищевую пленку и т.п.; меламин используется для изготовления посуды; из стекловолокна делают подносы (даже если поверхность подноса влажная, посуда на нем не скользит); из полиэтилена производят пакеты для пищевых продуктов, миски и контейнеры; из полипропилена, стойкого к ударам и высоким температурам, — кассеты для посудомоечных машин; полистирол применяется для изготовления столовой посуды.

Технологические покрытия Их используют на внутренних частях оборудования для придания им дополнительных свойств. Так, силикон делает поверхность антипригарной, тефлон, помимо этого, облегчает удаление остатков со сковород и кастрюль. Поверхности, непосредственно соприкасающиеся с пищевыми продуктами, при помощи технологических покрытий делают гладкими, устойчивыми к коррозии, негигроскопичными, жаропрочными и легко очищаемыми. Главное требование к таким покрытиям — при контакте с ними еда не должна изменять пищевые свойства, вкус, запах и цвет.

Источники энергопитания

Поскольку энергоносители день ото дня дорожают, вопрос энергопитания при выборе кухонного оборудования становится все более важным. Источниками питания оборудования могут быть электричество, пар, газ и жидкое топливо.

В общественном питании главный источник энергии для оборудования — электричество. Имеется два типа сетей: с напряжением 110—120 вольт и 220—240 вольт. Так что при покупке оборудования и всевозможных электрических приспособлений следует обращать внимание, на какое напряжение они рассчитаны.

Для обеспечения безопасной работы электросетей используют предохранители, поэтому надо выбирать тот тип предохранителя, который соответствует параметрам данной сети. Определить тип предохранителя очень просто, для этого используется простейшая формула⁸

$$W = V \times I,$$

где W — мощность предохранителя, в ваттах;
 V — напряжение сети;
 I — сила тока.

Предположим, к сети напряжением 110 вольт подключен прибор мощностью 2000 ватт. Сила тока определяется как мощность, поделенная на напряжение, т.е. $2000 : 110 = 18,2$ ампера. Накинем 25% на коэффициент надежности и получим 25 ампер — именно такой предохранитель следует установить, чтобы данная система работала безопасно. Стоимость электроэнергии выражается в центах за киловатт-час; один киловатт-час — это работа (или энергия), для совершения которой требуется мощность в один киловатт-час (1000 ватт-час).

Спецификации оборудования

При покупке технологического оборудования нужно руководствоваться точными указаниями на то, какими свойствами и параметрами оно должно обладать. Для этого составляют спецификацию, в которой перечислены все требования. В ней должны содержаться следующие сведения⁹.

- (1) Название оборудования.
- (2) Масштабы планируемого использования.
- (3) Классификация: тип, модель, размер, стиль.
- (4) Специфические требования, которые должны включать такие моменты, как:
 - размеры и требуемый диапазон температур;
 - указание основного материала, из которого изготовлено оборудование, и технологических покрытий;
 - параметры электропитания;
 - система регулирования и дисплеи;
 - критерии эффективности эксплуатации;
 - наличие сертификатов различных государственных агентств и служб (таких, как Underwriters' Laboratories (UL), независимая некоммерческая организация, занимающаяся сертификацией различных товаров, материалов и систем с точки зрения их безопасности; Национальный фонд санитарной защиты (National Electrical Manufacturers Association, NEMA); Национальная ассоциация производителей электрооборудования; Американская газовая ассоциация (American Gas Association, AGA); Американское общество инженеров-механиков (American Society of Mechanical Engineers, ASME));

- тип гарантий поставщика;
 - доступность запчастей и деталей, а также стоимость обслуживания и ремонта и количество требуемого персонала.
- (5) Гарантии качества: проверка в месте продажи и наличие результатов эксплуатационных испытаний.
 - (6) Дата поставки и монтажа.
 - (7) Условия и сроки оплаты.
 - (8) Рисунки и фотографии оборудования.
 - (9) Имя и телефон контактного лица.

ТИПЫ ОБОРУДОВАНИЯ

Тепловое оборудование

Плиты Существует два основных типа кухонных плит: газовые и электрические. Это основной тип кухонного оборудования для приготовления пищи. Плиты, как правило, бывают напольными, приготовление пищи производится на расположенной сверху варочной панели, оборудованной конфорками. Обычно плиты имеют массивную основу, что обязательно при той огромной нагрузке, которая выпадает на их долю. В идеале плита должна быть оборудована съемными решеткой и маслоуловителем, что облегчает мойку и уход. При всем многообразии специализированных плит, используемых ресторанной кухней в зависимости от особенностей ассортимента, существуют некоторые общие правила их выбора¹⁰. Для ресторана, который в день подает меньше 300 заказов, вполне хватит и одной плиты. Для заведений, где в день подается 300—400 заказов, требуются две плиты, при 400—500 заказах в день — три плиты; а дневную подачу в 500—1000 заказов могут обеспечить четыре плиты.

Нагревательная поверхность электроплиты требует на 20—30% больше энергии, чем горелка газовой плиты (где пища подвергается непосредственному воздействию огня), поскольку сначала должна нагреться сама поверхность, а от нее — уже варочная посуда. С другой стороны, конфорка газовой плиты предназначена только для одной кастрюли или сковороды, а на варочной панели можно уместить несколько, что обеспечивает процесс приготовления большей гибкостью.

Обратите внимание, чтобы выбранная плита была оборудована съемными поддонами для масла, что облегчает ее чистку и обслуживание и устраняет угрозу возгорания жира.

Духовые шкафы обычные Обычные духовые шкафы используются чрезвычайно интенсивно, поэтому при их выборе большое внимание уделяется продолжительности срока службы. Следует принимать в расчет и такие факторы, как простота ухода и очистки и потребление энергии. С точки зрения снижения потерь энергии желательно, чтобы изоляционный слой (из стекловолокна, минерального войлока или стеклонити) имел толщину 10—13 см. Для экономии кухонной площади духовые шкафы можно устанавливать один на другой. Для расчета потребности в количестве духовых шкафов пригодны те же рекомендации, что и для плит. Существует и более точная формула, следующего вида¹¹:

$$N_{\text{д}} = \frac{N_{\text{п.б}}}{N_{\text{п.пр}} \times N_{\text{пр.д}} \times N_{\text{парт.б}}},$$

- где $N_{\text{д}}$ — требуемое количество духовых шкафов;
 $N_{\text{п.б}}$ — число подач блюд;
 $N_{\text{п.пр}}$ — число порций на одном противне;
 $N_{\text{пр.д}}$ — число противней, одновременно помещаемых в духовку;
 $N_{\text{парт.б}}$ — число партий блюда, приготовленных за час.

Духовые шкафы конвекционные В обычном духовом шкафу нагрев неравномерно распределяется по объему духовой камеры, поскольку нагревательные элементы расположены в фиксированных местах, сверху и снизу. Преодолеть этот недостаток позволяют конвекционные духовые шкафы, оснащенные вентиляцией, которая обеспечивает равномерное распределение жара. Благодаря этому можно продуктивно использовать все пространство духовой камеры.

Есть большие конвекционные духовые шкафы с выдвижной многоярусной тележкой, которую загружают заготовками для выпечки и вкатывают в духовую камеру. Конвекция обеспечивает равномерное поступление тепла на все заготовки, что обеспечивает одновременное приготовление всех изделий на тележке. Существует модель духового шкафа с системой импульсной конвекции, чередующей поток горячего воздуха с потоком холодного. Это обеспечивает приготовление пищи и предотвращает ее подгорание.

В целом преимущества конвекционных печей в том, что они обеспечивают экономию труда, энергии и площади. К недостаткам можно отнести то, что постоянное движение воздуха в духовой камере может нарушить внешний вид изделий из взбитых белков или теста.

Печи инфракрасные Этот инновационный вид духового шкафа требует еще меньше площади, чем конвекционные печи, и потребляет меньше энергии благодаря более высокой температуре в духовой камере и более быстрому приготовлению пищи.

Печи механического типа и печи для пиццы Главное отличие механического духового шкафа от обычного в том, что он значительно больше размерами и оборудован устройством, обеспечивающим перемещение противней с выпекаемыми изделиями внутри духовой камеры. Духовая печь барабанного типа оборудована вертикальными направляющими полозьями, по которым противни с заготовками движутся вверх и вниз. Такие печи обычно имеют дверцы из жаропрочного стекла, которые позволяют снаружи наблюдать за процессом приготовления. Есть духовые печи карусельного типа, с несколькими уровнями горизонтальных поддонов, вращающихся вокруг центральной оси. Существуют также большие духовые печи, в которых заготовки на лотках движутся внутри духовой камеры в вертикальной или горизонтальной плоскости. Печи для пиццы обычно глубже и позволяют размещать заготовки пиццы разного диаметра на горизонтальных поддонах.



Тест «на один зубок» 9.2 Как избавиться от отходов

Цели изучения. Определить требования, которые следует принимать в расчет при выборе технологического оборудования для ресторана. Определить базовые типы оборудования ресторанной кухни.

Известно, что в любом ресторане образуется огромное суточное количество мусора и отходов. Учитывая, что их накопление и утилизация требуют дефицитной ресторанной площади, затрат труда и времени, а также изрядного финансирования, отраслевые специалисты осознают важность разработки современного оборудования для эффективного управления этим процессом. Так, создан полезный ручной уплотнитель отходов — компактор Pack-A-Drum, помогающий решить проблемы частого хождения работников к мусорному контейнеру, просыпания мусора, уменьшения объема отходов, уменьшения веса утилизируемых порций мусора.

Компактор Pack-A-Drum установлен на тележке, поэтому его легко перевозить в помещения, где имеются мусороприемники. Он позволяет вчетверо уменьшить объем мусорного мешка. т.е. в сменный мешок можно теперь поместить вчетверо больше отходов, а это, в свою очередь, сокращает количество путешествий работников к мусорному контейнеру. При перегрузке спрессованных мешков из Pack-A-Drum в мусорный контейнер не происходит просыпания и растекания отходов вокруг контейнера, что нередко вызывало травмы от падений из-за скользкой поверхности и общее загрязнение этой зоны.

Уменьшение объема и веса брикетов с отходами позволяет экономить на оплате услуг компании, вывозящей мусор, тарифы которой предусматривают надбавки за тяжесть мусорных брикетов. К тому же контейнер заполняется медленнее, освобождать его приходится реже, что также создает экономию.

Для крупных операторов фастфуда, вроде McDonald's и Burger King, компактор Pack-A-Drum представляет собой очень разумную «мусорную стратегию», поскольку в их заведениях мешки с мусором при солидном объеме наполовину заполнены пустыми стаканами и контейнерами, попросту говоря, воздухом. Итак, при выборе технологического оборудования для ресторана следует руководствоваться такими соображениями, как потребность в оборудовании, уровень производительности оборудования, его функциональность, эффективность с точки зрения обеспечения санитарии и безопасности труда. Со всех этих точек зрения Pack-A-Drum — самый разумный выбор.

Источник: «Good Trash Goes in Small Packages: A Simple Compacting Procedure Saves Space, Time, Money», *Nation's Restaurant news*, vol. 2, no. 2, p. 19, May 2003.

Вопрос для обсуждения. Какие факторы должны быть учтены при выборе кухонного оборудования?

Печи микроволновые В микроволновых печах пища готовится за счет токов сверхвысокой частоты, поэтому их и называют еще СВЧ-печи. Они особенно удобны для небольшого подогрева пищи перед подачей, а также для размораживания продуктов и блюд. Правда, из-за небольших объемов их производительность ограничена, а кроме того, они не позволяют обжаривать пищу. Для преодоления последнего недостатка уже разработаны гибридные конвекционно-микроволновые агрегаты.

Печи многоярусные духовые В многоярусной, или этажерочной, духовой печи предусмотрено вертикальное расположение нескольких уровней, что при солидной производительности агрегата позволяет экономить дефицитное пространство кухни. Производительность печи можно рассчитать путем определения количества партий заготовок, которые могут быть приготовлены за один час. Эти печи предназначены как для выпекания, так и для грилирования. Время грилирования может составлять от 15 до 18 мин на фунт копченого окорока или 30–50 мин для сырого. Время выпечки для рогаликов — 15–20 мин, для пирожков с фруктовой начинкой — 50–60 мин.

Более эргономичны двухъярусные печи. В трехъярусных верхний располагается слишком высоко, что делает работу небезопасной, а нижний располагается так низко, что работнику в процессе выпечки приходится долго находиться в согнутом состоянии, что сильно утомляет мышцы спины.

Жаровни Приготовление на жаровне придает еде запах дымка за счет того, что продукт размещается на решетке и под действием огня жир плавится, капает вниз и частично сгорает. Жаровни, как правило, совмещают в одном блоке с плитой и/или духовым шкафом одним из трех способов¹². Жаровня может монтироваться на одном уровне с варочной поверхностью плиты, или она встраивается как базовый элемент, обеспечивающий нагрев помещенного сверху духового шкафа, также жаровня может совмещаться с духовым шкафом обычного типа либо с накладкой сверху варочной панели, либо без нее.

Маленькую жаровню можно разместить на варочной поверхности интенсивно эксплуатируемой плиты для ограниченного объема операций, не требующих глубокого пропекания. Производительность жаровни определяется размерами рашпера (решетки) и типом приготовляемой пищи. Так, например, стейк толщиной 1 дюйм (около 2,5 см) можно запечь с кровью за 15 мин, а половинку цыпленка — за 30 мин. Количество порций, которые должны быть приготовлены за определенный промежуток времени, определяет, сколько жаровен и какого размера нужно приобрести заведению.

Опрокидывающиеся сковороды Эта жарочная поверхность (griddles) используется для приготовления или подогрева блюд на скорую руку. Время приготовления для разных видов пищи различно: если сэндвич с сыром будет готов уже через пару минут, то для приготовления бекона потребуется от 8 до 10 мин. Рядом с этой жарочной поверхностью должно быть отведено небольшое место для содержания заготовок, а также кухонных приборов, используемых в процессе жарки. Потребность в этом виде кухонного оборудования определяется точно так же, как и для жаровни.

На заметку

The Raytheon Corporation произвела первую микроволновую печь для коммерческих целей еще в 1947 г. Первые представители этого семейства печей были довольно примитивны и чрезвычайно дорогостоящи. Это был агрегат высотой пять с половиной футов (чуть меньше 170 см) весом около 300 кг. Цена достигала 5 тыс. долл. Кроме того, для охлаждения магнетрона, устройства, которое генерировало микроволновое излучение, требовалось подключить печь к магистрали холодной воды

Источник: <http://www.gallawa.com/microtech/history.html>, November 7, 2005.

Паровое оборудование

Котлы с паровой рубашкой Для ресторанной кухни варочные котлы с паровой рубашкой незаменимы. Они прекрасно подходят для приготовления пищи из продуктов, которые не требуют высокотемпературной тепловой обработки. Водяной пар нагревает металлические стенки котла, которые распространяют тепло на помещенный внутрь продукт. Вследствие того что пар с ним напрямую не соприкасается, продукт в процессе приготовления практически не теряет пищевой ценности. Если кухня не оборудована паропроводом, к такому котлу придется специально приобрести парогенератор, что увеличит общую стоимость покупки. Принимая решение о приобретении такого варочного котла, следует учесть, что его требуется установить в таком месте, чтобы сверху был кран с горячей водой, а внизу — слив для отработанной воды.

Расчетная потребность в объеме варочного котла с паровой рубашкой определяется по формуле¹³

$$\text{Объем котла} = (\text{Количество порций блюда} \times \text{Размер порции} \times \% \text{ Незаполненного пространства над продуктом}) / 128 \text{ унций (ок. 3,6 кг), или 1 галлон (ок. 3,8 л)} \times \text{Количество партий, которыми готовится блюдо (или 1000 мл)}.$$

Доля незаполненного пространства над продуктом в котле обычно принимается за 15% во избежание выплескивания и разбрызгивания.

Пароварки В пароварках можно готовить большой объем пищи, причем быстро, с сохранением питательных свойств и отменным качеством. Помещенные в пароварку исходные продукты, пусть даже замороженные, не требуют внимания повара до самого момента достижения ими готовности — это очень удобно. В пароварках готовят овощи, рис, пасту, некоторые виды десертов (заварной крем для пудинга). Правда, для некоторых продуктов пароварка не подходит. Еще один ее недостаток — ряд дополнительных операций для доведения блюда до требуемого качества.

Жарочное оборудование

Фритюрницы Аппарат для обжаривания в глубоком слое кипящего жира или масла — фритюрница, производится из некоррозийных и термостойких материалов. Оснащается регулятором температуры, который должен быть расположен так, чтобы при работе с ним не подвергаться опасности обжечься кипящим жиром. Должна быть предусмотрена удобная система слива жира и удаления из него частиц продукта.

Производительность агрегата определяется емкостью чаши для жира, степенью его нагрева и временем приготовления. Обычно предусматривается соотношение жира и обрабатываемого продукта в пропорции 6 : 1, т.е. шесть частей жира на одну часть продукта по весу. Стандартные промышленные фритюрницы рассчитаны на одновременное приготовление продукта весом от 15 до 130 фунтов (от 6,8 до 59 кг). С помощью фритюрницы за один час можно приготовить продукт весом 1,5—2 от вместимости продукта, иными словами, при вместимости 130 фунтов во фритюрнице можно приготовить за один час от 195 до 260 фунтов продукта.

Существуют и фритюрницы закрытого типа, работающие под давлением. Крышка герметично закрывается, и продукт готовится в кипящем жире под давлением. Скорость приготовления возрастает, к тому же требуется не такая высокая температура жира. Это продлевает и срок использования одной порции жира — при более низких температурах он не так быстро теряет пригодность. Кроме того, в таких фритюрницах продукт не теряет влажности и получается хрустящим снаружи и нежным и сочным внутри.

В промышленных фритюрницах непрерывного типа продукт поступает на обработку в чашу с кипящим жиром по конвейерной ленте. Такие агрегаты оснащают автоматическим устройством съема корзины с готовым продуктом или таймером, сигнализирующим о готовности очередной порции. Это позволяет повару одновременно с работой на фритюрнице выполнять и другие производственные операции, не беспокоясь, что продукт пережарится.

Стимеры (Steamers) Это огромные механизированные емкости, достаточно глубокие для жарки в глубоком слое жира. В принципе они универсальны и пригодны также для жарки, пассерования, обжаривания, подогревания пищи в больших количествах. Они крепятся на станине или прямо к полу на ножках и могут поворачиваться под углом до 90°, что облегчает выгрузку приготовленной пищи и их чистку. Это практически незаменимый аппарат для кухни крупного ресторана.

Малое кухонное оборудование

Куттеры При помощи куттеров можно обрабатывать мясо, овощи, фрукты — нарезать кусками, кубиками, а также шинковать или измельчать. Продукт помещают в чашу, которая, вращаясь, подставляет его под вращающиеся на высокой скорости ножи. Производительность куттеров определяется емкостью чаши и количеством продукта, который можно обработать в минуту. Куттеры могут быть напольными или крепятся на рабочий стол или верстак.

Слайсеры Их еще называют ломтерезками. Основные рабочие элементы слайсера — дисковый нож и подвижная каретка, направляющая продукт под нож. Слайсер снабжен бесступенчатым регулятором, что позволяет нарезать продукт ломтями заданной толщины.

Миксеры Миксеры и блендеры требуются на кухне любого ресторана. При выборе главный фактор — мощность мотора. Предпочтительнее приобрести более мощный миксер большой вместимости, позволяющий обработать большую партию продукта за один раз, а не порциями. Благодаря множеству насадок, позволяющих выполнять разные операции, миксер считается практически универсальным прибором. С помощью разных насадок и съемных устройств можно резать продукт ломтями, измельчать, шинковать, натирать и выжимать сок. Небольшие промышленные модели имеют вместимость от 4,7 до 19 л, большие — от 28 до 378 л.

Вертикальные куттеры/миксеры Вертикальный куттер состоит из стационарно крепящейся чаши и горизонтально расположенных вращающихся на высокой скорости ножей. Такие куттеры и миксеры имеют более высокую производительность, чем другие модели.

Овощечистки Эти устройства, позволяющие удалять кожуру или кожицу с овощей, представляют собой цилиндрический резервуар с установленным на дне вращающимся диском. Поверх диска в стенке резервуара имеется загрузочное отверстие, а под диском — отверстие для удаления очистков. Вращаясь, диск подбрасывает овощи, и они соприкасаются со стенками резервуара, покрытыми абразивным материалом, постепенно освобождаясь от кожуры.

Посудомоечные машины

Посудомоечные машины бывают разных типов. Самые распространенные — посудомоечная машина с погружением, где подставка с посудой опускается в моечный бак; стационарная однобаковая, где мытье осуществляется в моечной камере при разбрызгивании воды через форсунки; туннельные — кассетная конвейерного типа, где кассеты с посудой на конвейерной ленте проходят через моечный туннель; бескассетная с пальчиковым конвейером, где посуда размещается на специальных шпильках-держателях и по ленте конвейера отправляется в моечный туннель; и карусельного типа, где конвейерная лента движется по кругу, от зоны загрузки до зоны выгрузки.

Производительность посудомоечных машин определяется количеством вымытой посуды за один час или количеством подач блюд, которые она может обеспечить за отдельный период дня. Однобаковая машина способна обеспечить за обеденный период подачу от 50 до 600 блюд, двухбаковая — от 1500 до 2000 подач за обеденный период; машина с тремя моечными баками подходит для заведений с высокой пропускной способностью — 2500 и более подач за период обеда или ланча.

Холодильное оборудование

Холодильное оборудование может быть нескольких типов: перемещаемые или стационарно установленные холодильные шкафы, холодильные или морозильные камеры, специализированное холодильное оборудование или производящее лед (ледогенераторы)¹⁴.

Шкафы холодильные Это могут быть собственно холодильные шкафы или морозильники с очень низкой температурой. При выборе холодильного оборудования следует обращать внимание, в какую сторону открываются дверцы, и проверить по планировке помещения, не затрудняет ли это передвижения персонала. Холодильник может иметь одну дверцу во всю ширину агрегата или две половинчатые. В любом случае они должны быть оборудованы надежными стопорами. Оборудование стенок холодильника рядами полозьев для полок, а также отделения разной формы и назначения обеспечивают максимальную гибкость в оптимизации внутренней планировки холодильника под конкретные нужды заведения.

Морозильники могут быть вертикальными, в виде шкафа, или контейнерными, в виде ларя с крышкой на петлях. Морозильные шкафы стоят несколько дороже контейнерных морозильников, зато они удобнее в пользовании, чистке и размораживании и требуют меньше места.

Специализированное оборудование Это агрегаты, предназначенные для конкретного вида продукта или конкретной технологической операции. К ним относятся такие, как охлаждаемые стойки для воды (сатураторы), охлаждаемые чаши для салата, витринные холодильники и холодильные (морозильные) камеры, столы низкотемпературные.

Охлаждаемые стойки (прилавки) в принципе универсальны, поэтому ресторан может иметь потребность в нескольких таких агрегатах для разных нужд. Например, питьевую и газированную воду, густые сливки и ряд других продуктов нужно держать при температуре примерно 4°C, тогда как для мороженого, чтобы его можно было взбивать в коктейль, температура хранения должна быть чуть ниже — 12°C.

Охлаждаемые чаши обычно устанавливают на стойку в кафетерии для выкладки овощей, салатов и прочих блюд, которые должны оставаться охлажденными. Существуют чаши с сильным охлаждением дна для образования льда. Они предназначены для выкладки на стойке кафетерия некоторых видов блюд.

Холодильные и морозильные камеры, представляющие собой помещение, оборудованное полками, предназначены для массового хранения продуктов питания на центральном складе крупного ресторана. Как правило, имеются три отдельные камеры для хранения фруктов и овощей, для мяса, птицы, море- и рыбопродуктов, а также для молочных продуктов.

Ледогенераторы Для ледогенераторов требуется электрическая подводка, магистральная подводка холодной воды, а также дренажная система. Ледогенераторы производят лед разной формы: в виде блоков, кубиками, гранулированный или чешуйчатый. Производительность генераторов для гранулированного льда больше, чем у производящих лед кубиками. Из блоков льда можно делать разной

формы элементы для декорирования. Кубики льда могут иметь размер грани от 0,6 до 2,5 см. В напитках лед кубиками тает медленнее, чем гранулированный или чешуйчатый, поэтому в напитки, продающиеся на вынос, кладут лед кубиками. Зато гранулированный лед быстрее охлаждает напиток, правда, при этом быстрее тает. С другой стороны, когда в стакан с напитком добавляют гранулированный или чешуйчатый лед, создается впечатление, что напитка гораздо больше, чем если положить лед кубиками. Этот визуальный эффект давно эксплуатируют заведения фастфуда.

ВНУТРЕННЯЯ ОТДЕЛКА ПОМЕЩЕНИЙ КУХНИ

Отделочные материалы

При выборе отделочных материалов для пола, стен и потолков помещений ресторана следует руководствоваться не только тем, насколько они будут радовать глаз клиента, но и насколько легко за ними ухаживать, чистить, менять. Немаловажными в отраслевом контексте являются и такие аспекты, как нетоксичность и безопасность отделочных материалов.

Материалы для напольных покрытий При выборе напольных покрытий следует руководствоваться двумя главными факторами — устойчивостью к внешним воздействиям и пористостью. Примером материалов с высокой устойчивостью к внешним воздействиям послужат битумная плитка, линолеум, винил и лакированный паркет.

Пористость — это свойство материала впитывать жидкости, гигроскопичность. Из-за большой гигроскопичности напольное покрытие может быстро прийти в негодность, потерять вид. Кроме того, чрезвычайно трудно избавиться от микроорганизмов, которые заводятся от постоянной влажности материала на поверхности покрытия или под ним.

Для напольных покрытий используется ряд материалов¹⁵. Асфальтовая плитка обладает достаточной прочностью, недорога и устойчива к воздействию влаги и кислот. Однако при большой и постоянной статичной нагрузке она может неравномерно проседать и быстро портиться от воздействия жира или моющих средств.

Качественное ковровое покрытие хорошо держит форму, не деформируется. Оно поглощает звук и привлекательно выглядит. Однако для кухонной зоны ковровые покрытия непригодны. На кухне, где все время кипит работа и происходит активное передвижение, где что-нибудь обязательно проливается и на пол постоянно летят брызги жира, ковровые покрытия, имеющие свойство хорошо удерживать грязь, практически невозможно содержать в должном санитарно-гигиеническом состоянии.

Керамическая плитка негигроскопична. Она подходит для облицовки стен, однако для полов не рекомендуется — слишком скользкая. Покрытие из бетона, который получают смешиванием с водой цемента, песка и гравия, дешево, однако из-за большой пористости оно не пригодно для кухонной зоны.

Линолеум не деформируется, негигроскопичен, однако не способен длительное время выдерживать большие весовые нагрузки. Мрамор имеет прекрасный внешний вид, однако непрочен, гигроскопичен и слишком дорогостоящ. Пластик — самый прочный к механическим воздействиям из всех упомянутых материалов, он негигроскопичен, но он неустойчив к воздействию щелочной среды и растворителей.

Виниловые напольные покрытия долговечны и способны выдерживать интенсивный пешеходный поток. Это влагостойкий материал, с которого легко удаляются пятна от пролитой жидкости, будь то вода, жир или масло. Он не скользит, особенно если поверхность текстурирована. Однако если жидкости часто проливаются на покрытый виниловой плиткой пол, плитки могут начать «дышать», под ними и в швах будет собираться грязь, что небезопасно и негигиенично.

Плитка терраццо (бетонная смесь с наполнителем из мраморной крошки или мелких зерен гранита или других природных камней) при хорошей полировке выглядит отлично. Материал негигроскопичен, однако довольно непрочный и сильно скользит, если на него разольется вода. Кроме того, стоимость плитки терраццо с установкой в 6 раз дороже бычной виниловой плитки. Но с учетом того, что этот материал очень долговечен, при более чем 40-летнем сроке службы стоимость плитки терраццо лишь на 12% превышает стоимость виниловой.

Деревянные покрытия гигроскопичны, могут обойтись вполне недорого, придают полу красивый вид. Однако для кухонной зоны они не подходят — «притягивают» грязь, а также насекомых. Но их можно использовать для зоны обслуживания.

Итак, полы на кухне должны быть нескользкими и гигиеничными, выдерживать частую мойку; с них должно быть легко удаляемы грязь и пятна. Предпочтительнее мрамор, терраццо, плитки из натурального камня, асфальтовая плитка или плотно уложенный паркет. Подойдут для кухни и наливные бесшовные полы на основе бетона при условии, что он уплотнен.

Ковровые покрытия можно допустить только в зоне обслуживания. Плотное ковровое покрытие легко поддается чистке. На покрытиях темных оттенков с узором пятна практически незаметны. Однако они требуют ежедневной чистки пылесосом и регулярного мытья с ковровым шампунем. В баре, где нередко на пол попадают непотушенные сигареты и проливаются напитки, лучше использовать напольное покрытие из мрамора или плитки из натурального камня.

В помещениях зоны приготовления блюд места стыковки пола и стен рекомендуется выполнять выкружкой — это криволинейный вогнутый облом, по очертанию представляющий собой четверть окружности. Тогда не будет узких щелей между стеной и полом, где обычно скапливается грязь.

Стены и потолки При выборе материалов для облицовки стен и потолка особенно важны следующие соображения: возможность чистки, особенности помещения, для которого они предназначены, звукоизоляционная способность и расцветка. Очень часто выбор материалов осуществляется без учета количества времени и средств, требуемых для ухода за ними. Например, керамическая плитка — популярный облицовочный материал для стен, но они должны быть положены ровно, раствор должен быть водостойким и герметичным, иначе такие стены будет трудно поддерживать в чистоте.

Считается, что для кухонных помещений лучше всего подходит нержавеющая сталь — этот материал долговечный и устойчивый к воздействию влажности. Эти свойства очень важны, поскольку работа персонала кухни связана с активными передвижениями, а процессы приготовления пищи создают высокую влажность воздуха. В помещениях, где воздух сухой, стены могут быть из гипсовых плит или шлакобетонных блоков, при условии правильного выбора марки, однако для зоны приготовления блюд, где на стены могут попадать брызги жира и капли пищи, эти материалы непригодны.



Тест «на один зубок» 9.3

Преимущества правильного выбора оборудования

Цель изучения. Сопоставить свойства различных моделей кухонного оборудования и выявить их относительные преимущества.

Новые вытяжные системы для кухни, вроде вытяжки Intelli-Hood, помимо эффективной вентиляции помещения обеспечивают ряд других выгод.

Вытяжка Intelli-Hood со встроенными температурным и оптическим сенсорными элементами представляет собой «умную технологию», благодаря которой обеспечивается экономия энергии. Датчики регистрируют и выводят на монитор уровень тепла и испарений, выделяемых при приготовлении пищи, и соответственно автоматически регулируют мощность вентиляционной системы. Когда плита, оснащенная вытяжкой Intelli-Hood, активно используется, вентиляция работает в полную силу; в период затишья система переводит вентиляторы в экономный режим.

К преимуществам Intelli-Hood относятся:

- более комфортная атмосфера кухни;
- экономия электроэнергии;
- снижение уровня шума от работы вентиляционной системы;
- сохранение прохладного воздуха в помещении;
- значительно меньше скопление жира на поверхности вытяжного колпака.

Вытяжка Intelli-Hood не только оборудована защитой от случайного прикосновения, всю систему можно настроить вручную, всего одним нажатием кнопки. Благодаря тому что вентиляторы не все время работают на полную мощность, вытяжка Intelli-Hood по сравнению с аналогичными агрегатами обеспечивает экономию расходов более чем на 16%.

Источник: «Smart Choices Pay Off: Controls on Kitchen Hoods Provide ‘As Needed’ Ventilation at TGI Friday’s», *Nation’s Restaurant News*, vol. 2, no. 1, p. 1, May 2003.

Вопрос для обсуждения/ Почему так важен правильный выбор технологического оборудования для кухни?

Стены в коридорах и помещениях, оборудованных лестницами, должны быть из легко моющихся материалов, поскольку людям, особенно пожилым, свойственно прикасаться к ним в поисках опоры. В качестве потолочных покрытий лучше всего подходят панели из пластика, ламинированного пластика или плитка с пластиковым покрытием — эти материалы хорошо отражают свет и поглощают звук.

Желательно, чтобы в зоне приготовления пищи стены и потолки были однотонными — это способствует равномерному распределению света по всему помещению и делает хорошо видимыми все загрязнения (а следовательно, их можно немедленно устранить во имя торжества гигиены).

СОДЕРЖАНИЕ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

При выборе технологического оборудования для кухни следует уделить самое серьезное внимание стоимости его содержания и технического обслуживания, которая определяется в основном трудозатратами. Заблаговременное планирование этих функций позволит минимизировать операционные затраты, поскольку при должном содержании оборудованию не потребуется частого ремонта, а также обеспечить его должное санитарно-гигиеническое состояние на протяжении всего срока службы.

Следующие основные положения позволят поддерживать оборудование в рабочем состоянии¹⁶:

- (1) возможность накопления на деталях оборудования нагара, налета грязи, жира, частиц пригоревшей пищи должна быть сведена к минимуму;
- (2) должна быть обеспечена возможность для немедленного удаления налетов жира, пригоревшей пищи или грязи;
- (3) поверхностей, а также углублений и пазов, где могут собираться нагар или налет жира или грязи, должно быть как можно меньше;
- (4) поверхности должны быть гладкими и непористыми;
- (5) к тем участкам оборудования, которые требуют частой чистки, должен быть обеспечен легкий доступ;
- (6) линии подводки к системам газоснабжения, водопровода и электричества должны быть максимально спрямлены и рационализированы;
- (7) выступающие углы и кромки рабочих поверхностей должны быть защищены накладками;
- (8) оборудование должно быть снабжено адекватной системой дренажа и прочистки;
- (9) желательно оснастить оборудование автоматизированными системами очистки и санации.

Поверхности из нержавеющей стали

На поверхностях из нержавеющей стали обычно появляются пятна, из-за чего они теряют блеск. Поэтому такие поверхности следует регулярно очищать. Для ежедневной постоянной уборки используют горячую воду с растворенным в ней моющим средством. Затем поверхность хорошо промывают и протирают на-

сухо мягкой чистой тканью. Периодически следует проводить и глубокую очистку нержавеющей стали при помощи специализированных чистящих средств, не оставляющих царапин. Чистящую пасту наносят на стальную поверхность и через некоторое время удаляют мягкой губкой, хорошо промывают и досуха вытирают по линиям полировки, чтобы избежать разводов и царапин.

Для удаления сильного нагара и остатков пригоревшей пищи с поверхностей из нержавеющей стали можно использовать металлические, деревянные или пластиковые скребки, но ни в коем случае не из спрессованной металлической стружки или стальной проволоки, и уж конечно, не нож. Для удаления глубоко въевшихся пятен и известкового налета удобнее всего использовать уксусный раствор воды с последующей промывкой и высушиванием поверхности мягкой тканью.

Уход за технологическим оборудованием

Жаровни Решетки и другие съемные части жаровни следует чистить ежедневно. В газовых жаровнях надо следить за цветом пламени. Желтый цвет язычка пламени свидетельствует о недостатке воздуха (т.е. кислорода) для полного сгорания газа. В этом случае нужно подрегулировать пламя, чтобы язычок приобрел голубоватый оттенок. Следует тщательно следить за чистотой самих газовых конфорок, и в особенности форсунок. В электрических жаровнях следует своевременно менять перегоревшие нагревательные элементы. Для экономии энергии следует¹⁷:

- (1) поддерживать чистоту отверстий, через которые к конфорке подается газ;
- (2) отрегулировать и поддерживать в чистоте индикаторные лампочки;
- (3) периодически проверять воздушные заслонки для обеспечения правильной газоздушной смеси;
- (4) проверять, не повреждены ли подвергающиеся воздействию пламени рассекатели, и в случае почернения или трещин немедленно заменять их.

Электрокофейники Долгое пользование электрокофейником без должного ухода может негативно сказаться на вкусовых качествах приготовленного в нем кофе. Это происходит по двум причинам: либо из-за накипи, либо из-за скопления частиц кофе от предыдущих приготовлений на внутренних поверхностях, непосредственно соприкасающихся с напитком или его парами в процессе его приготовления.

Чтобы таких проблем не возникало, следует мыть и чистить электрокофейник после приготовления каждой партии кофе. Для этого тщательно промывают кофейник в большом количестве воды, чтобы удалить частицы кофе, чистят дно и стенки щеточкой и снова хорошо промывают. Дважды в неделю рекомендуется капитальная очистка электрокофейника рекомендованным производителем средством для удаления накипи.

Рекомендуется периодически проверять, исправен ли термостат, обеспечивающий нужную температуру нагрева, а раз в неделю — проверять, не подтекает ли агрегат.

Посудомоечные машины Прежде чем мыть посудомоечную машину, следует отключить ее от сети. Из моющей и ополаскивающей камер надо слить всю воду и помыть стенки и дно, отсоединить шланг моющего душа и удалить известковый налет с форсунок, через которые в камеры подается вода.

Для чистки машины снаружи применяются различные составы. Корпус машины следует хорошо промыть, протереть и просушить. Рекомендуется также периодически проверять, не дает ли машина протечек, хорошо ли закреплены шланги и не износилась ли конвейерная лента (в машинах туннельного типа).

Для обеспечения бесперебойной длительной службы посудомоечной машины следует регулярно проводить следующие операции¹⁸:

- (1) при образовании известкового налета на форсунках, стенках бака и нагревательных элементах удалять его при помощи проволочной губки;
- (2) периодически проверять температуру ополаскивания: в машинах высокотемпературной мойки она должна быть +82°C, а в машинах низкотемпературной мойки — +60°C;
- (3) проверять на предмет протечек системы подачи и слива воды;
- (4) в машинах конвейерного типа проверять, хорошо ли смазан редуктор скорости;
- (5) проверять, не износилось ли изоляционное покрытие трубок в системе рециркуляции воды;
- (6) периодически проверять, срабатывает ли автоматически выключатель ополаскивающего душа в ополаскивающей камере;
- (7) проверять и в случае надобности корректировать термометры в камерах машины.

Фритюрницы Их следует мыть ежедневно или хотя бы дважды в неделю при не очень интенсивном использовании. Сначала удаляют жир, потом заливают в рабочую чашу воду и растворитель жира, а затем хорошенько промывают и протирают досуха. Ввиду того что разные продукты для приготовления требуют жира разной степени нагрева, уместно иметь две-три фритюрницы, предназначенные, например, для картофеля, морепродуктов, мясных изделий.

Их следует чистить ежедневно. Пригоревшие остатки пищи счищают со дна и стенок, затем хорошо моют горячей водой и тщательно ополаскивают.

В целях экономии энергии следует периодически проверять¹⁹:

- (1) не подтекает ли чаша, куда заливается жир (масло);
- (2) не стерлись ли указатели температур на панели термостата;
- (3) хорошо ли отрегулированы газовые горелки (если фритюрница неэлектрическая), исправны ли индикаторные лампочки;
- (4) не забиты ли вытяжные отверстия;
- (5) достаточно ли смазаны газовые вентили.

Поскольку при приготовлении пищи во фритюре самым дорогостоящим компонентом является масло (жир), следует принять меры к его экономии. Известно, что в процессе приготовления в глубоком слое жира он частично впитывается в продукт, по этой причине его приходится периодически пополнять. Жир (масло) следует ежедневно процеживать и на 15—20% пополнять.

Экономить масло во фритюрнице позволяют следующие действия²⁰:

- (1) во время пауз в приготовлении пищи переключать фритюрницу в ждущий режим;
- (2) никогда не помещать во фритюрницу продукт со специями;

- (3) следить, чтобы на металлических частях фритюрницы, непосредственно соприкасающихся со слоем жира, не было нагара, пригоревших крошек пищи, остатков мыла или водяных капель;
- (4) следить, чтобы на поверхности слоя жира не было частичек жира от продукта.

Опрокидывающиеся сковороды Этот агрегат следует очищать как минимум раз в день. Для очистки применяют неабразивную губку, чтобы не повредить рабочую поверхность, и гранулированный моющий порошок. Перед следующим использованием ее как правило, смазывают жиром.

В целях профилактики надо следить за тем, чтобы²¹:

- (1) термостат имел хорошо различимую калибровку;
- (2) индикаторная лампочка была отрегулирована на минимум;
- (3) огонь имел голубоватый цвет, свидетельствующий о правильном соотношении газа и воздуха в горючей смеси, ненагревающиеся участки агрегата оставались бы холодными.

На заметку

В 1938 г. химик Рой Планкетт (Roy Plunkett) изобрел самый широко известный полимер всех времен — тефлон! Полное название тефлона — политетрафторэтилен, или ПТФЭ. Впервые он появился на рынке в 1945 г. под торговой маркой компании DuPont — DuPont Teflon®. Молекула тефлона имеет огромный вес, это одна из самых больших из известных молекул полимеров. Тефлон делает поверхность идеально гладкой, несмачиваемой и антипригарной.

Источник: <http://inventors.about.com/library/inventors/blteflon.htm>, November 7, 2005.

Печи и шкафы Уход за духовыми шкафами и печами осуществляется примерно так же, как уход за опрокидывающимися сковородами. Каждый день с противней и стенок духовки следует удалять пригоревшие остатки пищи; внутреннее пространство духового шкафа тщательно протирается. Для очистки особо загрязненных участков их опрыскивают соляным раствором, после чего печь на полчаса раскаляют до 260°C. После такой процедуры сильно пригоревшая пища легко удаляется специальной лопаткой.

Для равномерного выпекания стенки печи и противни должны быть выровнены. Дверцы духового шкафа должны плотно закрываться, чтобы тепло не выходило, жаропрочное стекло в дверце должно быть хорошо отмыто, чтобы можно было снаружи контролировать процесс выпекания.

У конвекционных печей внутренняя часть жарочной камеры может быть выполнена из нержавеющей стали, специального фарфора, алюминированной стали или с тефлоновым покрытием. Мыть и чистить их следует с учетом рекомендаций производителя. Если дверцы печи хорошо вымыты, потери тепла минимальны; надо следить и за тем, чтобы на лопастях вентилятора не скапливался нагар — иначе они не будут обеспечивать нужной конвекции. Их можно чистить специальным моющим средством.



Тест «на один зубок» 9.4

Один день из жизни: Пол Пиннелл

Вот уже девять лет, как Пол Пиннелл (Paul Pinnell) занимает пост управляющего даласским рестораном Nana, расположенным на 27-м этаже отеля Wyndham Anatole. Nana — ресторан высокой кухни на 170 посадочных мест; имеются также пять отдельных кабинетов исключительно для обедов в узком кругу. Клиентам очень нравится Nana, где все на самом высоком уровне — и блюда, и напитки, и обстановка, и обслуживание. А Пол Пиннелл и его обученный персонал готовы превзойти ожидания самых взыскательных гостей.

Рабочий день Пола начинается часов в 10—11 утра. Сначала он проверяет почту — 75 электронных сообщений и 10—12 голосовых — обычная ежедневная порция. Ответив на все послания, Пол просматривает поступившие на день заказы на вечеринки. Часов с двух он вместе с шефом кухни окончательно утверждает меню для сегодняшних вечерних заказов, намечает состав меню для завтрашних и делает приготовления к заказам следующих дней. Ближе к двум часам дня Пол отдает последние распоряжения, касающиеся специальных требований сегодняшних вечеринок, вроде особой сервировки, цветов к столу и пр.

В четыре часа пополудни Пол проводит совещание с менеджерами среднего звена, на котором обсуждаются перспективы предстоящего вечера. Участники совещания уточняют поступившие заказы от отдельных гостей, от компаний, делают прикидки касательно общей посещаемости, проверяют, все ли предусмотрено для должного обслуживания гостей. Это позволяет Полу и его менеджерам подготовиться к летучке с персоналом, которая проводится в пять часов, перед началом вечерней смены. На ней Пол информирует сотрудников о новых наименованиях меню и винной карты, сообщает о новостях заведения и отдает общие распоряжения по порядку обслуживания на вечер.

Когда ресторан открывает двери для посетителей, Пола можно увидеть в зале, где он помогает персоналу и присматривает за тем, чтобы обслуживание было на высоком уровне. Он лично подходит к каждому гостю, обычно через некоторое время после подачи заказа, желая убедиться, что все довольны. Если возникают даже малейшие проблемы, Пол Пиннелл лично улаживает их.

После закрытия кухни ресторана рабочий день Пола не заканчивается — при ресторане есть бар на 300 мест, где семь дней в неделю звучит живая музыка. Пол не может обделить его своим вниманием. И лишь в час ночи, а то и в два, он может позволить себе вернуться домой. Но и здесь он продолжает работать — посматривает профессиональные журналы и книги по ресторанному бизнесу, чтобы знать все достижения отрасли, которой посвятил себя.

Источник: Ruggless, Ron, «Paul Pinnell: Former Theater Major Takes Performance Seriously, Treats Every Night Like Opening Night», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 16, pp. 71—72, April 21, 2003.

Вопрос для обсуждения. Почему управляющему нужно прогнозировать посещаемость ресторана еще до вечернего его открытия?

Микроволновые печи по сравнению с духовыми шкафами требуют значительно меньше ухода. Но и здесь надо следить за плотным прилеганием дверцы рабочей камеры во избежание потерь тепла.

После чистки плит на их рабочие части наносят тонкий слой кулинарного жира для предотвращения коррозии.

Куттеры, слайсеры, миксеры Куттеры и блендеры моют после каждого использования, предварительно отключив от сети. Особое внимание нужно уделять ножу слайсера, тщательно отмыть, продезинфицировать и после высушить.

Миксеры следует мыть после каждого применения.

Рабочие столы Кухонные столы сначала нужно оттирать горячим раствором deterгента, затем тщательно промывать чистой водой, дезинфицировать и оставлять для просушки. Ящики стола следует еженедельно вытирать, предварительно освободив от содержимого.

Холодильники Камеру холодильника следует мыть каждую неделю. Полки и ящики холодильника моют отдельно в раковине или в посудомоечной машине.

Кроме того, надо периодически осматривать змеевик конденсатора с задней стороны холодильника и удалять налет пыли и грязи, поскольку это затрудняет теплообмен и мотор холодильника работает с повышенной нагрузкой.

Крупные холодильные камеры нужно мыть хотя бы раз в месяц, соблюдая уже описанную выше процедуру. Комплексная программа обслуживания холодильного оборудования должна предусматривать следующие действия²²:

- (1) изношенные или порвавшиеся ремни компрессора сразу же заменять;
- (2) если датчик указывает на падение температуры в холодильной камере или замечено, что цикл охлаждения стал вдруг слишком коротким, нужно проверить уровень хладагента;
- (3) своевременно чистить вентилятор, змеевик и обкладки конденсатора, воздухоохладитель;
- (4) периодически проверять уплотнители, фиксаторы и крепления дверцы холодильника на предмет плотного прилегания и обеспечения воздухопроницаемости камеры;
- (5) ежемесячно размораживать холодильник (морозильник);
- (6) следить, чтобы калибровка термостата не стиралась;
- (7) уплотнитель и затвор дверцы холодильника время от времени смазывать пищевым жиром;
- (8) следить, нет ли на внешних стенках холодильника сильно охлажденных участков, что свидетельствует о нарушении теплоизоляции камеры;
- (9) цикл размораживания устанавливается таким образом, чтобы размораживание происходило во внепиковые часы;
- (10) компрессоры периодически проверяются на предмет протечки и уменьшения уровня хладагента;
- (11) конденсаторную решетку периодически чистят щеткой;
- (12) змеевик конденсатора периодически проверяется на наличие налета пыли и грязи и в случае обнаружения удаляется;
- (13) регулярно производится проверка мотора холодильника.

Паровые агрегаты Прежде чем мыть котел с паровой рубашкой, его выключают, сливают воду и дают остыть. Затем тщательно промывают, заполняют раствором deterгента и оставляют на 30 мин или час. Потом снова как следует промывают и дезинфицируют.



Тест «на один зубок» 9.5 А так ли уж чисты сверкающие полы?

Цель изучения. Ознакомиться с важными концепциями уборки помещений и обслуживания кухонного оборудования.

Некоторое время тому назад сеть McDonald's реализовала в своих заведениях программу тестирования эффективности моющих средств, которые применялись для уборки помещений. Суть программы состояла в измерении так называемого коэффициента трения, который служил показателем остаточного слоя грязи и налета от моющего средства на вымытых полах. Согласно нормативу Управления охраны труда США (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) безопасное движение людей без риска поскользнуться и упасть обеспечивает коэффициент трения 0,5 или больше.

Итак, в McDonald's были проведены соответствующие измерения после обработки полов моющим средством, которое было рекомендовано для всех заведений сети. Коэффициент трения оказался равным 0,47. Поля, которые на вид так и сияли чистотой, чуть ли не блестели, на самом деле не соответствовали нормативу OSHA. А между тем при нормативном коэффициенте трения существенно уменьшается риск поскользнуться на мокром полу и повышается безопасность рабочих мест.

В ноябре 2002 г. в McDonald's решили испробовать другое моющее средство — ProTile 700, на упаковке которого указывалось, что это оно «представляет собой смесь щелочных веществ», специально предназначенных для удаления налета, остающегося на полах после применения низкокачественных моющих средств. Как выяснилось, после применения ProTile 700 коэффициент трения вымытых полов составил 0,75 — существенное превышение установленного норматива!

С тех пор ProTile 700 официально объявлен обязательным моющим средством для ежемесячной обработки полов во всех заведениях сети McDonald's. Следует сказать, что существенно уменьшилось количество случаев падения на скользком полу — на 58%.

Вот как важен правильный выбор моющего средства для обработки пола.

Источник: «Testing for Safety: McDonald's Measures the Effectiveness of Its Floor-Cleaning Products», *Nation's Restaurant News*, vol. 2, no. 1, p. 16, May 2003.

Вопрос для обсуждения. Почему так важно соблюдать нормативные требования чистоты в заведениях общественного питания?

Вытяжные устройства Фильтры вытяжных устройств моют не реже одного раза в неделю. Загрязненный фильтр препятствует свободному движению воздушного потока и значительно снижает эффективность вентиляции. Оседающие на решетке вытяжки пар и капли могут попадать в кастрюлю с готовящейся пищей. Еще

большую угрозу представляет оседающий на решетке вытяжки налет жира, который от высокой температуры может возгореться. Эта опасность настолько реальна, что в некоторых штатах законодательно установлено правило, требующее, чтобы специальная сертифицированная служба регулярно осуществляла чистку вытяжных систем заведений общественного питания.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ

Расчеты показывают, что программа комплексного регулирования энергопотребления позволяет предприятиям общественного питания в среднем на 20% уменьшить сумму счетов за энергопотребление. По данным Управления по охране окружающей среды США (Environmental Protection Agency, EPA), круглогодичная 20%-ная экономия затрат на оплату энергопотребления способна повысить прибыль ресторана чуть ли не на одну треть²³. Однако в сфере общественного питания сложность управления затратами на энергопотребление состоит в том, что существенная их часть относится к категории постоянных. Холодильное и вытяжное оборудование все равно будет работать, каким бы ни был объем продаж в тот или иной период времени; большинство кухонных агрегатов рассчитаны на большой объем производства. Сокращение количества приготовленных порций не даст пропорционального снижения энергопотребления. Хоть как-то «обуздать» затраты энергии можно, если подавать в периоды затишья блюда, не требующие для приготовления большого количества электроэнергии (салаты).

Комплексная программа энергосбережения

Комплексный подход к управлению затратами на энергопотребление предполагает следующие шаги²⁴.

Ответственность топ-менеджмента Известно, что работники серьезнее всего относятся к тем аспектам работы, которым руководство уделяет наибольшее внимание. Поэтому заручиться поддержкой топ-менеджеров — это первый критически важный шаг на пути реализации комплексной программы. Обязанность высшего руководства — определить цели и стандарты программы. Примерами базовых целей могут быть следующие²⁵:

- снизить энергопотребление и водопотребление и затраты на их оплату в год на 20%;
- повысить качество работы заведения, обеспечивающее более высокую степень удовлетворенности клиентов.

Помимо целей требуется разработать и стандартные методы отслеживания и оценки энергопотребления, что позволит осуществлять мониторинг реализации комплексной программы. Сначала нужно установить базовый уровень энергопотребления, относительно которого в дальнейшем можно оценивать прогресс. Такой показатель, как правило, выводят из данных энергопотребления за предыдущие 12 месяцев, т.е. за год до начала реализации программы.

Помимо общего базового показателя должны быть высчитаны базовые показатели на каждый месяц. Следует также определить объем водопотребления — за год и ежемесячный, общий, в галлонах (или литрах) и в расчете на одного клиента.

Потребление всех видов энергии, которое, как известно, выражается в разных единицах, следует перевести в одну стандартную, которая позволяла бы сопоставлять затраты разных видов энергии. Такой стандартной единицей энергопотребления является Британская тепловая единица (БТЕ)*. Приведем таблицу перевода единиц энергии в БТЕ²⁶:

Энергоноситель	Единица измерения	Коэффициент перевода в БТЕ
Электричество	кВт-час	3413
Природный газ	куб. фут	1000
Нефть	галлон	140 000
Пар	фунт	1000

На основании счетов за энергопотребление и данных этой таблицы можно рассчитать ежегодное потребление энергоносителей и воды, сделать разбивку по месяцам, а затем рассчитать энергопотребление в пересчете на одно поданное блюдо. Это и будет набор базовых показателей для оценки в дальнейшем эффективности программы энергосбережения.

Комиссия по координации энергопотребления Даже полностью поддерживая идею энергосбережения, руководство не сможет уделять ей повседневное внимание, вникая в каждую деталь. По этой причине рекомендуется создать комиссию, которая и будет ответственна за мониторинг энерго- и водопотребления и внедрение усовершенствований в этих областях. В комиссию должны войти представители от каждого функционального подразделения.

Энергетический аудит и усовершенствованные технологические процедуры Располагая базовыми данными об энергопотреблении, комиссия должна определить, на каких участках работы заведения происходят энергопотери. По результатам аудита комиссия вырабатывает усовершенствованные процедуры выполнения работ на разных участках для представления руководству. Например, это может быть рекомендация работникам кухни разогревать духовые шкафы не в начале смены, как часто делается, а только за полчаса до начала выпечки.

После утверждения набора усовершенствованных технологических процедур соответствующим образом корректируется политика заведения, и все изменения доводят до сведения персонала. Возможно, потребуется дополнительное обучение работников новым процедурам. Следует также разработать систему поощрения за освоение новых процедур, что мотивирует работников следовать им в повседневной практике.

Анализ альтернатив Некоторые предложения по энергосбережению могут потребовать модификации имеющегося технологического оборудования или приобретения других моделей. Понятно, что такое предложение должно сопровождаться детальным анализом и сопоставлением затрат и преимуществ.

* British Thermal UNIT, BTU. Эта единица принята в США, она означает количество энергии, необходимое для повышения температуры одного фунта воды на 1 градус по шкале Фаренгейта, или 1, 055 кДж. — Прим. перев.

Существенной экономии энергопотребления можно добиться, если уделить особое внимание²⁷:

- освещению;
- переходу на использование природного газа;
- регулированию микроклимата;
- вентиляции;
- профилактическому техническому обслуживанию;
- оборудованию.

Освещение Один из способов сэкономить деньги на освещении — поменять лампочки или элементы освещения на более экономичные. Модернизация освещения, особенно в элитных ресторанах, где зал, как правило, ярко освещен, может служить главным источником экономии затрат на энергопотребление. Флуоресцентная лампочка, хотя и стоит 15 долл. за штуку, имеет срок службы два-три года, тогда как обычная лампочка накаливания рассчитана всего на три месяца. Одна флуоресцентная лампочка, которая горит по 12 часов в день, способна обеспечить экономию 200 киловатт, или 20 долл. в год.

Осветительные конструкции, в которых нет вывинчивающихся лампочек, можно заменить на более современные и энергосберегающие трековые светильники с изменяемым направлением освещения. Между прочим, многим клиентам очень нравится это новшество, они утверждают, что такое освещение более естественное.

На заметку

Каждый год Национальная ресторанный ассоциация (NRA) присуждает Kitchen Innovation Reward — престижную премию за инновационные решения на ресторанной кухне. Ее получают компании, представившие самые революционные новшества в области технического оборудования, технологий и материалов, используемых в производственной зоне ресторана. В 2005 г. одним из лауреатов этой премии стала компания Hobart, разработавшая The Opti-Rinse System™, усовершенствованную систему ополаскивания в посудомоечной машине, оснащенную спринклерами. Благодаря этому новшеству Hobart теперь тратит на 50% меньше энергии и воды на мытье посуды и кухонной утвари, чем заведения, все еще пользующиеся моечным оборудованием с традиционным веерным разбрызгиванием.

Источник: National Restaurant Association, «2005 NRA Show Kitchen Innovations Awards», http://www.restaurant.org/show/exhibitorlist/ki/ki_recipients.cfm, November 7, 2005.

Переход на использование газа Переход на газ в качестве энергоносителя для некоторых кухонных агрегатов — также один из возможных путей существенной экономии. Понятно, что для освещения, кондиционирования воздуха, обеспечения действия компьютеров и кассовых аппаратов электричество — незаменимый источник энергии. Но вот готовить, греть воду и отапливать помещения экономичнее на газу. Шеф-повара в большинстве предпочитают готовить именно на

газовых плитах. Многие по опыту знают, что на газовой плите проще регулировать температуру конфорок, чем на электрической, к тому же природный газ дешевле электричества. Возможно, газовое кухонное оборудование будет стоить дороже электрооборудования, однако оно требует значительно меньших эксплуатационных расходов.

Даже с учетом того, что коэффициент полезного действия газовой плиты меньше, чем электрической (поскольку часть жара не попадает непосредственно на кастрюлю и просто распространяется в воздухе), затраты на природный газ будут почти на половину меньше, чем на эквивалентное количество электроэнергии. Не портит картину преимуществ природного газа даже тот факт, что кухня, где установлены только газовые плиты, требует более интенсивной вентиляции, поскольку выделение тепла в окружающее пространство больше, чем у электроплит.

Газ можно использовать и в моечных агрегатах. Газовую горелку можно, например, использовать для подогрева резервуара с горячей водой. Так как вода для ополаскивания нагревается до $+82^{\circ}\text{C}$, посуду после мытья не обязательно обрабатывать специальными дезинфицирующими средствами.

Надо учитывать и тот факт, что ресторан платит за потребляемую мощность, которая определяется по пиковым нагрузкам. При переходе на природный газ пиковое потребление энергии будет меньше, а следовательно, ресторан получит экономию на энергопотребностях и энергозатратах.

Контроль микроклимата Во всех помещениях ресторана должен поддерживаться комфортный микроклимат. Однако и здесь есть возможности для экономии. Например, в ресторанах фастфуда традиционные широченные окна выполняют роль витрин и призваны привлекать потенциальных клиентов с улицы. Летом помещение через них чрезмерно прогревается, а зимой через такие окна часть тепла уходит наружу. Проблему можно решить с помощью высокотехнологичной пленки для окон, которая обеспечивает теплосбережение, не пропуская лучи теплового спектра. Это помогает снизить потери тепла зимой и избыточное прогревание летом в помещениях с панорамными окнами или стенными блоками из стекла.

Можно более полно использовать природные климатические особенности и возможности естественного освещения. Так, в условиях холодного климата использование природного тепла можно максимизировать, если окна ресторана вывести на южную сторону, а если оборудовать бетонное покрытие пола, то выигрыш получится двойным, так как бетон будет накапливать дневное тепло и в более холодное вечернее время «отдавать» его помещению, что позволит несколько сэкономить на отоплении. В условиях жаркого климата заведения должны использовать возможности естественного затенения: установить на окна высокотехнологичные стекла с высокой светоотражающей способностью. Кроме того, есть общие требования к улучшению изоляции стен, потолков и фундамента, поскольку на охлаждение помещения на один градус требуется 4–5% дополнительного расхода энергии.

Вентиляция Вытяжки принудительной вентиляции, которыми оснащают плиты, выталкивают нагретый от приготовления пищи воздух наружу. Кроме того, через системы вентиляции наружный воздух, теплый или холодный, может попадать внутрь помещения. В итоге дорогостоящая энергия расходуется на обогрев улицы. Это неэкономично. Если установить в вентиляционных каналах теплообмен-

ники, можно использовать генерируемое кухней тепло для обогрева помещений ресторана. Предположим, теплый воздух будет нагревать жидкость, которая будет передаваться в отопительную систему и по трубам распространяться в другие помещения.

Проблему утечки теплого или холодного воздуха или недобротную теплоизоляцию стен можно решить при помощи специального пеноматериала или герметика.

Профилактическое техническое обслуживание Технологическое оборудование, работающее в неотрегулированном режиме, способно увеличить годовой расход энергии почти на 15%. Поэтому периодическое (достаточно двух раз в год) профилактическое техническое обслуживание оборудования способно обеспечить существенное энергосбережение. Кроме того, это позволит продлить срок службы оборудования. Для каждого агрегата имеется своя схема профилактики, рекомендуемая производителем. Каждый менеджер подразделения должен знать ее и обеспечивать неукоснительное соблюдение. Многие рестораторы уже убедились, насколько удобнее заключить контакт с какой-нибудь сертифицированной компанией по профилактическому обслуживанию оборудования, чем решать эти проблемы своими силами.

Оборудование Повышенное внимание к сбережению окружающей среды и бурное технологическое развитие могут ускорить проявление следующих тенденций в энергопотреблении²⁸:

- более экологичной станет электроэнергетика;
- менее популярным будет использование угля в качестве энергоносителя для бытовых нужд;
- возрастет популярность природного газа;
- шире будут использоваться альтернативные возобновляемые источники энергии, вроде солнечной энергии и энергии ветра;
- возрастет число бизнес-организаций, автономно производящих энергию для своих нужд при помощи собственных генераторов. Так, на некоторых производствах горячая вода представляет собой побочный продукт технологических операций, скажем, охлаждения двигателя. Ее можно продуктивно использовать хотя бы для отопления помещения.

Приведем перечень конкретных рекомендаций для обеспечения снижения энергопотребления²⁹.

Освещение

1. Регулярно мойте стены и потолки, это способствует максимизации светотражения. В помещениях станет светлее.
2. Удалите декоративное освещение из ресторана.
3. Регулярно чистите от пыли и грязи лампочки и осветительные системы.
4. Замените несколько лампочек малой мощности на одну большой мощности.
5. Удалите все не очень нужные лампочки. Можно ведь обойтись и без них.
6. Замените: лампочки стандартного срока службы на лампочки с продленным сроком службы; встроенную подвеску пола на параболические прожекторы; старые модели флуоресцентных ламп на более современные высокоэффективные модели.

7. Замените все лампочки и лампы, установленные более двух лет назад, — они явно утратили первоначальную эффективность освещения.
8. Установите потолочные окна или оборудуйте крышу застекленными участками, это позволит сократить потребность в искусственном освещении в дневное время.
9. В помещениях, куда работники навещаются нечасто, например кладовые или холодильные камеры, можно оборудовать систему освещения таймером или детектором движения, чтобы свет автоматически выключался, когда человек покидает помещение.



Тест «на один зубок» 9.6 Эффективное энергосбережение

Цель изучения. Научиться разрабатывать комплексную программу сбережения энергии.

Экономить энергию — значит экономить деньги. В любом заведении общественного питания кухня — крупный потребитель энергии и воды. Если вовремя позаботиться о том, чтобы все кухонное оборудование работало с полной эффективностью, и наладить его профилактическое обслуживание, можно значительно сократить расход кухней энергии и воды.

Рамин Фарамарци (Ramin Faramarzi), менеджер Центра тестирования холодильного и термического оборудования при Southern California Edison Co, калифорнийской компании коммунальных услуг, ресторанам, желающим повысить эффективность использования холодильных и морозильных систем, советует:

1. Следите за правильностью размещения продуктов в камере холодильника, чтобы коробки с продуктами не находились рядом с вентилятором и не закрывали решетку рециркуляции воздуха.
2. Обеспечьте оптимальные условия в камере холодильника, для этого следите за правильностью распределения воздуха, показателями температуры и влажности воздуха в камере.
3. Уменьшите степень дополнительного охлаждения, необходимого после открывания холодильника. Для этого в дополнение к имеющемуся механизму автоматического закрывания дверцы можно оснастить агрегат пластиковыми вращающимися дверцами и пластиковыми штрипс-шторками.
4. Оснастите кухню энергосберегающим оборудованием. Покупайте только то, что имеет знак соответствия стандарту энергопотребления Energy Star.
5. Введите программы рутинного профилактического обслуживания и мониторинга работы холодильного оборудования.
6. Внедрите в практику работы принципы управления потреблением энергии.

Источник: «Electric End Use Cools Off: Proper Refrigeration Improves Energy Efficiency in Quick-Service Restaurants», *Nation's Restaurant News*, vol. 2, no. 1, p. 18, May 2003.

Вопрос для обсуждения. Какие шаги следует предпринять для реализации на практике программы эффективного энергопотребления?



Тест «на один зубок» 9.7 Путь наверх: Келли Маршалл

Келли Маршалл (Kelly Marshall) начала свою карьеру в ресторанном бизнесе еще в 1980-х годах в Applebee's в Атланте. Потом Маршалл работала T.G.I. Friday's барменом и официантом. Всего через три месяца работы на новом месте ей предложили стать инструктором персонала. И вплоть до 1989 г. Келли так и кочевала из ресторана в ресторан, проводя обучение менеджеров.

Как-то раз бывший руководитель Келли, узнав, что она собирается покинуть T.G.I. Friday's, пригласил стать менеджером кухни в Hard Rock Café в Майами. Келли Маршалл согласилась, но через некоторое время покинула и это заведение. За следующие несколько лет она сменила несколько ресторанов, затем вновь вернулась в сеть Hard Rock Café, чтобы стать управляющим в Сан-Франциско.

В Hard Rock Café Келли Маршалл ценят исключительно высоко, хотя бы за то, как она организовала перебазирование ресторана в Сан-Франциско. Другой на ее месте закрыл бы заведение, заставив клиентов дожидаться открытия нового, но только не Келли. Она удвоила штат, и пока новое помещение готовилось к открытию, обучала новичков фирменным приемам приготовления блюд в процессе работы. Благодаря этому новый ресторан на улице Пьер, 39 с самых первых дней следовал всем традициям сети Hard Rock Café.

Келли Маршалл — менеджер, пользующийся заслуженным уважением коллег и персонала. Она искренне желает сделать все возможное, чтобы работа на всех участках шла гладко и без перебоев, даже в цехе мойки противней и котлов. Многие отзываются о ней как о честном и открытом и искреннем человеке.

Источник: Daniels, Wade, «Kelly Marshall: Not Just Another Starstruck Fan, GM Keeps Her Casual Cool at This Celebrity-Focused Restaurant» *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 4, pp. 86–88, January 26, 2004.

Вопрос для обсуждения. Назовите несколько аспектов управления, которые помогают в мотивации персонала.

Водосбережение

1. Немедленно замените подтекающие краны.
2. Каждые три месяца или хотя бы раз в полгода сливайте воду из резервуаров с горячей водой и хорошенько промывайте.
3. Регулярно проверяйте паросепаратор (конденсационный горшок) в паровых водонагревателях.
4. Проверяйте на ощупь исправность теплоизоляции водонагревателей на предмет обнаружения разогретых участков.
5. Отрегулируйте огонь горелок в паровом нагревателе, если в помещении пахнет дымом или CO₂ или если агрегат слишком горячий на ощупь.

6. Тщательно заизолируйте все трубы горячей воды.
7. Используйте горячую воду более низкой температуры на всех участках, где не требуется особой санитарной обработки.
8. Снизьте напор воды во впускном клапане.
9. Замените трехгаллонные электрочайники шестигаллонными с дозатором горячей воды.
10. Сократите эксплуатационные расходы ледогенератора — приобретите небольшой теплообменник, который будет направлять холодную воду из дренажной системы для дополнительного охлаждения поступающей в ледогенератор воды.

Системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха

1. В помещениях с малой проходимостью или редко посещаемых отключите систему отопления и кондиционирования воздуха.
2. Следите, чтобы не нарушалась проходимость труб отопления и вентиляции.
3. Замените уплотнители на дверях, окнах и на вентиляционном оборудовании.
4. Почистите или замените все фильтры в вытяжках и в системе отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха.
5. Проверьте каналы отопления и охлаждения, а также вытяжки на предмет чистоты, изоляции и протечек.
6. Вместо электричества используйте в качестве источника энергии для подогревателя воды в посудомоечных и котломоечных машинах природный газ.

Приведем пять самых часто применяемых ресторанами методов энергосбережения³⁰.

- Установка экономичных с точки зрения водопотребления обогревателей и/или сантехнического оборудования (в экономичном туалете на смыв расходуется менее полулитра (1 пинта воды)).
- Модификация осветительных приборов.
- Подача клиентам воды только по требованию.
- Спонсирование мероприятий по сбережению энергоресурсов и воды, проводимых местной общиной.
- Оснащение холодильников и кондиционеров системами рекуперации (вторичного использования) тепла.

На официальном сайте ЕРА можно найти и другие предложения по энергосбережению. Адрес сайта — www.epa.gov/smallbiz/restaurants.html.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Mahmood Khan, *Foodservice Operations* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1987), pp. 112—116.
2. Ibid., pp.164—166.
3. Ibid., p. 112.
4. Lendal H. Kotschevar and Margaret E. Terrell, *Foodservice Planning: Layout and Equipment*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1985), p. 330.

5. Khan, *Foodservice Operations*, pp. 112—113.
6. Ibid., p. 113.
7. Madeleine Burka, «Don't Let Your Business Go Up in Flames: How to prevent Fires and Be Prepared when Disaster Strikes», *Restaurants USA*, May 2000, www.restaurant.org/rusa.
8. Khan, *Foodservice Operations*, p. 119.
9. Ibid., p. 138.
10. Ibid., p. 126.
11. Ibid., p.
12. Edward A. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, 3rd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 171.
13. Khan, *Foodservice Operations*, p. 113.
14. Kotschevar and Terrell, *Foodservice Planning: Layout and Equipment*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1985), p. 447.
15. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, pp. 112—113.
16. Ibid., pp. 219.
17. Lewis J. Minor and Ronald F. Cichy, *Foodservice Systems Management* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1984), p. 242.
18. Ibid., p. 242.
19. Ibid., p. 241.
20. Kazarian, *Foodservice Facilities Planning*, pp. 223—224.
21. Minor and Cichy, *Foodservice Systems Management*, p. 241.
22. Ibid., p. 242.
23. Madeleine Burka, «You've Got the Power to Cut Energy Costs Through Conservation», *Restaurants USA*, August 2000, www.restaurant.org/rusa.
24. Robert E. Aulbach, *Energy and Water Resource Management*, 2nd ed. (East Lansing, MI: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1988), p. 99.
25. Ibid., p. 101.
26. Judy Ford Stokes, *Cost Effective Quality Food Service: An Institutional Guide* (Rockville, MD: Aspen Systems Corporation, 1985), p. 258.
27. Madeleine Burka, «You've Got the Power to Cut Energy Costs Through Conservation», *Restaurants USA*, August 2000, www.restaurant.org/rusa.
28. Ibid.
29. Minor and Cichy, *Foodservice Systems Management*, pp. 243—244; «Equipment Insights», 30. A Joint Report from FCSI and *Nation's Restaurant News*, vol. 4, no. 1, September 1, 2003.
30. Ira Apfel, «Don't Waste Your Energy», *Restaurants USA*, June 2002, www.restaurant.org/rusa.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

USA Restaurant Equipment	http://www.amer-rest-equip.com/
Galasource, Inc.	http://www.galasource.com/
Greenlight Management Corp.	http://www.greenlight-management.com/literature-restaurant-energy-study.html

Глава 10

САНИТАРИЯ И БЕЗОПАСНОСТЬ ПИТАНИЯ



В противоположность распространенному мнению водители грузовиков не знают ничего о хороших ресторанах. Если хотите получить сведения из надежного источника, прибыв в какой-либо город, отправляйтесь в ближайший магазин бытовой техники и найдите мастера по ремонту посудомоечных машин. Вот кто проводит массу времени в ресторанных кухнях, и уж его-то мнение точно будет самым верным.

Брайан Миллер, ресторанный критик

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Объяснить роль менеджера ресторана в обеспечении в улучшении санитарных условий ресторана
- 2 Указать главные проблемы санитарии в заведениях общественного питания
- 3 Объяснить, как разработать и внедрить проактивные программы обеспечения санитарного состояния и безопасности питания в ресторане
- 4 Разработать меры по предотвращению пищевых отравлений и заболеваний
- 5 Выработать у персонала заведения навыки неукоснительного соблюдения правил личной гигиены

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

Менеджмент ресторана ответствен за питательную, вкусную и здоровую и безопасную пищу¹. А вот как формулирует сферы ответственности ресторанный менеджер Национальный институт США по оценке профессиональных качеств специалистов (National Assessment Institute, Inc.)².

- Выявление в повседневной работе ресторана участков, потенциально опасных с точки зрения здоровья посетителей и персонала.
- Разработка и введение в практику политики, процедур и нормативов работы, обеспечивающих предотвращение пищевых заболеваний.
- Координация обучения и подготовки, надзора и управления хранением пищевых продуктов и приготовления пищи вкупе с обязанностью предпринимать корректирующие действия для защиты здоровья посетителей и персонала.
- Периодическое инспектирование работы всех служб в целях обеспечения должного соблюдения установленных правил и процедур.

Для должного исполнения менеджером своих обязанностей, обеспечивающих безопасность питания, менеджер должен иметь общее представление в следующих областях³.

1. **Сохранность пищевых продуктов:** температурный режим и уровень кислотности (щелочности), способствующий росту бактерий в пищевых продуктах или подавляющий его, а также перечень потенциально опасных для здоровья пищевых продуктов.
2. **Процесс приготовления пищи:** суть процессов обработки, которым подвергаются пищевые продукты в процессе приготовления.
3. **Объем приготовляемой пищи:** чем большее количество пищи готовится для последующего хранения, тем больше потенциальная опасность ее порчи.
4. **Особенности клиентуры:** понимание того факта, что некоторые группы клиентов (люди преклонного возраста, малолетние дети, инвалиды, страдающие тяжелыми хроническими заболеваниями) по сравнению с остальными людьми более подвержены пищевым заболеваниям.



Тест «на один зубок» 10.1

Горячие концепции: Биотехнологии и модифицированные продукты

В 2000 г. сеть мексиканских ресторанов Тасо Белл под давлением общественности была вынуждена отказаться от использования теста для пирожков тако, которое частично содержало муку из генетически модифицированной кормовой кукурузы. В том же году возник скандал с использованием не по назначению генетически модифицированной кормовой кукурузы, чтобы отпугивать потенциальных вредителей. Появились данные, что эта кукуруза находит применение в пищевой промышленности, и многие магазины и рестораны стали добровольно предупреждать клиентов о возможности содержания генетически модифицированной кукурузы в пище. Еще один прецедент: в 2003 г. Министерство сельского хозяйства США

наложило карантин, а позже уничтожило 500 тыс. бушелей соевых бобов, которые, как выяснилось, хранились в контакте с 500 бушелями кукурузы, генетически модифицированной для производства лекарственных препаратов (так называемая *biopharm corn*).

И в то же время к концу того же 2003 г. в США было создано или модифицировано более 50 видов продуктов питания на основе биотехнологий, и все они получили одобрение Управления по контролю за продуктами и медикаментами (Food and Drug Administration, FDA). Среди них масло канола (сорт рапса), кукуруза, хлопковое масло, папайя, картофель, соевые бобы, патиссоны, сахарная свекла, сахарная кукуруза и помидоры.

Начиная с 2003 г. посетители заведений общественного питания стали все более толерантно относиться к тому факту, что в гамбургерах, которые они потребляют, содержится облученная говядина. Ресторанная сеть *Diary Queen International* вообще внедряет в региональных продажах только облученную говядину. Считается, что облучение сырого мяса и мясопродуктов позволяет значительно снизить уровень содержания опасных патогенов вроде энтеробактерии *E. coli* O157:H7 и сальмонеллы.

Хотя многие рестораны все более охотно используют в приготовлении блюд облученные продукты, мало кто из них горит желанием допустить на свою кухню продукты, полученные методами генной инженерии (ГИ). Это продукты, произведенные из культур, генетический код которых был намеренно изменен в ходе процесса, называемого генным сплайсингом (сращиванием генов)*. Это придает растению желаемые свойства, которыми оно не обладает от природы, например, такое, как способность отпугивать вредителей.

Вокруг продуктов питания, полученных методами генной инженерии, не утихают жаркие споры. Сторонников их не меньше, чем противников. Вот, например, Чарли Троттер, шеф одного из чикагских ресторанов, публично выразил свой протест по поводу использования ГИ-продуктов. Многие его коллеги-шефы объявили бойкот трансгенному лососю, который вырастает вдвое быстрее своего генетически неизмененного собрата. За честь ГИ-продуктов выступают представители биотехнологической промышленности и завербованные ими в индустрии общественного питания лоббисты. Они основывают свои аргументы на однозначных выводах таких авторитетных служб, как FDA, EPA и USDA, которые утверждают, что использование в пищу ГИ-продуктов вообще, и трансгенного лосося в частности, не причиняет вреда здоровью.

Мнения простых американских потребителей по поводу полезности или вреда ГМП явно разделились. По данным опроса ABC News, только половина американцев считает, что употребление продуктов, произведенных ГИ-методом, вредит здоровью. В то же время Европейский Союз категорически запретил использование и импорт любых ГИ-продуктов.

* Генный сплайсинг: изоляции гена из одного организма с последующим внедрением этого гена в другой организм при помощи методов биотехнологии. — *Прим. перев.*

По крайней мере 92% граждан считают правильным помещать на упаковку любых продуктов, содержащих генетически модифицированные компоненты, особую маркировку. Правда, это может быть неприемлемо с точки зрения затрат, особенно если только один из многих составляющих пищевого продукта относится к указанной категории. Противники маркировки утверждают, что, если ГИ-продукты вредны для здоровья, FDA вообще не должна допускать их на рынок. Ну а если не вредны, то вопрос о специальной маркировке вообще лишен оснований.

Источники: Bren, Linda, «Genetic Engineering: The Future of Foods?», *FDA Consumer*, vol. 37, no. 6, November/December 2003, pp. 28–35. Liddle, Alan J., «Engineering the Future: Interest in Biotech Grows», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 38, September 22, 2003, pp. 128–131.

Вопрос для обсуждения. Многие государственные службы США считают генетически модифицированные продукты безвредными для здоровья. Так почему почти половина американцев уверены в обратном?

Аллергии⁴

У некоторых людей, страдающих пищевой аллергией, даже один небольшой кусочек пищи, содержащий противопоказанные ему продукты, способен вызвать тяжелый приступ и даже привести к летальному исходу. Обычно аллергики сами знают, что им нельзя есть. Самые распространенные аллергены: яйцо куриное, рыба, молоко и молочные продукты, арахис, морепродукты, орехи (в том числе, миндаль, бразильский орех, кешью, каштаны, фундук, орехи гикори, орехи макадамия (киндаль), пеканы (из того же семейства, что грецкие, только слаще), кедровые, фисташки, грецкие), а также некоторые зернопродукты.

Если клиент предупреждает, что у него аллергия на какие-то продукты, официант должен отнестись к этой информации со всем вниманием. Как-то раз в одном из ресторанов Майами клиента с аллергией на арахис уверили, что поданные ему эгг роллс (egg rolls) — китайские блинчики, фаршированные овощами и мясом, — жарили не на арахисовом масле. Однако официант забыл упомянуть, что тесто для блинчиков приготовлено на арахисовой пасте. Произошла трагедия: клиент скончался на месте от аллергического шока. Официант обязан знать все компоненты блюд, обозначенных в меню, и уметь доходчиво и точно объяснить, как приготовлено каждое из них.

Работники кухни обязаны проявлять особенную осторожность, исключая малейшую возможность заражения продуктами-аллергенами остальных продуктов — через кухонные инструменты, разделочные доски и т.п. Аллергенам не место на рабочем столе для предварительной обработки продуктов; все кухонные приспособления, которыми обрабатывались потенциальные аллергены, следует тщательно промывать. Шеф-повар кухни должен пройти специальное обучение, чтобы уметь приготовить неаллергенный вариант какого-либо блюда. Тем более что при бурно

развивающейся кулинарной креативности, когда повар, желая поразить публику, вводит в блюда нетрадиционные ингредиенты, например орехи в чизкейк, возрастает шанс, что клиент-аллергик, сам того не ведая, закажет блюдо с опасными для него продуктами. Этой проблемы можно избежать, если об ингредиентах блюда можно будет судить по его названию или описанию, включенному в меню. Поварам следует также внимательно знакомиться с маркировкой и описанием пищевых продуктов, поскольку производители иногда меняют состав продукта.

Если аллергик употребил в пищу продукт, к которому он чувствителен, возникает аномальная реакция — гипертрофированная защитная реакция организма, вызванная тем, что иммунная система вследствие сбоя воспринимает продукт как угрожающий. Наблюдается сильное покраснение отдельных участков кожи, зуд и опухание; кровеносные сосуды расширяются, возможны судороги. Официант должен уметь распознавать симптомы аллергической реакции. Причем они могут возникать немедленно после употребления продукта-аллергена или в течение нескольких часов. Симптомы аллергии могут проявляться следующим образом⁵:

- покраснение слизистой оболочки рта и кожи вокруг рта;
- затрудненное дыхание (блокирование дыхательных путей);
- хриплое с присвистом дыхание;
- учащенное дыхание;
- проявление крапивницы;
- покраснение и зуд век, губ, рук или ног;
- тошнота;
- рвотные позывы или рвота;
- чувство страха;
- снижение кровяного давления;
- потеря сознания.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ САНИТАРИИ

Заболевания пищевого происхождения

По данным Центра по контролю и профилактике заболеваний (Center for Disease Control, CDC — подразделение Министерства здравоохранения и социальных услуг США), возникновение пищевых заболеваний обусловлено следующими факторами⁶ (обратите внимание, что показатели процентов намного превышают 100%, поскольку, как правило, в возникновении проблемы виноват не один, а несколько факторов).

1. **Несоблюдение условий охлаждения и холодного хранения пищи (63%).** Если пища хранится в больших емкостях (высотой более 10 см), в середине она охлаждается медленнее, чем по краям, что создает условия для разрастания болезнетворных бактерий. Если емкость с горячей пищей, которую необходимо заложить на хранение в холодильник, закрыта плотно притертой крышкой, охлаждение будет происходить медленнее. Аналогично этому условия для роста бактерий создаются и при помещении емкостей с горячей пищей стопкой, одна на другую, что препятствует свободному обдуву каждой со всех сторон и соответственно замедляет процесс охлаждения.



Тест «на один зубок» 10.2

Управление рестораном и безопасность питания

Цель изучения. Определить роль менеджера в улучшении санитарных условий ресторана и безопасности питания.

Деловой успех и репутация любого ресторана в огромной степени зависят от того, насколько успешно они выдерживают регулярные инспекционные проверки местных органов здравоохранения. Проблем с несоблюдением санитарных норм можно гарантированно избежать, если руководство и работники заведения рассматривают обеспечение безопасности питания как главный приоритет в своей деятельности. Укрепить ответственное отношение к этому вопросу помогает направление работников на обучение по специальной программе ServSafe, по окончании которого выдается сертификат государственного образца.

В конечном итоге внедрение практики неукоснительного соблюдения санитарно-гигиенических норм зависит от высшего руководства заведения, хотя бы потому, что именно оно уполномочено распоряжаться средствами на обучение и подготовку персонала, а также на закупку усовершенствованных моделей ресторанного оборудования. Однако на уровне высшего руководства программы безопасности питания — всего лишь одно из многих направлений деятельности, нуждающихся в первоочередном финансировании. Можно, однако, предпринять ряд действий, которые убедят руководство в необходимости уделять финансовое внимание именно этой проблеме, обеспечению безопасного питания, например:

- почаще рассказывать руководителям регионального и национального уровней «страшные» истории о том, как несоблюдение санитарных норм обернулось одному ресторану-нарушителю крупными убытками;
- убеждать семейно-ориентированных руководителей, что внедрение безопасных технологий позволит надежнее защитить от неприятностей клиентов, которые приходят с детьми и родственниками;
- приглашать руководителей ресторанов на собрания работников, где проводятся занятия по программе ServSafe — пусть послушают, посмотрят слайды, графические материалы. Находясь под впечатлением, они будут более восприимчивы к информации о том, что неблагополучные участки вверенного ему заведения нуждаются в дополнительном финансировании на обучение и совершенствование операций;
- в вестибюле ресторана на стенах можно развесить сертификаты ServSafe, полученные руководством;
- распространять пресс-релизы, акцентирующие, что успех инспекционных проверок во многом зависит от того, насколько полно руководство поддерживает идею сертификации всех работников по программе ServSafe.

Источник: Jacobs, Don, «Strive for a Perfect Health Inspection Score», *Restaurant Hospitality*, vol. 88, no. 3, March 2004, pp. 90—92.

Вопрос для обсуждения. Когда в ресторане происходит ЧП из-за нарушения норм безопасности питания, руководство принимает на себя главный удар. Так почему рядовые работники заведения должны заботиться о соблюдении санитарно-гигиенических норм и постараться заручиться полной поддержкой руководства в этом вопросе?

2. **Приготовление пищи впрок (29%).** Пищу, предназначенную для подачи через некоторое время, не следует готовить более чем на сутки вперед.
3. **Несоблюдение условий хранения в горячем виде (27%).** Если горячую пищу хранить при температуре от 21 до 49°C более четырех часов, она имеет большой шанс испортиться; хранение на мармите или другом тепловом оборудовании, для этого не предназначенном, также пагубно сказывается на доброкачественности пищи. Источником проблемы может стать и ошибка в установлении режима аппаратуры для временного поддержания пищи в подогретом состоянии, например, если задан неверный температурный режим или не включен обдув. Еще одна причина порчи — хранение в одной емкости порций еды, приготовленных в разное время.
4. **Несоблюдение работниками правил личной гигиены/инфицированность работника (26%).** Главные источники проблем — плохо вымытые после туалета руки работника кухни или его зараженность каким-нибудь инфекционным заболеванием.
5. **Нарушение условий повторного подогрева пищи (25%).** При вторичном подогреве ранее приготовленное блюдо следует нагреть до температуры 74°C и выдержать некоторое время, чтобы убить бактерии, которые могли в нем образоваться за время хранения.
6. **Плохо вымытые оборудование и кухонная утварь (9%).** Во избежание подобного следует тщательно дезинфицировать раковины мойки и разделочные доски, использовать для этого горячую воду и моющие средства, гарантированно позволяющие уничтожить бактерии.
7. **Перекрестное заражение (6%).** Микробы могут попасть в готовую пищу при несоблюдении правил хранения и обработки разных продуктов, например, если трогать руками невымытые овощи или плохо мыть руки после работы с сырыми продуктами и перед приготовлением пищи или если плохо вымыта кухонная утварь, используемая для обработки сырых продуктов и приготовления пищи.
8. **Нарушение условий приготовления или тепловой обработки (5%).** Особенно опасно недоваривать такие продукты, как куриное мясо, свинина, яйца. Чтобы гарантированно соблюдать условия варки, следует периодически проверять температуру внутри продукта.
9. **Зараженные исходные пищевые продукты (2%).** Подача готового блюда, содержащего компоненты в сыром виде, подразумевает отсутствие возможности снизить уровень болезнетворных микробов в блюде.
10. **Недобросовестные поставщики (1%).** Очень важно, чтобы ресторан обеспечил себя надежными поставщиками с проверенной репутацией; чтобы свежая рыба имела сертификат, подтверждающий, что она выловлена в безопасных водоемах.

На заметку

76 млн американцев ежегодно становятся жертвами пищевых заболеваний. Такие данные приводит Центр по контролю и профилактике заболеваний. За подробной информацией по способам предотвращения заражения пищевыми заболеваниями обратитесь на сайт Центра: <http://www.cdc.gov/>.

Источник: Helm, Janet, «Know the ABCs of Food Safety» www.theledger.com, September 1, 2005, October 30, 2005, <http://www.nraef.org/nfsem/training.asp>, October 30, 2005.



Тест «на один зубок» 10.3

Главные проблемы санитарии и безопасности питания

Цель изучения. Выявить основные проблемы санитарии и безопасности питания, которые могут возникнуть в ресторане.

После террористической атаки на США 11 сентября 2001 г. многие СМИ всерьез предрекали опасность намеренного отравления террористами продуктов питания, поступающих на территорию США. В период 2002—2004 гг. СМИ чрезвычайно широко освещали целый ряд случаев вспышки пищевых заболеваний среди населения страны. Один такой случай произошел в середине 2003 г. из-за изрядно подпорченного зеленого лука, поступившего в страну от какого-то иностранного экспортера. В декабре того же года стало известно о вспышке среди скота в западных штатах страны *Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE)*, энцефалопатии губчатой, а проще говоря, коровьего бешенства. Тем не менее данные общественного опроса, проведенного в 2004 г. частным агентством маркетинговых исследований Reed Research Group, свидетельствовали о высокой уверенности американского потребителя в безопасности продуктов питания.

Опрос зафиксировал возросшие осмотрительность и внимание публики к вопросам безопасности продуктов питания под влиянием массированных сообщений о вспышках пищевых заболеваний. В то же время сообщения СМИ не поколебали неверия американцев в преимущества облученных продуктов. 29% потребителей считают облучение как раз источником заболеваний пищевого происхождения, а никак не профилактической мерой против них. В то же время, несмотря на широкое освещение случая вспышки коровьего бешенства, более половины потребителей, опрошенных в начале 2004 г., заявили, что шанс заразиться мясом от коров, инфицированных BSE, слишком ничтожен, чтобы всерьез беспокоиться, тогда как две трети сообщили, что не собираются менять своих привычек употреблять в пищу говядину.

Конгресс США и ресторанное сообщество были далеки от подобно легкомыслия. В Законе 2002 г. «О безопасности здоровья населения и готовности реагированию на биотерроризм» (Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act) содержится требование ко всем производителям и дистрибьюторам пищевых продуктов вести записи об источниках поступления пищевых продуктов, напитков и пр., что позволит в случае новых вспышек заболеваний быстро обнаружить источник заражения. Идея принадлежит FDA, которое рассчитывает при помощи этих мер постоянно контролировать угрозу безопасности поставок пищевых продуктов на территорию США. По мнению FDA, эти меры принципиально важны в осуществлении его миссии адекватно реагировать на угрозу безопасности питания на всех уровнях.

По данным опроса Reed Research Group, 75% всех ресторанных операторов рассматривают риск пищевых заболеваний как серьезную угрозу благополучию их бизнеса. 53% рестораторов называют этот риск самым серьезным по сравнению с прочими бизнес-рисками. Осознание этой опасности обернулось более тщательным обучением персонала и обучением безопасным методам приготовления пищи. Около 48% ресторанных операторов ввели у себя ежемесячную тренировку персонала по вопросам безопасности питания, а 49% проводят такие мероприятия раз в квартал или в год.

Источники: Perlik, Allison, «Plating it Safe», *Restaurants & Institutions*, vol. 114, no. 5, March 1, 2004, pp. 44–47. Perlik, Allison, «How Now, Mad Cow», *там же*, pp. 50–53. Perkins, Caroline, «FDA to Distributors: Get Ready for Weapons of Mass Consumption», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 11, March 15, 2004, p. 18.

Вопросы для обсуждения. Как вы считаете, оправданны ли будут для FDA большие траты средств на разъяснение населению США преимуществ облученных продуктов питания? Способны ли эти преимущества перевесить риск для здоровья потребителей, связанный с этим методом обработки пищевых продуктов?

Болезни, вызванные пищевыми продуктами, могут быть тройкого происхождения⁷: биологического, химического или физического.

Пищевые заболевания биологического происхождения

Возбудителями пищевых заболеваний могут быть болезнетворные бактерии, вирусы и паразиты. Подавляющую часть заболеваний вызывают микроорганизмы, в особенности такая их группа, как бактерии.

Бактерии Бактерии распространяются через воздух, влажную среду, грязь и пыль, а также при прямом контакте с живыми существами, являющимися их носителями. Бактерии размножаются очень быстро — два-три раза в час, в зависимости от благоприятной влажности, кислотности, температуры, наличия кислорода и питательной среды. Продукты, богатые белками, особенно благоприятны для размножения бактерий. По этой причине пищевые продукты с высоким содержанием протеина (мясо птицы, мясо скота, яйцо куриное, соусы и подливки, салаты, рыба) являются потенциально опасными. Бактерии также нуждаются в определенном уровне влажности. В сухих продуктах, например в муке, крупе, рисе и сахаре, условия не благоприятствуют их размножению.

Министерство здравоохранения, образования и социального обеспечения США определяет температурный диапазон 4–60°C как потенциально опасный с точки зрения размножения бактерий. В некоторых штатах власти по своему определяют этот диапазон, например, в Аризоне таковым законодательно считается температура в пределах 5–54,5°C. Это означает, что время, в течение которого продукты питания находятся при такой температуре, должно быть сведено к минимуму. Для жизнедеятельности некоторых групп бактерий комфортна темпера-

тура около -7°C ; бактерии способны размножаться даже в условиях морозильной камеры. Замораживание или высушивание продуктов способны только замедлить рост этих бактерий, но не уничтожить их.

Некоторым бактериям для размножения требуется кислород. Играет роль и кислотность среды, в которой находятся бактерии. Нейтральная кислотность — $\text{pH}=7,0$. По мере того как pH становится меньше, устремляясь к нулю, среда становится все более кислотной, что тормозит развитие бактерий. Самая благоприятная для размножения бактерий среда, в которой $\text{pH} = 6,5-7,5$.

Лучшее средство предотвращения развития бактерий в пище — тщательно следить за температурой и временем, т.е. не допускать длительного нахождения продуктов при потенциально опасном температурном режиме. Истребить все бактерии невозможно, можно только ограничить развитие болезнетворных бактерий так, чтобы их уровень в пище не вызывал заболеваний.

Вирусы В пищу вирусы попадают только через работников кухни, инфицированных вирусными заболеваниями. Это происходит, если работник плохо моет руки после туалета, чихает или кашляет вблизи продуктов или утирает рукой сопливый нос. Одной из болезней, распространяемой вирусами, является гепатит А. Наибольшую опасность с точки зрения вирусного заражения представляют продукты, которые после приготовления не подвергались термической обработке. Это в первую очередь салаты, бутерброды, устрицы и т.п.

Паразиты Организмы, живущие в других живых организмах, — паразиты. Паразитами и их яйцами могут быть заражены и рыба и свинина. Уничтожить паразитов может термическая обработка при температуре не ниже 60°C . Несоблюдение требований безопасной обработки свинины может привести к заражению трихинеллезом, а потребление некипяченой воды — к дизентерии.

Грибок Плесневый и дрожжевой грибок, равно как и грибы, могут вызвать отравление. Определенная группа плесневых грибков продуцирует токсины, которые связывают с заражением пищевыми заболеваниями. Промораживание способно остановить рост плесневого грибка, но не в состоянии уничтожить уже нашедшийся. Для этого требуется термическая обработка в течение 10 мин при температуре 60°C , однако и это не уничтожит уже выделенные им токсины. Лучший метод предотвращения роста грибка — соблюдение правильного температурного режима приготовления пищи.

По поводу болезнетворной способности дрожжевого грибка никаких данных не имеется, однако он способствует порче некоторых продуктов питания вследствие брожения. Устранить дрожжевой грибок можно прогреванием продукта при 57°C в течение четверти часа. Предотвратить его развитие можно простым соблюдением и соблюдением правил мытья посуды и утвари и поддержанием должного санитарного состояния зоны приготовления пищи.

Заболевания, вызванные употреблением зараженных бактериями продуктов питания, выражаются следующими симптомами: тошнота, рвота, диарея, спазмы кишечника.

Пищевые заболевания вследствие химического заражения

Химическое заражение пищи происходит при попадании в нее таких субстанций, как химические моющие средства или пестициды. Для обеспечения сохранности и улучшения свойств пищевых продуктов применяют всевозможные добавки и консерванты, некоторые из них могут быть опасны для здоровья, например нитраты, сульфиты, глутамат натрия. И хотя в ресторанах существует запрет на использование сульфитов, их все же можно допустить на кухню при строгом соблюдении правил применения.

Пестициды, которыми обрабатывают сельскохозяйственные растения на полях в борьбе с насекомыми-вредителями, могут вызвать отравление, если их следы не полностью удалены. Химическое заражение могут вызвать такие металлы, как медь, латунь (сплав), кадмий, свинец, цинк. Так, если хранить пищевые продукты с большой кислотностью в оцинкованных емкостях, например фруктовые соки или маринады, они могут стать опасными для здоровья вследствие химической реакции со стенками емкости. Для предотвращения возможности химического заражения пищи следует хранить все моющие средства, используемые на кухне, вдали от продуктов питания и готовой пищи.

Физическое заражение пищевых продуктов

Физическое заражение пищи происходит при попадании в нее грязи, волос, ворса и т.п. При недолжной вентиляции и уборке помещения кухни на пищу могут попадать частицы посторонних веществ или влаги.

При физическом контакте с зараженными обеззараженные продукты питания могут тоже стать зараженными — это так называемое *перекрестное заражение*. Например, такое может случиться, если приготовленное блюдо попадет в контакт с сырыми пищевыми продуктами. Отсюда неперемное требование мыть и дезинфицировать кухонное оборудование и утварь между процессом приготовления блюд и обработкой сырых продуктов. Скажем, на разделочной доске можно обработать куриную тушку перед варкой, но уже приготовленную нельзя помещать на ту же разделочную доску, пока она не будет тщательно вымыта и продезинфицирована.

ПРОАКТИВНЫЙ ПОДХОД К БЕЗОПАСНОСТИ ПИТАНИЯ

В задачи программы пищевой санитарии входит защита продуктов питания от заражающих веществ и минимизация эффектов от заражения, если оно все же имело место⁸. Еще в 1960-х годах в США была разработана Система анализа рисков и определения критических контрольных точек (The Hazard Analysis Critical Control Points, НАССР). Изначально она была призвана обеспечить безопасность приготовляемой для астронавтов пищи, а позже стала основой для максимизации безопасности пищевых продуктов. В системе сочетаются три элемента — принципы пищевой микробиологии, контроль качества и оценка рисков; она направлена на отход от инспекции заведений общественного питания, к подходу, который центрирует внимание на процессе приготовления и подачи безопасной пищи⁹.

Система НАССР предполагает семь этапов¹⁰.

1. **Выявление угроз и оценка их тяжести и риска возникновения.** Скрупулезный анализ наименований меню и рецептов приготовления в целях идентификации потенциально опасных блюд. Общее правило таково: чем меньше операций включает процесс приготовления блюда, тем ниже риск перекрестного заражения¹¹.
2. **Определение критических контрольных точек.** Четыре важнейшие критические контрольные точки: личная гигиена персонала, устранение возможности перекрестного заражения продуктов, приготовление пищи и охлаждение готовых блюд¹².
3. **Внедрение контрольных процедур и установление критериев обеспечения контроля.** Процедуры должны быть выполнимыми и оцениваемыми. Например, инструкция по приготовлению куриных грудок содержит следующие процедуры: (1) вымыть руки; (2) вымыть, ополоснуть и дезинфицировать разделочную доску и нож, использовавшиеся для нарезки куриных грудок; (3) подвергнуть тепловой обработке продукт при температуре 73,9°C¹³.
4. **Мониторинг решающих контрольных точек и фиксация данных.** Предположим, ресторан получил индейку охлажденную. При поступлении следует убедиться, что ее температура ниже 7,2°C. Перед тем как взять индейку из холодильника для приготовления, следует убедиться, что температура в холодильнике не превышает 4,4°C и что индейка не хранилась поверх готовой пищи.
5. **Выполнение правильных действий, если контрольные критерии не соблюдены.** Может, например, оказаться, что повар решил за один раз приготовить весь запас грудок индейки. В итоге индейка оказывается в потенциально опасном температурном режиме дольше допущенного времени. Поэтому необходимы корректирующие действия, которые уменьшили бы срок пребывания продукта при опасной температуре. Можно ввести новые процедуры, предположим, готовить грудки индейки небольшими партиями, а сразу после этого — помещать готовое блюдо в холод.
6. **Аудит системы проверочных записей.** Необходимо проводить аудит системы НАССР посредством ежедневной проверки каждого шага, чтобы убедиться, что они выполняются как положено.
7. **Четыре контрольных момента.** Для каждого шага процесса приготовления пищи, от получения исходных продуктов на склад до вторичного подогрева перед подачей готового блюда, устанавливаются четыре контрольных момента:
 - (1) критическая контрольная точка;
 - (2) потенциальная опасность для доброкачественности блюда;
 - (3) использованные стандарты;
 - (4) возможность корректирующих действий на случай невыполнения стандартов.

Например, первая контрольная точка относится к процедуре приемки исходных продуктов (говядины и овощей). Заражение и порча — потенциальные опасности, грозящие этим продуктам. Стандарт при получении исходных продуктов должен быть таков, что температура охлаждения говядины должна быть не выше 7,2°C; упаковка должна быть неповрежденной; у продукта не должно быть запаха, он не должен быть липким; при транспортировке продукт не должен был находиться в контакте с другими видами продуктов в целях предотвращения перекрестного заражения; на упаковке и на самом продукте не должно быть признаков присутствия насекомых или грызунов. Если наличествует хотя бы один из ука-

занных признаков, следует предпринять корректирующее действие, а именно отказать принять продукты у поставщика. Аналогичным образом расписывается каждая процедура для каждого шага.



Тест «на один зубок» 10.4 Программы обучения технике обеспечения санитарии и безопасности питания

Цель изучения. Ознакомиться с тем, как организованы программы обучения санитарии и безопасности питания.

Фонд обучения персонала NRA (The National Restaurant Association Educational Foundation, NRAEF) осуществляет администрирование ServSafe, комплексной программы обучения, тестирования и сертификации персонала по всем аспектам техники безопасности при приготовлении пищи и обслуживании.

ServSafe считается ведущей отраслевой программой обучения безопасному приготовлению пищи и обслуживанию. Как правило, сертификаты ServSafe в качестве меры обеспечения безопасности питания принимают рестораны и прочие заведения общественного питания во всех штатах США.

Обычная программа ServSafe использует для обучения печатные материалы, видеоматериалы и материалы на CD-ROM. В настоящее время обучение возможно и в режиме онлайн по адресу www.nraef.org/e_learning/elearn_home.asp. В рамках обычной программы учебный материал предлагается на английском и испанском языках, тогда как онлайн-версия — только на английском.

Длительность онлайн-курса обучения на получение сертификата ServSafe Manager Certification Training — 6–10 часов. Материал каждого урока включает несколько небольших учебных видеороликов и практические задания. Задания по каждому разделу курса представляют собой «виртуальные» ситуации, а обучаемый должен, используя полученные знания, выявить проблемные с точки зрения безопасности питания зоны. Пройденный материал и выполненные задания доступны для повторных просмотров в любое время. Обучаясь по онлайн-программе, пользователь оценивает уровень собственных знаний и определяет темы, по которым следует их расширить. Заключительные экзаменационные испытания, результаты которого дают право на получение сертификата, проводятся отдельно под присмотром аккредитованных специалистов в пунктах сдачи экзаменов при отделениях NRAEF.

Источники: Editors, «NRAEF Introduces Online ServSafe Training», *Foodservice Equipment & Supplies*, vol. 56, no. 10, October 2003, p. 18. NRAEF Web site, www.nraef.org/e_learning/elearn_home.asp.

Вопрос для обсуждения. Укажите некоторые возможные недостатки дистанционного обучения технике безопасности питания в сравнении с обучением, которое осуществляется при межличностном взаимодействии обучаемого и инструктора (преподавателя).

ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРЫ

Закупки и приемка продуктов питания

Самый важный момент в профилактике безопасности питания — работа с надежными поставщиками, репутация которых не вызывает сомнений.

Для приемки продуктов питания от поставщиков лучше всего отводить часы, когда в ресторане затишье, чтобы обеспечить персоналу возможность тщательно проинспектировать все, что поступает на склад. Сначала проверяют условия транспортировки на предмет возможных нарушений. Непременно следует проверить температуру получаемых охлажденных и замороженных продуктов. Для первых показатель не должен превышать $+7,2^{\circ}\text{C}$, для вторых — $-17,8^{\circ}\text{C}$. Если упаковка повреждена, ее следует вернуть поставщику для замены.

При проверке не следует пользоваться ртутным термометром или термометром со стеклянным корпусом — всегда существует опасность разбить его. Более подходят пластиковые термометры, причем длиной не менее 12,5 см. Для проведения замера температуры термометр следует погружать в продукт не менее чем на 5 см. После каждого применения термометр следует мыть и дезинфицировать.

Санитарно-эпидемиологический контроль мяса и мясопродуктов осуществляют органы федеральной инспекции или инспекции штата. На мясе, которое прошло такую проверку, в качестве подтверждения ставят круглую печать определенного образца. Ресторан вправе потребовать от поставщика письменное подтверждение инспекции отдельных партий мяса или мясопродуктов. Далее проводят визуальную проверку кусков мяса на цвет и запах. У более старого мяса цвет темнее, чем у молодого. Скользкие, липкие или слишком сухие куски принимать не следует, равно как и мясо с душком.

Мясо сельскохозяйственной птицы также должно быть проверено официальными органами санитарно-эпидемиологической инспекции. Ресторанные операторы могут использовать только мясо птицы категории Grade A. Признаками недоброкачества служат багровые или зеленоватые пятна, дурной запах, потемневшие кончики крылышек и слишком студенистая, влажная, скользкая мякоть.

Из-за отсутствия процедуры официальной инспекции морепродуктов исключительно важно покупать их только у проверенных поставщиков, которым можно доверять. Свежая рыба должна поступать только в ледяной крошке при температуре от 0 до $7,2^{\circ}\text{C}$. Показателями свежести рыбы служат яркий цвет чешуи, влажные красные жабры; ясные и выпуклые глаза рыбы, плотная чешуя, все чешуйки должны плотно прилегать друг к другу. Тушка должна быть твердой и упругой, мякоть не должна легко отделяться от костей.

Наличие в упаковке жидкого или замерзшего сока от продукта или кусочков льда, а также их присутствие в самом продукте свидетельствуют о том, что он был повторно заморожен после размораживания. Такие продукты принимать нельзя.

Принимая молочные продукты, обязательно обратите внимание на срок годности на упаковках. Все молочные продукты должны быть категории Grade A, пастеризованные. Если упаковку молока достали из контейнера, ее не следует возвращать назад в контейнер.



Тест «на один зубок» 10.5

Один день из жизни: Джон Феркьюхарсон

Цель деятельности Международного совета безопасности питания (International Food Safety Council, IFSC), учрежденного NRAEF, — добиться, чтобы операторы индустрии общественного питания во всей полноте осознавали опасность пищевых заболеваний, и способствовать предотвращению распространения таких заболеваний. Как таковой IFSC — один из самых горячих сторонников системы обучения ServSafe.

Только в США заболевания пищевого происхождения ежегодно уносят жизни 5 тыс. чел., 325 тыс. попадают на больничные койки и у 78 млн чел. вызывают недомогания меньшей тяжести. Случаи отравления ресторанной пищей оборачиваются для операторов огромными судебными издержками и угрожают подрывом доверия к отрасли в целом. На этом основании IFSC рассматривает обеспечение безопасности питания одной из фундаментальных обязанностей отрасли перед потребителем. IFSC не жалеет усилий, чтобы укоренить в ресторанах приемы безопасного обращения с продуктами питания в процессе хранения и приготовления пищи, хотя это дело в общем-то не слишком благодарное и признания особого не приносит, одни хлопоты.

Главный выразитель идей IFSC — его президент Джон Феркьюхарсон (John Farquharson), бывший в свое время президентом Aramark (ведущего национального кейтерера) и даже президентом и председателем правления NRA. Все свое время Феркьюхарсон посвящает деловым поездкам — он посещает торговые выставки и ярмарки, корпоративные собрания компаний — операторов общественного питания, школы гостеприимства, заседания консультативного совета Министерства сельского хозяйства США. И везде преследует одну и ту же неизменную цель — лоббирует повышенные стандарты обеспечения безопасности питания. Не менее настойчиво он ратует за официальное утверждение требования обязательного обучения по курсу безопасности питания для отраслевых работников отрасли на всех уровнях, начиная с только что нанятого на почасовую работу посыльного до президента компании. В промежутках между командировками Джон Феркьюхарсон активно участвует в кампании по рассылке операторам отрасли разъяснений по всем аспектам безопасности питания. Он лично обращается к отраслевым операторам с призывом в полной мере осознать необходимость постоянного совершенствования практики безопасного приготовления пищи и профилактики пищевых заболеваний. Его неустанные труды принесли ощутимый результат. По сравнению с 1998 г. число сертифицированных специалистов в области общественного питания, прошедших курс соответствующего обучения, возросло в десять раз!

Источник: Frumkin, Paul, «John R. Farquharson», *Nation's Restaurant News*, vol. 34, no. 39, September 25, 2000, pp. 189—192.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, почему для успеха работы президента ISFC так важен тот факт, что он раньше возглавлял корпорацию Aramark?

При приемке куриного яйца осуществляют выборочную проверку, разбивая одно-два яйца, чтобы определить температуру: внутри яйца она должна быть ниже 7,2°C; яйцо не должно иметь запаха лежалости, желток должен быть плотным, белок нигде не должен отходить от желтка.

Сейчас некоторые продукты можно закупать в вакуумной упаковке. Продукты в вакуумной упаковке следует хранить при температуре ниже 7,2°C, рыбу в такой упаковке — при температуре ниже 3,3°C. Маркировка *Sous vide* на упаковке продукта означает, что он приготовлен в условиях вакуума при низкой температуре, полностью или частично. Это одна из современных отраслевых технологий. Такие продукты следует хранить при температуре от 0 до 3,3°C. Предприятия, продающие продукты с маркировкой *Sous vide*, должны иметь специальное разрешение от Управления по контролю за продуктами и медикаментами (FDA).

Хранение продуктов питания

Существует шесть главных причин порчи продуктов питания за время хранения¹⁴.

1. Несоблюдение правильного температурного режима хранения.
2. Слишком длительный срок хранения.
3. Плохая вентиляция складских помещений.
4. Несоблюдение правил раздельного хранения разных видов продуктов.
5. Несоблюдение санитарно-гигиенических норм в складских помещениях.
6. Недопустимые задержки при передаче продуктов питания с приемки на хранение.

NRA разработала перечень рекомендаций по хранению продуктов питания (см. табл. 10.1). Вот еще несколько правил: продукты питания должны расходоваться в соответствии с порядком поступления, по принципу первым поступил, первым израсходован (FIFO). На всех упаковках должны быть проставлены даты поступления; вновь поступившие упаковки должны помещаться позади уже имеющихся на складе, чтобы не перепутать последовательность расходования. В идеале продукты на складе должны находиться в тех же упаковках, в которых поступили. Если это практически невозможно, продукты должны быть помещены в чистые сухие контейнеры из негигроскопичного материала. Металлические контейнеры опасно использовать для хранения продуктов с высокой кислотностью, это может спровоцировать процесс окисления.

Мясо разного типа подлежит хранению в разных местах. Также отдельно должны храниться исходное сырье и приготовленная пища. Упаковки с продуктами категорически не разрешается расставлять на полу, они должны находиться на полках, на высоте не менее 15 см от поверхности пола, и только в местах, где не проходят трубы (с них может капать конденсат). Прежде чем открывать консервную банку, ее следует протереть сухой чистой тряпичной салфеткой для предотвращения попадания внутрь бактерий и микробов с наружной части упаковки. Протирающий материал должен храниться в отдельном месте.

Как уже отмечалось, потенциальная опасность пищевых заболеваний обусловлена возможностью перекрестного заражения, развитием бактерий в продукте и его порчей. В целях профилактики мясо и мясопродукты следует хранить на нижних полках, а овощи и фрукты — выше, но не наоборот. На всех продуктах должны быть этикетки производителей, пометки с датой поступления. Неукосни-

тельно должен соблюдаться принцип FIFO; температура хранения мяса не должна превышать +7,2°C. Корректирующими действиями могут быть перемещения мяса на полки ниже тех, где хранятся овощи и фрукты. Если окажется, что эти виды продуктов хранятся дольше допустимого срока, их следует выбросить.

Таблица 10.1 Рекомендации по условиям хранения продуктов питания

Место хранения разных видов продуктов	Температура хранения, °C (в скобках — °F)	Относительная влажность воздуха, %
Сухое хранение	10—21,1 (50—70)	50—60
Холодильная камера Молочные продукты и яйцо	3,3—4,4 (38—40)	75—85
Говядина, баранина и мясо птицы	0—4,4 (32—40)	75—85
Свежая рыба	-1,1—+1,1 (30—34)	75—85
Свежие морепродукты	1,7—7,2 (35—45)	75—85
Свежие овощи и фрукты	4,4—7,2 (40—45)	85—95
Морозильная камера	< -17,8 (< 0)	

Источник: Applied Foodservice Sanitation, 4th ed. (New York John Wiley & Sons, 1992), p. 121.

Моментальный тест

Бактерии из разряда кишечных обычно присутствуют в сыром мясе, курятине, мясе другой домашней птицы и сырых яйцах, а также могут остаться в готовой пище из молока или куриных яиц, не прошедшей должной термической обработки. Эти бактерии можно уничтожить прогревом пищи в течение двух часов до 54,4°C и выше или за несколько секунд при нагреве до 73,9°C.

Источник: National Restaurant Association, «About Foodborne Illness: Common Pathogens», http://www.restaurant.org/foodsafety/how_to_pathogens.cfm, November 6, 2005.

Приготовление пищи и подача готовых блюд

Самый большой риск заражения пищи болезнетворными микроорганизмами возникает в процессе приготовления пищи и подачи готовых блюд. Здесь имеется три фактора риска¹⁵: гигиена работников кухни, время приготовления и хранения готовых блюд и температурный режим приготовления пищи, а также мытье и санитарная обработка кухонной утвари, инструментов, оборудования и рабочих

поверхностей, непосредственно соприкасающихся с пищей во время приготовления. О личной гигиене работников поговорим ниже. Что касается второго фактора — риска, здесь главное — минимизировать время, в течение которого продукт пребывает в опасном температурном режиме: от 7,2 до 60°C. Однако есть один серьезный момент — размораживание замороженного продукта. Никогда не следует размораживать продукты питания при комнатной температуре, поскольку это удлинит срок их пребывания в опасном температурном диапазоне. Можно разморозить продукт из морозильной камеры в холодильнике или приступить к приготовлению, пока он еще заморожен, или поместить для разморозки в микроволновую печь, или в течение максимум двух часов подержать в воде при 21,1°C.

Серьезная опасность в процессе приготовления пищи — перекрестное заражение. Это может произойти при контакте готовой пищи с исходными пищевыми продуктами. Любая возможность подобного контакта должна быть устранена. Кроме того, следует уделять внимание тщательности мытья и обеззараживания рабочих поверхностей, которые используются как для разделки исходного продукта, так и для обработки готовой к употреблению пищи.

При приготовлении пищи необходимо контролировать внутреннюю температуру продукта в нескольких точках, чтобы убедиться, что он готовится равномерно. Для измерения температуры следует использовать только термометры с корпусом из пищевой нержавеющей стали. После каждого употребления термометр следует тщательно промывать и дезинфицировать, а затем дать вернуться к комнатной температуре. Приведем минимальные температуры, рекомендованные тепловой для обработки разных видов продуктов питания¹⁶:

- 7,2°C (45°F) или ниже — фарш для бифштекса
- 54,4°C (130°F) — говядина
- 62,8°C (145°F) — потенциально опасные с точки зрения развития бактерий продукты
- 65,6°C (150°F) — свинина и продукты на основе свинины
- 68,3°C (155°F) — говяжий фарш, приготовленный с помощью мясорубки или блендера
- 73,9°C (165°F) — курятина и мясо с потрохами
- 73,9°C (165°F) — любая пища, приготовленная ранее и охлажденная для хранения, при вторичном подогреве
- 76,7°C (170°F) — свинина и продукты из свинины при приготовлении в микроволновой печи.

Категорически запрещается подогревать готовую пищу в расстойном оборудовании, не предназначенном для этой цели. Само оборудование для приготовления пищи должно обеспечивать поддержание в продукте температуры как минимум 60°C все время, пока он там находится. Для контроля температурного режима следует использовать термометры. Возможность заражения пищи бактериями меньше, если свести к минимуму время ее пребывания в теплом хранении и в течение этого времени ее периодически помешивать или держать в емкости, закрытой крышкой.

Хранить молочные продукты, куриное яйцо и продукты, в которых они являются компонентами, следует при температуре ниже 7,2°C. Приготовленные яйца должны находиться при температуре как минимум 60°C.



Тест «на один зубок» 10.6 Профилактика заболеваний

Цель изучения. Разработка профилактических мер для предупреждения пищевых заболеваний.

Международный совет по безопасности пищевых продуктов при NRAEF разработал ряд рекомендаций по обеспечению безопасного температурного режима для пищевых продуктов. Эти рекомендации особенно важно выполнять в отношении таких продуктов, как мясо, домашняя птица, рыба и молочные продукты, поскольку они более всего подвержены развитию болезнетворных бактерий при длительном нахождении при температуре от 5 до 60°C.

NRAEF рекомендует:

- Проверять температуру поступающих от поставщиков мяса, птицы, рыбы и молочных продуктов. Не следует полагать, что во время транспортировки поддерживался правильный температурный режим хранения этих продуктов.
- Немедленно направлять принимаемые продукты в специально оборудованное для хранения помещение.
- Размещать принимаемые продукты на хранение в самых холодных частях помещения, вдали от дверей.
- Не прокладывать полки для хранения в холодильной камере или холодильнике большим количеством бумаги, чтобы не нарушать свободный ток холодного воздуха.
- Установить и неуклонно соблюдать график проверки температурного режима продуктов, находящихся на холодном хранении. Фиксировать показания термометра в специальном журнале.
- Не помещать в холодильное оборудование горячую пищу.
- Установить в холодильнике температуру по крайней мере на 1–1,5° ниже рекомендованной.
- Для помещений, предназначенных для сухого хранения, устанавливается температура в пределах 10–21,1°C.
- Следует регулярно следить за точным ходом часов в помещении, где осуществляется приемка продуктов питания. Термометры, используемые для контрольных замеров, должны после каждого использования тщательно промываться.

Как показывают исследования NRAEF, данные рекомендации в 40 случаях из каждых 100 не доходят до работников ресторанных складов. А между тем это несложное обучение должен проходить каждый новый работник, какой бы высокой ни была текучесть кадров в этой службе. Для менеджеров ресторанов NRAEF предлагает сократить период между их повторными сертификациями по вопросам безопасности питания и обслуживания. В настоящее время сертификация проводится всего один раз в три–пять лет.

Источник: Hume, Scott, «Telling Time and Temperature» *Restaurants & Institutions*, vol. 114, no. 3, February 1, 2004, pp. 75–77.

Вопрос для обсуждения. Как ресторан может интегрировать обучение правилам обеспечения безопасности питания в свою повседневную деятельность, чтобы как-то компенсировать снижение уровня обученности работников, обусловленное высокой текучестью кадров?

Пищевой лед требует таких же предосторожностей и мер профилактики, как и продукты питания. Брать лед из ледогенератора голыми руками, чашками или стаканами запрещается: на руках могут быть бактерии, а от стакана или чашки могут отколоться частицы и попасть в контейнер со льдом.

В предприятиях самообслуживания пищи касаются посетители, которые, естественно, могут не принимать такие же санитарно-гигиенические меры, как персонал. Поэтому важно наладить в зоне самообслуживания такую систему раздачи готовых блюд, которая сведет к минимуму контакт клиента с готовой пищей. Например, индивидуальную порционную упаковку блюд; защиту гастрономических емкостей, расположенных на раздаточном прилавке, пищевой пленкой; снабжение каждой емкости с готовым блюдом сервировочными ложками и периодическую их замену; тщательное мытье посуды и приборов, постоянный мониторинг температурного режима каждого блюда на раздаче.

Подогрев готовых блюд

Пища, приготовленная в должном температурном режиме, обеспечивающем ее полную готовность, и с соблюдением всех санитарно-гигиенических норм, может быть отправлена на хранение с последующим подогревом перед подачей. Подсчитано, что в США выбрасывается до 20% годной к употреблению пищи. Есть специальные агентства, занимающиеся сбором пищи, остающейся в ресторанах для раздачи нуждающимся. Однако выработанное десятилетиями практики правило рестораторов гласит: если есть малейшие сомнения, пищу следует выбросить¹⁷.

Если все же решено позже использовать по назначению оставшуюся нереализованную пищу, ее следует как можно быстрее охладить до внутренней температуры 7,2°C. Для ускорения процесса охлаждения рекомендуется разделить ее на небольшие порции и разложить в емкости глубиной не больше 5 см, хорошо размешать и поместить в большую емкость, наполненную колотым льдом, а потом — на хранение в холодильник.

Хранящиеся остатки пищи должны быть плотно закрыты крышкой, помещены на полку над сырыми продуктами и датированы. В процессе вторичного подогрева температура внутри блюда должна быть не ниже 73,9°C.

Бары

Национальная ассоциация ресторанного бизнеса (NRA) разработала свод из 12 эффективных рекомендаций для поддержания бара в должном санитарно-гигиеническом состоянии¹⁸.

1. Мыть стаканы следует в посудомоечной машине при высокой температуре с использованием химического дезинфицирующего средства.
2. Сушить стаканы можно только на воздухе.
3. Если для мытья стаканов используется метод трех моечных ванн, то в первую помещается раствор моющего средства при 43,3°C, в следующую — чистая вода при 48,9°C, а в третью — вода при 76,7°C с дезинфицирующим средством, где стаканы выдерживают не менее 30 секунд.
4. При использовании этого способа мытья стаканов стаканы следует размещать на решетке или в корзинке во избежание ожогов горячей водой.

5. В качестве альтернативы дезинфекции стаканов в горячей воде можно использовать дезинфицирующий раствор не ниже 23,9°C.
6. Дезинфицирующий раствор следует проверить при помощи индикаторного тест-набора.
7. Стаканы следует хранить в перевернутом виде.
8. Столовые приборы для бара следует складывать так, чтобы их можно было брать за ручку.
9. Следует ознакомиться с местными правилами для баров, чтобы уточнить, как часто следует проводить промывку аппарата для розлива пива. Возможно, что один раз в неделю.
10. Для протирки бутылок и стойки бара следует использовать разные полотенца.
11. Нельзя использовать для дезинфекции стаканов ароматизированные или отбеливающие средства. На бутылке со средством должна быть маркировка, подтверждающая, что оно сертифицировано Управлением по охране окружающей среды США (Environmental Protection Agency, EPA).
12. Хранить стаканы следует на полках, расположенных на высоте не менее 15 см от пола; на эти полки не должна попадать грязь и капли конденсата.

Оборудование

Производители кухонного оборудования выпускают оборудование, отвечающее соответствующим стандартным требованиям. Маркировка тестирующих организаций Underwriters' Laboratories (UL) или NSF International подскажет ресторатору, что данное оборудование соответствует стандартам.

Чистка и мытье оборудования Для предотвращения развития бактерий кухонное оборудование должно периодически подвергаться дезинфекции. Дезинфекция — это нечто большее, чем просто мытье и чистка моющими средствами; это прокаливание и использование специальных химических средств.

Прежде чем приступить к чистке оборудования, следует учесть ряд факторов¹⁹.

- *Источник и состояние загрязнения.* Загрязнение может быть белкового происхождения (например, кровь или яичная масса), жирового или масляного, оно может быть растворимым в воде (мука, например), кислотным или щелочным. В зависимости от того, свежий грязевой налет или въевшийся, мягкий или твердый, засохший, влажный или пригоревший, он будет либо легко удаляться, либо нет.
- *Мягкость воды для мытья.* В жесткой воде мыть тяжелее, плюс к этому — на оборудовании может остаться известковый налет.
- *Температура воды для мытья.* Чем выше температура воды для мытья, тем быстрее сойдет загрязнение.
- *Особенности очищаемой поверхности.* Если алюминиевую поверхность мыть сильно щелочным или хлорсодержащим моющим средством, она может потемнеть; гладкую поверхность не следует мыть абразивными средствами (они предназначены для жесткой поверхности или для удаления пригоревших остатков пищи).

- *Тип моющего средства.* От мыла на поверхностях может остаться пленка; от абразивных веществ — царапины; кислотные средства могут использоваться периодически для удаления известкового налета.
- *Степень энергичности воздействия.* Чем сильнее взбалтывать или тереть, тем быстрее сойдет загрязнение.
- *Продолжительность воздействия.* Чем дольше оборудование или рабочая поверхность подвергаются воздействию моющего средства, тем эффективнее чистка.

Существует три типа моющих средств²⁰: детергенты, кислотные или абразивные средства. Детергенты используют с водой, чтобы растворить загрязнение. Они очень эффективны, недороги и могут применяться для мытья поверхностей, непосредственно соприкасающихся с пищевыми продуктами. Кислотные чистящие средства применяют там, где не справляются обычные щелочные детергенты. При неправильном применении они способны повредить поверхность, а при попадании на кожу могут вызвать химический ожог. Принцип действия абразивных моющих средств прост — измельченные частицы твердого вещества соскабливают застарелое загрязнение или пригар. Для мытья пластиковых поверхностей они неприемлемы, так как от них появятся царапины, снижающие эффективность обеззараживания. После мытья абразивными средствами следует тщательно промыть водой оборудование или рабочие поверхности для гарантированного удаления твердых частиц.

Дезинфекция проводится после мытья и ополаскивания, ее цель — уничтожить бактерии. Выполняется она либо при помощи горячей воды, либо специальными химическими средствами и проводится после каждого применения оборудования, кухонной утвари и рабочих инструментов. Для дезинфекции температура воды должна быть не менее 76,7°C, и дезинфицируемая утварь или инструменты должны находиться в такой воде не менее 30 сек.

Для уничтожения микроорганизмов чаще применяют химические средства. К их числу относятся хлорные, йодистые соединения и четвертичные соединения аммония. Средства на основе хлора действуют с равной эффективностью как в жесткой, так и в мягкой воде и при правильном использовании не вызывают раздражений кожи. Однако они способны повредить металлические детали оборудования. Прежде чем обрабатывать оборудование или утварь соединениями на основе хлора, следует тщательно смыть все следы моющего вещества. Дезинфицирующий раствор на основе хлора должен иметь температуру 23,9°C. Дезинфицирующий состав на основе соединений йода успешно действует в жесткой воде и, будучи не таким едким, как хлор, не вызывает раздражения кожи и не повреждает металлические или покрытые резиной поверхности. Температура раствора должна быть 23,9—48,9°C. Дезинфицирующее средство на основе четвертичного аммониевого соединения не вызывает дерматологических повреждений и не портит поверхности, но при очень жесткой воде его действенность уменьшается. Такие средства применяются при 23,9°C и одинаково действенны как в кислом, так и в щелочном растворе.

Существуют комбинированные моющие и дезинфицирующие средства. Их следует применять дважды, первый раз — для мытья, второй — для дезинфекции. После обеззараживания оборудование и кухонную утварь мыть не следует. Общий принцип последовательности операций — сначала мытье, потом промывание, а потом дезинфекция.

Дератизация и дезинсекция

На ресторанной кухне и в складских помещениях наиболее часто встречаются крысы, мыши, мухи и тараканы. Должная профилактика заражения этими вредителями сочетает как общие меры санитарно-гигиенического контроля, так и специальные действия — дератизация (уничтожение грызунов) и дезинсекция (уничтожение насекомых) химическими средствами или мерами недопущения²¹. Чтобы в заведении не водились крысы и мыши, первый шаг — своевременно и с соблюдением правил санитарии избавляться от мусора и пищевых отходов. При отсутствии открытого доступа к пищевым продуктам, а также убежища мыши или крысы не заведутся. Вывоз мусора и поддержание в чистоте помещений, где находятся продукты питания, избавят ресторатора от этой напасти. А уж если грызуны все же завелись, их можно уничтожить ядом — мыши более уязвимы — или при помощи ловушек. Предпочтительнее использовать медленно действующие яды — отравленные особи успеют убраться наружу и погибнуть вне стен заведения. Существуют специальные меры защиты зданий от проникновения грызунов. Прежде всего, нужно уплотнить двери и оббить пороги жестяными полосками; обтянуть мелкочаеистой металлической сеткой окна, находящихся на высоте менее 1 м над землей; вероятность проникновения грызунов меньше, если фундамент здания, а также полы в подвале и на первом этаже не из дерева, а бетонные, но в любом случае необходимо заделать все щели и пустоты в полах и фундаменте.

Чтобы не заводились мухи, надо первым делом исключить возможность образования питательной базы для них — вовремя вывозить отходы и мусор, поддерживать в чистоте мусороприемники, чтобы в них не скапливались гниющие остатки пищи, овощей, фруктов. От мух помогает и экранирование окон сеткой. Для борьбы с мухами можно применять распылители, инсектициды и ядовитые вещества. Однако прежде чем приступить к дезинсекции, следует тщательно проверить, не повредит ли выбранное средство борьбы с мухами продуктам питания. Есть еще электрические ловушки, они привлекают мух на элемент, находящийся под током, и убивают.

Тараканам для выживания нужны влажные места. Чаще всего они попадают с поставляемыми продуктами, поэтому при приемке всю тару следует тщательно обследовать на предмет следов от тараканов и как можно скорее избавиться от нее после переноса продуктов в места хранения. Часто проводимая уборка помещений поможет снизить темп размножения тараканов. Если известны излюбленные места скопления тараканов, квалифицированный дезинсектор разложит ловушки с ядом для уничтожения этих вредных тварей.

Существует ряд практических правил, которые позволят предотвратить проблемы с грызунами и насекомыми²²:

- пользоваться услугами только проверенных поставщиков;
- быстро и с соблюдением санитарных норм и правил избавляться от мусора, не допускать его накопления в мусороприемниках;
- складировать тарный материал, подлежащий вторичной переработке, как можно дальше от заведения (в пределах законодательных правил, естественно);
- должным образом наладить хранение пищевых продуктов;
- как можно быстрее и с соблюдением санитарных норм сливать воду, использовавшуюся для мытья полов, тщательно протирать полы после

влажной уборки, а также немедленно протирать полы, если на них что-то разлили;

- наладить правильный график уборки и дезинфекции всех помещений заведения.

Во многих американских штатах законодательно принято правило, обязывающее всех ресторанных операторов заключать договоры на обслуживание с одной из местных сертифицированных компаний по борьбе с вредителями.

Кризисное управление

Кризисное управление — это «организованные систематические усилия компании по предотвращению, реагированию и извлечению уроков из кризисных ситуаций»²³. Если ресторан имеет план кризисного управления, это явное свидетельство проактивного подхода со стороны его руководства. Такое заведение не желает «плестись в хвосте событий», ограничиваясь реагированием на разразившийся кризис, а активно планирует упреждение кризиса. В рамках антикризисного управления можно выделить три стадии: подготовку, непосредственное управление в период кризиса и оценку последствий²⁴. Итак, на первой стадии формируется кризисная команда. В ее задачи входит разработка порядка действий и направлений политики заведения на кризисный период. Важно, чтобы в этот период только один сотрудник был бы уполномочен озвучивать позицию заведения по текущей ситуации.

Для эффективного управления в кризисный период ресторану необходимо заранее разработать стандартную форму жалобы, которая позволила бы получить как можно более исчерпывающую информацию о жалобе клиента, причиненном ему вреде и его последствиях. Если решено, что жалоба обоснованна, заведение решает, сможет ли оно исправить ситуацию своими силами или требуется помощь внешних организаций. Если проблема небольшая — скажем, клиенту подали плохо подогретое блюдо, — ресторан может легко решить проблему заменой остывшего блюда и возмещением денег за него или небольшим подарком клиенту. Крупная проблема (например, клиент отравился ресторанной пищей) требует участия внешних организаций. В такой ситуации крайне важно наладить хороший контакт с контролирующими и управляющими организациями, с общественностью, СМИ.

После разрешения кризисной ситуации наступает время для ее оценки. Необходимо выявить источник проблемы и немедленно предпринять корректирующие действия. В этот процесс должны быть вовлечены и работники заведения, они должны дать свою оценку случившемуся, дать свои рекомендации о том, как исправлять подобную ситуацию и что сделать, чтобы в будущем такое не повторялось. Копия жалобы клиента со всеми сопутствующими материалами должна быть сохранена в отдельной папке.

Вот пример грамотного применения кризисного плана руководства крупной ресторанной корпорации. Речь идет о тяжелой трагедии более чем десятилетней давности, которая всколыхнула всю Америку. В одном из заведений сети ресторанов быстрого обслуживания Jack-in-the-Box в Калифорнии зараженное кишечной палочкой мясо стало причиной массового отравления посетителей, случилось несколько летальных исходов, в том числе детей. Скандал разразился ужасный, и

компания, оценив масштабы произошедшего, немедленно приняла на себя всю вину за отравление и смерть клиентов. Она оплатила все медицинские расходы и компенсации пятистам жертвам; суммы колебались в пределах от нескольких тысяч до 15,6 млн долл. Кроме того, материнская компания — франшизодатель Jack-in-the-Box — оплатила калифорнийским франчайзи 44,5 млн долл. по выдвинутому против нее коллективному иску от пострадавших. Как отметил Роберт Наджент, тогдашний управляющий материнской компании, последствия катастрофы оказались куда масштабнее и тяжелее, чем можно было предположить. Адвокаты многих жертв вынуждены были признать, что виновной компании удалось несколько смягчить пагубные последствия общественного скандала тем, что она сразу признала свою вину и представители ее высшего руководства лично участвовали в слушаниях по досудебному урегулированию. Спустя всего неделю после катастрофы компания пригласила независимого консультанта по безопасности питания, который немедленно приступил к расследованию причин отравления, выявлению источника зараженного мяса и процесса его приготовления в самом заведении. Позже он стал вице-президентом материнской компании Foodmaker по обеспечению качества питания. В стремлении навсегда исключить возможность повторения подобной ситуации эта компания стала первой, кто прошел сертификацию по программе НАССР — анализа рисков и определения критических контрольных точек, разработанной еще в 1960-х NASA в рамках системы обеспечения контроля за безопасностью питания астронавтов. Залогом успеха НАССР служат предписываемые ею безотлагательные действия на упреждение кризисов, принятие на себя вины за любые негативные последствия, справедливое обхождение с пострадавшими и принятие мер по предотвращению в будущем кризисов аналогичного рода.

На заметку

С какой стороны ни посмотри на ресторанный сеть CiCi's Pizza, к ее комплексному плану обеспечения безопасности питания не подкопаться. Он почти идеален, и это несмотря на все сложности, неизменно сопутствующие концепции буфетного обслуживания, которую она избрала в качестве основы. Сеть CiCi's Pizza базируется в г. Коппелл (штат Техас). 565 заведений в составе этой сети на 95% представлены франчайзи, которым CiCi's Pizza доверила свою репутацию. Доверяй, но проверяй — гласит народная мудрость. CiCi's Pizza привлекла к работе троих сертифицированных инструкторов, которые обеспечивают обучение более чем 250 франчайзи по курсу ServSafe с последующей сертификацией. Кроме того, согласно установленному CiCi's Pizza порядку, региональные менеджеры как минимум раз в месяц посещают каждое заведение сети и обучают местный персонал практике безопасного приготовления пищи, используя учебные материалы, в основу которых положены утвержденные компанией стандарты, размещенные на web-страничке ее сайта для служебного пользования.

Источник: Peters, James, *Nation's Restaurant News*, <http://www.nrn.com/story.cfm?ID=7879605305&SEC=Food%2FSafety>, November 2, 2005.

ПРИВЫЧКИ И НАВЫКИ ПЕРСОНАЛА

Здоровье персонала

Работников с симптомами заражения болезнетворными бактериями категорически запрещается подпускать близко к ресторанной кухне и всему, что связано с приготовлением и подачей пищи. Если у работника повышенная температура, если он чихает, кашляет или у него сочащиеся ожоги или порезы, он первый потенциальный источник распространения болезнетворных бактерий. Кровь или сукровица при попадании на пищу, кухонные инструменты или рабочие поверхности кухни заражает их. Если это происходит, пищу, на которую могли попасть эти выделения, следует незамедлительно выбросить, а поверхности и инструменты тщательно продезинфицировать. Работника, имеющего порез или ожог, можно допустить к работе только при условии, что рана надежно закрыта. Защитой могут служить часто сменяемые влагонепроницаемые повязки, прикрытые сверху водонепроницаемым материалом или пластиковыми перчатками.

Как известно, вирус иммунодефицита, вызывающий СПИД, через пищу не распространяется. Инфицированного работника можно допустить к обслуживанию клиентов, если только он не порезался или не страдает прочими инфекционными заболеваниями.

Личная гигиена Чтобы оставаться здоровым и не подвергать других опасности заражения, рекомендуется в первую очередь усвоить несложные привычки, чтобы самому не заболеть и не стать источником заражения для других:

- ежедневно мыться с мылом, под душем или принимать ванну;
- чихая или кашляя, прикрывать рот и нос рукой, после чего тотчас же мыть руки;
- не чесать голову, не дотрагиваться до рта и носа;
- в процессе приготовления пищи, мытья продуктов или посуды нельзя есть, пить, жевать жевательную резинку и курить;
- не допускать, чтобы пот с лица или рук попадал на пищу, на оборудование и рабочие поверхности;
- прежде чем приступить к работе с продуктами питания, следует вытереть пот бумажными одноразовыми полотенцами и тщательно вымыть руки;
- использовать резинки или другие фиксаторы волос;
- коротко обрезать ногти и следить за их чистотой.

Мытье рук Чаще всего источником заражения пищи болезнетворными микроорганизмами служат руки работника кухни. Так что самый надежный способ предотвращения заражения пищи — тщательное мытье рук. На кухне должны быть оборудованы отдельные специальные раковины для мытья рук, расположенные в легко доступных для всех работников местах. Для должного мытья рук необходимы горячая вода, мыло и одноразовые полотенца или электрический рукосушитель. Руки следует мыть после любого действия, которое потенциально может вызвать заражение пищи, — после посещения туалета, после еды и питья, после

обращения с сырыми продуктами и пр. Необходимо категорически запретить после мытья вытирать руки о рабочий фартук.

Одежда Бытовые помещения для персонала, где они переодеваются в спецодежду, должны располагаться отдельно от зоны приготовления и сервировки пищи. Саму униформу или рабочую одежду следует поддерживать в чистоте и по мере надобности менять, чтобы препятствовать возможности переноса вредных микроорганизмов.

Техника безопасности и профилактика несчастных случаев

Департамент обеспечения безопасности и гигиены на рабочих местах Промышленной комиссии штата Огайо (Division of Safety and Hygiene, Industrial Commission of Ohio) указывает на шесть видов действий, которые приводят к травмам и несчастным случаям с работниками²⁵.

1. Движение не глядя, когда работник не замечает, куда идет, на что наступает.
2. Движение без должного внимания к окружающей обстановке, когда работник не замечает, что происходит вокруг.
3. Неосторожность при обращении с ножами и прочими режущими и колющими предметами.
4. Попытка достать нечто, расположенное слишком высоко или слишком низко; неправильная техника поднятия тяжести или попытка поднять слишком большую тяжесть.
5. Рассеянность или неосторожность при работе с остро отточенными ножами и оборудованием для резки, шинковки и пр.
6. Несоблюдение работником инструкции по защите рук от ожогов горячими кастрюлями, сковородами, тарелками.

Работники ресторана особенно подвержены таким несчастным случаям, как падение на скользком полу, порезы, ожоги, травмы от неправильного поднятия тяжестей. Свести к минимуму возможность упасть легко: достаточно, чтобы полы всегда были досуха протерты и без изъянов (трещин, углублений, дыр); пролитую на пол жидкость следует тут же вытирать; хорошо протирать полы после мытья, чтобы удалить пленку от мыла или детергента; рекомендовать работникам на работе носить обувь на нескользкой подошве и застелить полы нескользким покрытием; применять таблички, предупреждающие, что полы только что вымыты и могут скользить.

Для предотвращения ожогов следует научить работников нескольким правилам: медленно снимать крышку с кипящей кастрюли или котла, чтобы дать выйти пару; использовать для котлов прихватки из жароустойчивых материалов; размещать сковороды на конфорках так, чтобы ручки не выходили за габариты плиты; поддерживать чистоту конфорок и поверхности плиты, своевременно удалять жировой налет.

Профилактика порезов предполагает следующие меры: следить, чтобы ножи были остро заточены; резать всегда «от себя»; приобрести ножи с встроенной защитой лезвия или с фигурной ручкой, которую удобно держать; хранить ножи в специальных держателях, чтобы нож всегда можно было достать за ручку.



Тест «на один зубок» 10.7

Эффективная личная гигиена

Цель изучения. Привить работникам привычку соблюдать нормы личной гигиены.

Как свидетельствует статистика, третья по популярности причина заражения клиентов ресторанов заболеваниями пищевого происхождения — халатное отношение работников к соблюдению правил личной гигиены. Понятие «гигиена» включает в себя поддержание чистоты тела, аккуратно убранные и заколотые волосы, опрятную чистую одежду, чистый фартук и хорошее состояние здоровья. Менеджеры могут ощущать некоторую неловкость, адресуясь к работникам по этим вопросам. И тем не менее вопросы гигиены требуют внимания и контроля.

Вот несколько методик, которые помогут менеджерам почувствовать себя более комфортно, беседуя с подчиненными по вопросам личной гигиены.

- Работники должны иметь привычку тщательно мыть руки, применять средства дезинфекции. Рядом с раковиной для мытья рук должна находиться лампа ультрафиолетового света — эффективное средство уничтожения оставшихся на коже рук микробов.
- Возьмите за правило проводить групповые занятия с работниками; организуйте несложные ролевые игры на тему личной гигиены, в которые должны быть вовлечены все присутствующие на занятиях работники, — можно взять за основу программу ServSafe Essentials, рассчитанную на обучение временных работников, привлекаемых на почасовой основе. Используйте эти групповые занятия для обсуждения самых трудных вопросов личной гигиены, вроде неприятного запаха тела, грязных волос или необходимости остаться дома в случае некоторых видов недомогания.
- Убеждая работников в необходимости оставаться дома в случае заболевания, особо подчеркните выгоды пособия по болезни.

С работниками, которые систематически игнорируют надлежащее соблюдение правил личной гигиены, следует проводить беседы с глазу на глаз.

В соответствии с требованиями ServSafe Essentials менеджер обязан не допускать работника кухни к работе с пищей или с продуктами питания, если у него наблюдаются симптомы лихорадки и диареи, тошнота, рвота, болит горло или проявляется желтушность кожи и склер. Порезы, ожоги, болячки или нарывы, инфицированные раны или места кожного раздражения у работника, имеющего дело с пищей, обслуживанием посетителей или соприкасающегося с рабочими поверхностями, где обрабатываются продукты питания, должны быть надежно закрыты повязкой. Повязка должна быть сухой и чистой и исключать всякую возможность протекания выделений из раны.

Согласно ServSafe работники, любым образом связанные с пищей и пищевыми продуктами, должны мыть руки в следующих случаях:

- после посещения туалетной комнаты;
- при работе с сырыми пищевыми продуктами (как до, так и после работы);
- после того как касались лица, волос, каких-либо частей тела;
- после чихания, кашля, использования носового платка;
- после курения, приема пищи, жевания резинки или табака;
- после работы с химическими средствами, которые могут сделать пищу небезопасной для употребления;
- после выноса мусора;
- после того как протирали столы и собирали грязную посуду;
- если дотронулись одежды или фартука;
- если дотрагивались до любого, что могло бы испачкать руки, скажем, до невымытых рабочих поверхностей или тряпок, которыми их протирают.

Источник: Riell, Howard, «A Fun — But Serious — Approach: Employee Hygiene», *FoodService Director*, vol. 16, no. 2, February 15, 2003, p. 80.

Вопрос для обсуждения. В какой обстановке лучше всего проводить беседы с работниками, систематически игнорирующими правила личной гигиены?

25% случаев временной утраты работоспособности персонала ресторана вызваны неправильной техникой поднятия тяжестей²⁶. Чаще травмы происходят при опускании тяжестей вниз. Существует проверенное правило: поднимать тяжести следует с помощью мышц ног, а не спины. Это означает, что нужно²⁷:

- встать устойчиво, с хорошим упором на ноги;
- поставить ноги на ширину плеч;
- прежде чем начать поднятие тяжести, согнуть ноги в коленях;
- спину держать прямо;
- хорошо взяться за поднимаемый предмет;
- поднимать, постепенно разгибая ноги в коленях.

В 1970 г. Конгресс США принял Закон об охране труда (Occupational Safety and Health Act, OSHA), который регламентирует условия, обеспечивающие безопасность работников и гигиену труда на рабочих местах. Ресторан может воспользоваться проверочными тестами, рекомендованными OSHA, чтобы определить, надлежащим ли образом соблюдены все требования к безопасности рабочей среды. Комплексная программа включает четыре пункта: инспектирование всех помещений и всего технологического оборудования; проверку состояния здоровья работников с точки зрения пригодности для выполнения должностных обязанностей; критический обзор практики работы и трудовых действий работников в ходе выполнения ими должностных обязанностей, а также проверку заведения на соответствие официально установленным требованиям безопасности и защиты здоровья.



Тест «на один зубок» 10.8 Путь наверх: Шарнетт Нортон

Шарнетт Нортон (Sharnette Norton) — владелица консалтинговой фирмы по вопросам организации общественного питания и одновременно вице-президент базирующейся в Нью-Йорке международной консалтинговой фирмы Romano Gatland, специализирующейся в той же области. В авторстве с Руби Пакет (Ruby Puckett) Шарнетт Нортон написала книгу, посвященную системе НАССР (*HACCP, The Future Challenge — Practical Application for the Foodservice Administrator*). Это издание, адресованное администраторам предприятий общественного питания, и учит их применять на практике НАССР в целях профилактики случаев отравления или пищевых заболеваний. Сама Нортон — очень активная сторонница системы НАССР: в 2002—2003 гг. она написала не менее 20 статей по различным аспектам управления критическими контрольными точками.

По мнению Шарнетт, процесс приготовления пищи следует рассматривать и анализировать как часть единого потока пищевых продуктов с фермы на стол потребителя. Она не устает подчеркивать необходимость мониторинга критических контрольных точек, что позволит постоянно проверять безопасность пищи на всех стадиях производственных операций в заведении питания.

В свое время Нортон окончила Университет штата Миссури с дипломом специалиста по управлению системами питания. Едва получив диплом, она возглавила подразделение организации питания в Онкологическом центре Андерсона при Университете штата Техас (M.D. Anderson Cancer Center). В ходе последиplomной программы больничной подготовки врачей Нортон заинтересовалась вопросами консалтинга заведений общественного питания по мерам обеспечения безопасности питания. Вскоре она написала свою первую книгу о заблаговременной подготовке заведений общественного питания к возможным кризисам и управлению ими в чрезвычайных условиях. Общество менеджеров общественного питания (Society for Foodservice Management) признало заслуги Шарнетт Нортон и присудило ей престижную национальную премию.

Источники: Editors, «News Digests», *Nation's Restaurant News*, vol. 36, no. 45, November 11, 2002, p. 20. King, Paul, «Charnette Norton», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 39, September 29, 2003, p. 18. Norton, Char, «НАССР Goes with the Flow», vol. 86, no. 8, August 2002, pp. 84—85.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, какой подход к общественному питанию более обоснован: рассматривать общественное питание как «единый плавный процесс движения продуктов питания от фермы на стол потребителя» или как разрозненные, ничем не связанные между собой операции по выращиванию, сбору урожая, продаже, закупке, хранению, приготовлению и поеданию пищи?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Lewis J. Minor and Ronald F. Cichy, *Foodservice Systems Management* (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1984), p. 161.
2. National Assessment Institute, *Handbook for Safe Food Service Management* (Upper Saddle River, NJ: Regents/Prentice Hall, 1994), p. 8.
3. Ibid., p. 42.
4. NRA staff, «Food Allergy Awareness», *Restaurants USA*, January 2002, www.restaurant.org/rusa.
5. Ibid.
6. National Assessment Institute, *Handbook for Safe Food Service Management* (Upper Saddle River, NJ: Regents/Prentice Hall, 1994), pp. 11, 39—41.
7. Mahmood Khan, *Concepts of Foodservice and Management*, 2nd ed. (Westport, CT: AVI Publishing Company, 1991), p. 208.
8. Minor and Cichy, *Foodservice Systems Management*, p. 162.
9. National Assessment Institute, *Handbook for Safe Food Service Management*, p. 35.
10. Ibid., p. 37.
11. National Institute for Food service Industry, *Applied Foodservice Sanitation*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1992), p. 86.
12. Ibid., p. 87.
13. Ibid., p. 89.
14. Minor and Cichy, *Foodservice Systems Management*, p. 181.
15. *Applied Foodservice Sanitation*, p. 67.
16. Ibid., p. 135.
17. Ibid., p. 176.
18. «Top Twelve Bar Sanitation Tips», *F&B Business*, December 1989, p. 55.
19. *Applied Foodservice Sanitation*, pp. 188—189.
20. National Assessment Institute, *Handbook for Safe Food Service Management*, p. 96.
21. John Knight, p. 47.
22. *Applied Foodservice Sanitation*, pp. 228—229.
23. Ibid., p. 279.
24. Ibid., p. 280.
25. Knight, p. 52.
26. Ibid., p. 51.
27. Ibid., p. 53.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

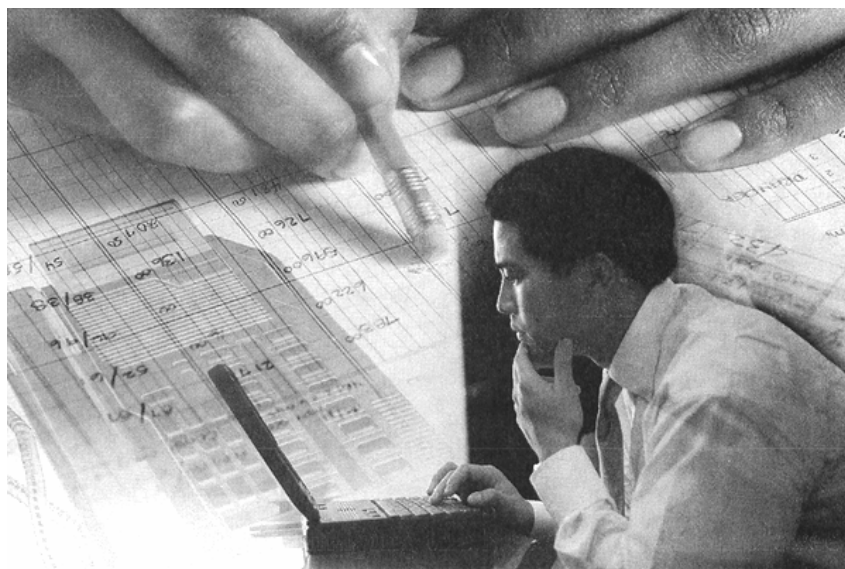
Occupational Safety and Health Administration	http://www.osha.gov/
Centers for Disease Control and Prevention	http://www.cdc.gov/
National Restaurant Association Educational Foundation	http://www.nraef.org/servsafe/
Foodhandler, Inc.	http://www.foodhandler.com/
San Jamar	http://www.sanjamar.com/
Ecolab, Inc.	http://www.ecolab.com/

ОТВЕТ НА МОМЕНТАЛЬНЫЙ ТЕСТ 10.1

Сальмонелла.

Глава 11

КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ



Третий и самый загадочный образчик неабсолютности кроется в соотношении между количеством включенных в счет блюд, стоимостью каждого блюда, числом людей за столом и суммой, которую каждый из них готов заплатить (количество людей, которые действительно прихватили с собой деньги, — лишь субфеномен вышеуказанного поля).

*Дуглас Адамс, английский фантаст,
из книги «Жизнь, Вселенная и все остальное»*

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Разъяснить смысл пяти типов относительных финансовых показателей, используемых руководством ресторана
- 2 Описать порядок систематического анализа отчета о доходах и расходах
- 3 Пояснить, какие показатели следует рассчитать в целях анализа продаж, расходов и прибыли
- 4 Пояснить, какие показатели следует рассчитать в целях анализа баланса
- 5 Рассчитать точку безубыточности ресторана на основе данных о продажах и расходах



Тест «на один зубок» 11.1

Горячая концепция: Через контроль затрат к прибыльности

Знаете, как немного разбогатеть в ресторанном бизнесе? Но для этого надо сначала разбогатеть как следует. Да, да. Как ни печально, но это так и есть.

Когда речь идет о прибыли, деньги деньгам рознь. Например, продажи на 100 долл. подразумевают, что часть этих средств пойдет на покрытие расходов, верно? А вот уменьшение расходов на те же 100 долл. означает, что они сохранены для бизнеса, и на эту сумму увеличится чистая прибыль.

Существует ряд целесообразных способов контроля расходов. Приведем их.

На первых же страницах инструкции для персонала следует дать разъяснение, как расходы ресторана влияют на его прибыли, акцентировать внимание на том факте, что лишние, неоправданные расходы сокращают количество средств, которые заведение может выделить на обучение своих работников и, что важно, на оплату их труда.

«Долой отходы» — постарайтесь свести к минимуму отходы на всех операциях.

Каждые полгода проводите семинары для своего персонала с участием их супругов (супругов) по технике управления личными финансами. Проводите параллели с финансами заведения — в сущности, там применимы те же самые принципы.

Хорошо бы вывесить где-нибудь в помещениях ресторана, где часто бывает персонал, копии счетов ресторана за коммунальные услуги, за продукты питания и напитки, на страховку и аренду помещения — так эти невидимые глазу персонала цифры станут более реальными, и он сможет провести параллели со своим личным хозяйством.

В этих же помещениях разумно вывесить и подборку фотографий, изображающих брак в работе — порции блюд, которые по каким-либо причинам уронили, деформировали или подали в объеме, не соответствующем нормам. И тут же в качестве подписи к фотографиям — стоимость испорченного. Здесь же уместно указать, сколько стоит один стакан или рюмка, стоит пакетик сахара, кетчупа, салфетка, в какую сумму заведению обходится каждая лишняя унция мяса или, например, коньяка, ликера. Это подействует!

Следите, чтобы ножи и режущие части кухонных агрегатов были хорошо отточены — это снизит количество травм.

Требуйте строгого соблюдения рецептуры, проверяйте, как она выполняется. Объявите войну обыкновению класть ингредиенты в приготовляемое блюдо «на глаз».

Организируйте бесплатное питание работников перед началом смены — это позволит снизить масштабы воровства продуктов.

Всячески подчеркивайте важность таких вещей, как предупредительность по отношению к клиентам, расторопность, стимулирование продаж, соблюдение техники безопасности, контроль затрат и прочие полезные установки. Для усиления эффекта вывешивайте ежемесячно список работников и безжалостно вычеркивайте из него фамилии тех, кто не справился с поставленной на данный месяц задачей (например, месяц без боя посуды и прочее подобное). А справившиеся могут, например, получать право на участие в лотерее с возможностью выиграть что-нибудь существенное.

Источник: Sullivan, Jim, «Let's Get Fiscal: Look at the Other Side of Profitability», *Nation's Restaurant News*, vol. 35, no. 31, July 30, 2001, p. 18.

Вопросы для обсуждения. Какой из перечисленных выше механизмов экономии затрат способен обеспечить самую значительную экономию? Какому механизму работники будут следовать наиболее охотно?

ДОКУМЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Без надлежащего понимания смысла показателей финансовой отчетности невозможно составлять налоговую декларацию, вести переговоры о банковских займах, а также определять финансовое здоровье бизнеса, что, собственно, и есть тема данной главы. Менеджмент ресторана ориентируется на пять типов относительных финансовых показателей. Так, коэффициенты ликвидности показывают, в какой степени бизнес способен отвечать по своим краткосрочным обязательствам по мере их возникновения. Позже мы увидим, что к их числу относятся такие, как коэффициент текущей ликвидности и *тест на срочную ликвидность* или же коэффициент быстрой (срочной) ликвидности. Способность бизнеса отвечать по долгосрочным обязательствам оценивается *коэффициентами платежеспособности*. Коэффициенты обоих типов рассчитываются на основе балансовых показателей.

Коэффициент деловой активности и *коэффициент рентабельности* (прибыльности, доходности) рассчитываются на основе данных баланса и отчета о доходах и расходах. Коэффициент деловой активности показывает, насколько эффективно руководство использует имеющиеся активы для получения прибыли. Коэффициент рентабельности, или уровень рентабельности (доходности, выражается в %), показывает, насколько доходным является бизнес. И наконец, последний тип относительных финансовых показателей — *операционные коэффициенты*, отражающие степень эффективности текущего управления бизнесом.

Главные документы финансовой отчетности — *отчет о доходах и расходах* и *баланс*. Первый показывает доходность бизнеса за определенный период. Из выручки заведения вычитают всевозможные текущие расходы, связанные с ведением бизнеса, и получают показатель чистой прибыли, если первая превышает сумму операционных расходов, или чистый убыток, если выручка не покрывает расходы на ее получение. Баланс отражает финансовое состояние или ценность бизнеса на определенный момент времени. Как правило, это конец года, т.е. 31 декабря.

Отчет о доходах и расходах

Типовой отчет о прибылях и убытках, показывающий источники получения рестораном денег и статьи их расходования, представлен в табл. 11.1. Следуя официально принятым стандартам финансовой отчетности заведений общественного питания, мы представили средние показатели доходов и расходов по четырем категориям заведений: рестораны полного цикла обслуживания (полносервисные рестораны) с суммой чека менее 15 долл.; сети полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети (или группы из нескольких ресторанов) со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл.; полносервисные рестораны со средней суммой чека 25 долл. и более на человека; рестораны с ограниченным циклом обслуживания, фастфуды.

Таблица 11.1 Отчет о доходах и расходах

	A, %	B, %	C, %	D, %
Объем продаж				
Продажи блюд	89,6	78,9	71,4	100
Продажи напитков	16,4	21,2	28,6	3,2
Совокупный объем продаж	100	100	100	100
Себестоимость реализованных блюд и напитков				
Себестоимость реализованных блюд	32,6	36,4	34,4	31,3
Себестоимость реализованных напитков	30	28,4	30	30
Совокупная себестоимость блюд и напитков	32	34,1	33	30,8
Валовая прибыль	67,3	64,9	66,9	68,2
Операционные расходы				
Заработная плата персонала (включая дополнительные выплаты)	34	34	32,4	30,8
Прямые операционные расходы	6,7	6,6	6,2	4,9
Музыкальная/развлекательная программа	0,3	0,5	0,5	0,2
Маркетинг	2	1,8	1,9	1,5
Коммунальные услуги	3,4	3,1	2,5	2,8
Расходы на оплату помещения	5,2	5,6	6,7	7
Текущий ремонт и техническое обслуживание	1,5	1,5	1,4	1,4
Амортизация	2	2,2	1,4	1,9
Прочие расходы	0,6	0,4	0,4	2,8
Общие и административные расходы	2,8	2,5	2,7	2
Корпоративные накладные расходы	4,8	2,7	1,5	4,4
Совокупные операционные расходы	60,8	60,6	61,8	58,6
Оплата процента	0,8	0,3	0,3	1
Прочие расходы	1	0,9	0,6	1,8
Доход до уплаты налогов	5,4	4	2,9	7,3

Источник: 2005 Restaurant Industry Operations Report (Washington, DC: Deloitte & Touche and the National Restaurant Association, 2005), pp. 25, 53, 85, 109.

*Примечания: (1) Все показатели представляют собой средние значения показателей по всем ресторанам каждой категории на 2004 г. (2) Все показатели выражены в процентах от совокупного объема продаж, за исключением показателей себестоимости блюд и напитков, которые представляют собой процент от объема продаж блюд и напитков соответственно. (3) Буквами помечены: **A** — полносервисные рестораны со средней суммой чека менее 15 долл.; **B** — сети полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл.; **C** — полносервисные рестораны со средней суммой чека 25 долл. и больше на человека; **D** — рестораны с ограниченным циклом обслуживания, фастфуды.*

В первом разделе таблицы приведен перечень статей доходов ресторана, а именно выручка и прочие доходы. В следующем разделе приводятся все статьи расходов, понесенных за отчетный период. Далее сумму расходов вычитают из общей выручки, чтобы определить прибыль (если таковая вообще имеется) до уплаты налогов.

Что касается формата отчета и отдельных статей доходов и операционных расходов, то их типовой перечень был разработан бухгалтерской фирмой Laventhol and Horwath, а затем принят NRA в качестве шаблона для категоризации статей расходов и доходов в контексте сводного отчета о доходах и расходах ресторанов разных типов. Это своего рода образец для ресторанных операторов, позволяющий им сопоставить доходы и расходы своего заведения со средними показателями по заведениям той же категории. Годовые показатели и коэффициенты для этого отраслевого отчета представляют как NRA, так и международная консалтинговая компания Deloitte & Touche. Анализируя отчет о доходах, уместно сравнивать расходы по разным статьям не только в абсолютном денежном выражении, но и в процентном, от выручки. Это облегчает процесс сопоставления, например, показывает, как соотносятся эффективность руководства за контролем над расходами на оплату труда и объем продаж.

Выручка Это деньги, притекающие в ресторан от продажи еды и напитков. Другие статьи доходов (например, от сдачи в аренду зала) будут рассмотрены ниже, в разделе прочих доходов. Очень важное значение имеет соотношение выручки от продаж блюд к выручке от продаж напитков, поскольку себестоимость реализованных напитков меньше себестоимости реализованных блюд. Следовательно, рестораны, характеризующиеся высоким показателем соотношения продаж напитков к продажам блюд, как правило, имеют хороший итоговый показатель прибыли.

Себестоимость продаж Это затраты ресторана на реализованные блюда и напитки. Для определения себестоимости продаж пищи и/или напитков определяют стоимость запасов на начало и конец отчетного периода. Понятно, что запасы на конец периода 1 есть запасы на начало периода 2. Поскольку объем запасов меняется ежедневно, физический запас следует определять всегда в один и тот же день недели. Если ресторан намеренно практикует закупки не раньше дня, который следует за тем, в который оцениваются запасы на конец периода, показатель себестоимости блюд и напитков, рассчитанный на основе этих данных, будет неоправданно заниженным. Аналогично при неоправданно высоком количестве запасов на конец периода себестоимость реализованных блюд и напитков будет непропорционально высокой. Следовательно, прибыль за период будет меньше реальной. По этим причинам оценку запасов обычно проводят один раз в месяц.

Себестоимость реализованной продукции рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Запасы продуктов питания на начало периода} \\ & (\text{в денежном выражении}) + \text{Закупки продуктов питания в течение периода} = \\ & = \text{Общая стоимость наличных продуктов питания} - \text{Запасы продуктов} \\ & \quad \text{на конец периода} = \\ & = \text{Стоимость продуктов питания, израсходованных за период.} \end{aligned}$$

Аналогичным образом рассчитывают себестоимость реализованных напитков. Расчеты по реализованной пище и напиткам следует проводить отдельно, поскольку процентные показатели себестоимости к выручке у них будут разными. Поэтому желательно по отдельности сравнивать себестоимость реализованных блюд с выручкой от реализации и себестоимость реализованных напитков с выручкой от их продаж и выражать полученные показатели в процентах.

Валовая прибыль Под валовой прибылью понимают выручку, из которой вычтены себестоимость реализованной пищи и себестоимость реализованных напитков.

Прочие доходы Как уже отмечалось, главный доход ресторан получает от продаж блюд и напитков. К разряду прочих доходов относятся все виды иной выручки, например от сдачи в аренду части помещения, зала для проведения банкетов или торжеств.

Контролируемые расходы Речь идет о расходах, находящихся под контролем руководства, которое может влиять на их размер. К контролируемым расходам относятся:

- *заработная плата персонала* — суммы, выплачиваемые по платежной ведомости за выполнение основной работы;
- *дополнительные выплаты персоналу* — бесплатное питание, отчисления на социальное страхование, медицинская страховка, страхование пособий работникам по нетрудоспособности и прочее подобное;
- *прямые операционные расходы* — затраты, необходимые для функционирования ресторана, например закупка униформы, услуги прачечной, закупка предметов праздничного оформления, цветов и пр.;
- *музыкальная/развлекательная программа* — живая музыка или музыка в записи;
- *маркетинг* — продвижение, стимулирование продаж, реклама и пр.;
- *оплата электроэнергии и коммунальных услуг* — затраты на энергоносители, воду, вывоз мусора и пр.;
- *административные и общие* — накладные расходы, не связанные напрямую с предоставлением сервиса, например оплата за телефоны, почтовые расходы, закупка расходных офисных материалов;
- *ремонт и обслуживание* — затраты, связанные с ремонтом и текущим техническим обслуживанием помещений ресторана и технологического оборудования.

Совокупные контролируемые расходы Под контролем менеджера, как уже отмечалось, находятся все перечисленные выше затраты, а также те, что связаны с приобретением продуктов питания и напитков. Они зависят от его действий. Затраты, о которых мы будем говорить далее, относятся к категории постоянных, и менеджер заведения, как правило, своими действиями не может их регулировать или менять по собственному усмотрению.

Доход до оплаты аренды ресторана и другой недвижимости Этот показатель получают путем вычитания из совокупной выручки совокупных контролируемых расходов. Ресторанные компании, как правило, ориентируются на эту цифру при определении размера управленческих премий.

Затраты на оплату аренды и другой недвижимости Это все расходы, так или иначе связанные с владением помещением, в котором располагается ресторан. Сюда включаются арендная плата, налоги на недвижимость, страхование недвижимости. Этот разряд накладных расходов принято считать постоянным, поскольку в краткосрочном периоде они остаются неизменными. Их величина определяется условиями договора аренды и регулируется им же в течение всего периода действия договора.

Амортизация Амортизация представляет собой категорию неденежных расходов, на которые закон предоставляет налоговую скидку. Смысл амортизации в признании того факта, что в процессе использования актива ресторана, в том числе помещение, технологическое оборудование, изнашиваются, теряя часть первоначальной стоимости. Поэтому принято постепенно списывать стоимость актива в расходы отчетных периодов, в которых ожидается получение выгод от использования этого актива с последующей компенсацией этих расходов. Существует несколько методов определения амортизации в зависимости от предполагаемого срока службы актива. Закон позволяет ресторану возмещать потерю стоимости его активов за счет списания соответствующей суммы из оплачиваемых налогов. Поэтому с точки зрения ресторана амортизация представляет собой приток денежных средств.

Банковский процент Если заведение или компания — ресторанный оператор берет банковский заем, возникает обязательство платить за его использование определенный процент от полученной суммы. В зависимости от конкретных обстоятельств ресторан платит либо за аренду помещения, которое занимает, либо процент (если оно было куплено в собственность на заемные средства).

Подходный налог Как и физические лица, ресторан как оператор бизнеса обязан платить налог на полученный доход. После вычитания налогов остается то, что принято называть чистым или нетто-доходом.

Баланс

Баланс отражает финансовое состояние бизнеса на определенный момент времени, как правило, на 31 декабря. В основе баланса следующее базовое уравнение:

$$\text{Активы} = \text{Пассивы} + \text{Собственный капитал компании.}$$

Активы представляют собой все то, что принадлежит бизнесу, пассивы — это обязательства бизнеса перед другими сторонами. Разница активов и пассивов — это чистая стоимость активов бизнеса.

Активы Активы бывают двух видов: оборотные, т.е. краткосрочные, и основные (долгосрочные, внеоборотные). Оборотными считаются те активы, которые представляют собой денежные средства или могут быть обращены в денежные средства в течение года. К их числу относятся наличные средства, дебиторская задолженность (т.е. ожидаемые поступления), наличные запасы продуктов питания и напитков и прочее имущество (например, фарфоровая посуда, ножи, бокалы и т.п.), а также сделанная предоплата за еще не поступившие товары и еще не оказанные услуги.

Основные (долгосрочные) активы — это те, чей срок жизни дольше года. К ним относятся земельный участок, здание, оборудование, спецодежда персонала. Если ресторан занимает арендованное помещение и ресторатор произвел ремонт или какие-либо усовершенствования, они будут расцениваться как улучшение арендованной собственности. Обратите внимание, что в отличие от таких основных активов, как помещение, оборудование, обустройство, которые подвержены амортизации, т.е., как считается, ежегодно теряют часть стоимости, такой актив, как земля, пусть даже цены на нее меняются, амортизации не подвержен.

Пассивы (обязательства) Как и активы, пассивы делятся на две категории: текущие — те, что следуют к погашению в течение года, и долгосрочные, погашение которых рассчитано на несколько лет. Первые представляют собой кредиторскую задолженность, счета к оплате физическим и юридическим лицам. Пример долгосрочных пассивов — общая сумма подлежащего оплате ипотечного кредита за минусом той порции, что должна быть выплачена в текущем году и по этой причине относится к краткосрочным пассивам. Обычно это самая существенная часть долгосрочных пассивов предприятий общественного питания.

Акционерный капитал Как уже отмечалось, разница между активами и пассивами представляет собой чистый капитал или то, что стоит бизнес. Прибыль заведения либо распределяется между акционерами в качестве дивидендов, либо направляется в резервы или на какие-нибудь цели бизнеса. Ее называют нераспределенной прибылью.

М а л е н ь к и й с о в е т

В целях экономии средств рекомендуется разливать напитки через разливочный аппарат или дозатор, закупать составляющие для коктейлей в концентрированном виде, покупать молоко в больших упаковках (по 5 галлонов) с дозатором.

Источник: Business Resource Efficiency & Waste Reduction, «Food Service Waste Reduction Tips and Ideas», <http://ciwmb.ca.gov/BizWaste/FactSheets/FoodSrvc.htm>, November 5, 2005.

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ: ОТЧЕТ О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ

Финансовую отчетность ресторана могут анализировать разные группы лиц и для разных целей¹. Так, банкир будет просматривать отчетность ресторана, чтобы определить, разумно ли будет предоставить заем, о котором он просит, и оценить, способен ли ресторан погасить заем в положенное время. Инвестор использует данные отчетности для вычисления рентабельности инвестиций; вполне возможно, что и поставщик пожелает заглянуть в отчетность ресторана, решая, стоит ли продлевать ему кредит; ну а высшее руководство будет постоянно просматривать все отчеты, чтобы иметь полное представление о доходности ресторана или эффективности его деятельности.

Правда, одни только абсолютные показатели способны сказать очень мало, пока их не сопоставят с аналогичными данными. Отчет о доходах и расходах, например, можно сопоставить с прогнозными показателями на тот же период или со сметными, со средними по отрасли или просто с показателями по данному заведению за прошлые периоды. Эта же логика подскажет нам, что показатели в стоимостном выражении менее информативны, чем те же показатели, только выраженные в процентах от какой-то основы, т.е. от объема продаж. У крупной ресторанной сети себестоимость проданных блюд в долларовом выражении, естественно, будет намного больше, чем у небольшого рестораника. Но сравнение этих двух величин не поможет определить, который из операторов действует эффективнее. Другое дело, если эти показатели выразить в виде процента от совокупных продаж — тогда финансовый аналитик сможет оценить, насколько эффективно заведение в своих расходах с точки зрения объема продаж. Кроме того, имея финансовые показатели в процентном выражении, аналитик может сравнивать эффективность работы разных заведений.

Систематический подход

Систематический подход к анализу отчета о доходах и расходах имеет восходящую направленность с итогового показателя прибыли вверх по статьям расходов и доходов, чтобы выявить проблемные зоны и сконцентрироваться в конечном итоге на их оздоровлении. Таким образом, первым шагом при использовании этого метода анализа будет сопоставление показателя чистой прибыли в процентах от совокупной выручки с заранее выбранным ориентиром. Ориентиром (или стандартом) может служить, как уже отмечалось, прогнозный показатель, аналогичный показатель за прошлый период или средний показатель по отрасли. Если сравнение оказалось в пользу отчетного показателя, это в принципе должно порадовать руководство. Правда, это не означает, что порядок функционирования бизнеса не нуждается в совершенствовании. Это все лишь подтверждение того факта, что заведение «следует намеченным курсом».

Если соотношение показателя прибыли с выбранным стандартом неудовлетворительно, следует подняться на одну ступень вверх и проанализировать показатель в строке совокупных контролируемых расходов по той же самой методике: выразить данный показатель в виде процента от совокупной выручки и сопоставить с ориентиром. Если результат сравнения удовлетворителен, а итоговая прибыль — нет, значит, проблема где-то между этими двумя показателями, в нашем случае — в неконтролируемых расходах, т.е. арендной плате, размере процентных выплат или прочих затратах, связанных с помещением, которое занимает ресторан. Иными словами, мы установили, что руководство способно поддерживать на должном уровне контролируемые расходы, однако не в состоянии добиться приемлемого уровня прибыли. Значит, в данном случае проблема в том, что валовой выручки заведения недостаточно, чтобы обеспечить должный уровень дохода до платы за ресторанную недвижимость, т.е. для покрытия неконтролируемых расходов. Задача руководства — повысить продажи, но при этом не «отпускать» расходы, тем самым обеспечивая достаточный уровень дохода для покрытия постоянных затрат.

Если руководство находит относительный показатель совокупных контролируемых расходов неприемлемым, проблему следует искать выше, в строках, отражающих отдельные статьи расходов. Иными словами, поднимаемся еще на один уровень отчета о доходах и расходах.

В принципе систематический метод анализа отчета о доходах и расходах в обобщенном виде заключается в следующем.

1. Сопоставляются относительные показатели двух соседних уровней с ориентирами.
2. Если показатель более низкого уровня (т.е. тот, что ближе к итоговой строке) приемлем, а тот, что уровнем выше, неудовлетворителен, источник проблем следует искать между этими двумя уровнями.
3. Если относительный показатель какого-то уровня неприемлем, источник проблем следует искать в показателях на одном из более высоких уровней.

Продолжим анализ и будем исходить из того, что процент совокупных контролируемых расходов нас не удовлетворяет. Как уже отмечалось, это означает, что где-то выше этой строки отчета имеются проблемы. Чтобы вычленить проблемный участок, обратимся к следующему разделу отчета, к показателю совокупного дохода. Если процент совокупного дохода относительно совокупной выручки нас устраивает, проблему следует искать между строк совокупного дохода и совокупных контролируемых расходов. Следовательно, нужно проанализировать показатели каждой строки контролируемых расходов, чтобы определить, который из них превышает сметный показатель или тот, что выбран нами за ориентир (возможно, это среднеотраслевой показатель).

Далее анализ проводится по той же схеме, что и описанная выше. Пользуясь таким методом, руководство может на систематической основе выделять проблемные участки вверенного ему бизнеса.

Джим Лаубе (Jim Laube) — создатель и администратор RestaurantOwner.com, специального сайта, адресованного независимым ресторанам, где обсуждаются проблемы управленческого ресурса бизнеса. Лаубе предлагает рестораторам при анализе отчетности ориентироваться на четыре главных вопроса².

1. Сколько денег мы должны зарабатывать? [Все данные в этом разделе взяты из *2005 Restaurant Industry Operations Report* by Deloitte & Touche and the National Restaurant Association (Washington, DC, 2005).]

Ключевой показатель — объем продаж на 1 кв. фут площади помещения:

- (a) у полносервисных ресторанов со средней суммой чека менее 15 долл., средний показатель продаж на 1 кв. фут площади равен 232 долл.;
- (b) у полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети, со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл. средний показатель продаж на 1 кв. фут площади составляет 252 долл.;
- (c) у полносервисных ресторанов со средней суммой чека 25 долл. и больше на человека средний показатель продаж на 1 кв. фут площади равен 308 долл.;
- (d) у ресторанов с ограниченным циклом обслуживания (фастфуд) средний показатель продаж на 1 кв. фут площади составляет 286 долл.

2. Насколько успешно руководство зарабатывает деньги?

Ключевой показатель — доход до платы за ресторанный недвижимый:

- (a) доход до платы за ресторанный недвижимый — это валовая прибыль за минусом оплаты труда персонала, прямых операционных расходов, расходов на музыкальную/развлекательную программу, маркетинг, оплату коммунальных услуг, текущего ремонта и технического обслуживания и общих и административных расходов;
- (b) у полносервисных ресторанов со средней суммой чека менее 15 долл. доход до платы за ресторанный недвижимый составляет 16,6% объема продаж;
- (c) у полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети, со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл. доход до платы за ресторанный недвижимый равен 14,9% объема продаж;
- (d) у полносервисных ресторанов со средней суммой чека 25 долл. и больше на человека доход до платы за ресторанный недвижимый составляет 19,3% объема продаж;
- (e) у ресторанов с ограниченным циклом обслуживания, фастфудов, доход до платы за ресторанный недвижимый составляет 24,6% объема продаж.

3. Не выходят ли наши расходы по самым главным статьям за пределы допустимого?

Ключевой показатель — процент первичных (основных) затрат от объема продаж:

- (a) первичные (основные) затраты складываются из себестоимости реализованной продукции (пищи и напитков) и выплат персоналу (как заработной платы, так и дополнительных выплат);
- (b) у полносервисных ресторанов со средней суммой чека менее 15 долл. первичные затраты составляют 66,4% объема продаж;
- (c) у полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл. первичные затраты составляют 68,6% объема продаж;
- (d) у полносервисных ресторанов со средней суммой чека 25 долл. и больше на человека первичные затраты составляют 64,2% объема продаж;
- (e) у ресторанов с ограниченным циклом обслуживания, фастфудов, первичные затраты составляют 61,1% объема продаж.

4. Не слишком ли высока наша плата за ресторанный недвижимый?

Ключевые показатели — плата за ресторанный недвижимый как процент от продаж в пересчете на одно посадочное место и на 1 кв. фут площади.

Для полносервисных ресторанов:

- (a) плата за ресторанный недвижимый в виде процента от продаж — 7–8%;
- (b) плата за ресторанный недвижимый в пересчете на одно посадочное место — 14–20 долл.;
- (c) плата за ресторанный недвижимый в пересчете на 1 кв. фут площади — 250–450 долл.

Для ресторанов быстрого обслуживания:

- (a) плата за ресторанный недвижимый в виде процента от продаж — 7–9%;
- (b) плата за ресторанный недвижимый в пересчете на 1 кв. фут площади — 15–25 долл.



Тест «на один зубок» 11.2

Финансовые коэффициенты важны для руководства

Цели изучения. Выявить пять типов относительных финансовых показателей, используемых руководством ресторана. Ознакомиться с систематическим подходом к анализу отчета о доходах и расходах. Определить, при помощи каких финансовых коэффициентов анализировать продажи, расходы и прибыль ресторана.

В отрасли общественного питания до сих пор не проводилось широкомасштабного исследования, которое выявило бы набор финансовых коэффициентов, наиболее часто используемых менеджерами или считающихся ими самыми значимыми для отрасли. Однако такое исследование проводилось среди финансовых руководителей сферы недвижимости. Оно показало, что среди финансовых коэффициентов, касающихся ликвидности, платежеспособности, деловой активности, доходности и операционной эффективности, самыми значимыми по праву считаются коэффициенты, отражающие операционную эффективность и доходность.

Среди коэффициентов операционной эффективности к числу самых важных можно отнести те, что касаются максимизации выручки. В контексте ресторанного бизнеса таковыми считаются два относительных финансовых показателя: средняя сумма чека (размер выручки с одного клиента) и оборот посадочных мест (число клиентов на одно посадочное место заведения). Это два самых важных показателя, по которым можно судить о степени эффективности функционирования ресторана. Кроме того, для ресторана представляют важность и такие коэффициенты, как процент затрат на оплату труда (совокупные затраты на труд в процентах от совокупной выручки), процент прибыли от продаж блюд (отношение прибыли службы закупки продуктов питания и приготовления блюд к выручке от продаж блюд), процент прибыльности напитков (отношение прибыли службы закупки напитков к выручке от продаж напитков), процент себестоимости проданной пищи (отношение себестоимости продаж блюд к выручке от продаж блюд) и процент себестоимости продаж напитков (отношение себестоимости продаж напитков к выручке от продаж напитков).

Среди финансовых коэффициентов, связанных с доходностью, самыми важными можно считать рентабельность продаж, или маржу прибыли (отношение чистого дохода к совокупной выручке), и операционную эффективность (отношение дохода после вычета операционных расходов, которые обеспечивают функционирование бизнеса, к совокупной выручке).

Указанное исследование позволяет сделать вывод, что по мере роста ресторанной компании и усиления зависимости ее бизнеса от внешнего финансирования, равно как и при усложнении организационной структуры (что характерно для крупных ресторанных сетей, например McDonald's и Burger King), финансовые менеджеры будут сосредоточивать больше внимания на анализе балансовых коэффициентов, коэффициентов платежеспособности и рентабельности инвестиций.

Источник: Singh, A. J., and Schmidgall, Raymond S., «Analysis of Financial Ratios Commonly Used by US Lodging Financial Executives», *Journal of Leisure Property*, vol. 2, no. 3, August 2002, pp. 201–204.

Вопрос для обсуждения. Приведите примеры коэффициентов, которые раскрывают потенциал максимизации прибыли и важны с точки зрения финансового менеджера ресторанного бизнеса.

Трехчастный метод

Согласно Кейзеру (Keiser)³, целесообразно разделить отчет о доходах и расходах на три части и рассматривать их по отдельности: продажи, расходы и прибыль.

Продажи Анализируя показатели продаж, руководство, как правило, интересуется тремя вопросами.

1. Растет или сокращается объем продаж?
2. Каковы причины происходящего?
3. Соответствует ли уровень продаж ценности бизнеса, размерам заведения и/или объему инвестированных в него средств?

Чтобы ответить на эти вопросы, возможно, понадобится разбить продажи по категориям продуктов и/или по периодам суток. Первое будет более уместно с точки зрения прибыли, поскольку у напитков потенциал прибыли существенно больше, чем у блюд. Проводя сопоставление данных, надо выбрать за основу аналогичный период: сравнивать показатели за один и тот же месяц или одну и ту же неделю текущего и предшествующих годов.

Ввиду того что выручка определяется количеством порций пищи (т.е. количеством клиентов) и средней ценой заказа на одного клиента, рост объем продаж может происходить за счет одного из этих факторов или за счет обоих. Надо иметь в виду, что рост объема продаж может отражать рост цен в меню, тем самым камуфлируя снижение количества порций, т.е. клиентов. Важно, чтобы средняя стоимость одного заказа как минимум покрывала бы рост расходов, которые несет бизнес. Предположим, если затраты ресторана на ведение бизнеса возросли на 8%, средняя цена одного заказа тоже должна возрасти как минимум на 8%.

В соответствии с рыночным законом соотношения спроса и предложения по мере увеличения цены при прочих равных условиях происходит снижение количества клиентов. Так что повышение цен в меню может привести к такому сокращению числа клиентов, что общая выручка снизится по сравнению с предыдущим периодом, когда цены были ниже. Это то, что экономисты называют

эластичностью спроса. Таким образом, если рост цены на определенное наименование в меню вызывает снижение выручки из-за снижения спроса на это наименование, правомерно говорить о ценовой эластичности данного наименования меню. Аналогично этому при снижении цен в меню должно наблюдаться повышение спроса и, следовательно, выручки. Ценовая эластичность означает, что спрос чувствителен к изменению цены.

Наименование в меню характеризуется ценовой неэластичностью, если повышение цены на него принесит больше выручки. В этом случае говорят, что рынок менее чувствителен к изменению цены. Иными словами, рост цены на данное блюдо не заставил отказаться от заказа этого блюда достаточное число клиентов, чтобы это негативно повлияло на размер общей выручки. Аналогично этому в ситуации ценовой неэластичности блюда снижение цены на него не обусловит такой рост заказов на данное блюдо, чтобы это привело к росту общей выручки.

Чтобы понять причины снижения продаж, следует по отдельности анализировать каждый период дня и каждое наименование меню.

При анализе динамики объема продаж используют три относительных показателя.

$$1. \text{ Средняя сумма чека} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Число клиентов}}$$

Если средняя сумма чека меньше «нормальной», возможно, следует увеличить цены, или задействовать меры по «проталкиванию» продаж дорогостоящих наименований меню, или в комплексе с основным блюдом предлагать закуски или десерты. Все это позволит увеличить среднюю сумму чека.

$$2. \text{ Оборот посадочных мест} = \frac{\text{Число клиентов}}{\text{Число посадочных мест}}$$

Этот соотношение показывает, насколько эффективно ресторан эксплуатирует свою площадь. Низкий оборот свидетельствует о слабом использовании, иными словами, обслуживает меньше посетителей, чем мог бы; высокий показатель оборота намекает на возможность расширения бизнеса.

Средний показатель дневного оборота полносервисных ресторанов со средней суммой чека меньше 15 долл. составляет 2,0. [Данные из *2005 Restaurant Industry Operations Report* by Deloitte & Touche and the National Restaurant Association (Washington, DC, 2005).] Данный показатель колеблется в пределах от 1,2 для заведений со среднегодовым объемом продаж менее 500 тыс. долл. до 2,7 для ресторанов со среднегодовыми продажами выше 2 млн долл.

Средний показатель дневного оборота для полносервисных ресторанов со средней суммой чека 15—24,99 долл. равен 1,2. Он выше для заведений со среднегодовым объемом продаж 2 млн. долл. У ресторанов с полным сервисом и средней суммой чека более 25 долл. оборот посадочных мест равен 0,7.

Для ресторанов быстрого обслуживания рассматриваемый показатель составляет 4,0 с тенденцией быть выше, когда в распоряжении заведения находится все помещение (а не часть, как в торгово-развлекательных центрах).

$$3. \text{ Продажи в расчете на 1 кв. фут площади} = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Площадь ресторана в кв. футах}}$$

Этот показатель особенно полезен для сопоставления альтернативных вариантов использования помещения. Предположим, в каком случае показатель продаж на квадратный фут площади ресторана будет больше: при устройстве зала с посадочными местами или при организации продаж на вынос?

У полносервисных ресторанов со средней суммой чека менее 15 долл. на 1 кв. фут занимаемой площади приходится в среднем 232 долл. продаж. Этот показатель выше у ресторанов, расположенных в торговых пассажах или торговых центрах. Существует прямая связь между объемом продаж и средним уровнем продаж на единицу занимаемой площади. По мере роста первого показателя возрастает и второй.

Показатель объема продаж на единицу занимаемой площади у полносервисных ресторанов со средней суммой чека 15—24,99 долл. в среднем составляет 252 долл. продаж. Он выше у ресторанов, специализирующихся на мясных блюдах или морепродуктах. Для данной категории ресторанов действует та же закономерность — продажи на единицу занимаемой площади состоят в прямой зависимости от объема продаж.

Что касается дорогих полносервисных ресторанов, средняя сумма чека в которых превышает 25 долл., то у них продажи на единицу площади в среднем достигают 308 долл., а у профильных (мясных или рыбных) заведений — ниже. Чем больше средний объем годовых продаж, тем выше данный показатель.

У ресторанов быстрого обслуживания на единицу занимаемой площади приходится в среднем 286 долл. продаж, причем этот показатель выше у заведений американской тематики.

Расходы Как известно, расходы бывают трех категорий: переменные, полупеременные или смешанные, имеющие постоянную и переменную составляющие, и постоянные. Переменными считаются расходы, которые меняются пропорционально объему продаж. К их числу относятся себестоимость блюд и себестоимость напитков. Например, если продажа одного гамбургера обходится заведению в 35 центов, то продажа двух — в 70 центов.

Смешанные расходы также меняются с изменением объема продаж, но только не напрямую. Хороший пример — заработная плата работников. Штат ресторана должен быть укомплектован работниками заранее, хотя бы по минимуму в расчете на определенный приток клиентов. По мере роста посещаемости увеличивается и потребность в дополнительных работниках, следовательно, растет общая сумма расходов на оплату труда. Однако прогноз продаж — это всего лишь предположение, не всегда точное, и не так уж редки дисбалансы между количеством клиентов и численностью персонала, занятого в приготовлении блюд и обслуживании.

Постоянные расходы с изменением объема продаж остаются неизменными. Скажем, за аренду помещения ресторана все равно необходимо платить, сколько бы посетителей ни приходило, хоть вообще никого. Как отмечает Кейзер, «чем больше переменных расходов, тем большее значение приобретает их процент в объеме продаж»⁴.

Существует три главных относительных показателя контролируемых затрат. Главных — потому что касаются самых крупных по размеру статей затрат, т.е. первичных затрат на продукты, напитки и оплату труда. Вот эти показатели:

$$\text{Себестоимость продаж еды} = \frac{\text{Себестоимость реализованной еды}}{\text{Объем продаж еды}}$$

$$\text{Себестоимость продаж напитков} = \frac{\text{Себестоимость реализованных напитков}}{\text{Объем продаж напитков}}$$

$$\text{Процент затрат на оплату труда (\%)} = \frac{\text{Затраты на оплату труда}}{\text{Совокупная выручка}}$$

Надо отметить, что заведение может компенсировать высокие затраты по одной из статей первичных затрат низкими затратами по другой. Например, ресторан, пользующийся полуфабрикатами и «удобной пищей», больше затрачивает на ее приобретение, чем ресторан, где пищу готовят из исходных продуктов. Однако у последнего будут выше затраты на оплату труда.

У полносервисных ресторанов со средней суммой чека менее 15 долл. первичные затраты составляют 66,4% объема продаж.

В целом чем большего объема продаж добилось заведение, тем лучше показатели процента себестоимости блюд и напитков в объеме выручки. Процент затрат на оплату труда ниже у ресторанов с годовым объемом продаж более 2 млн долл., а выше — у ресторанов с годовым объемом продаж в пределах 500 000—999 999 долл.

У полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл., первичные затраты в среднем составляют 68,6% объема продаж. Относительный показатель себестоимости блюд и напитков ниже всего у ресторанов со среднегодовым объемом продаж более 2 млн долл., а выше всего — у тематических мясных или рыбных ресторанов, а также у заведений, среднегодовой объем продаж которых не дотягивает до 500 тыс. долл.

У полносервисных ресторанов со средней суммой чека 25 долл. и больше на человека первичные затраты в среднем составляют 64,2% объема продаж. Для ресторанов с ограниченным циклом обслуживания этот показатель имеет среднее значение в 61,1%. У ресторанов, специализирующихся на продаже сэндвичей и салатов и других готовых продуктов, процент себестоимости реализованных блюд почти совпадает со средним значением по этой категории ресторанов, однако процент затрат на оплату труда гораздо ниже среднего.

Таким образом, можно сделать вывод, что лучше всего живет ресторанная сеть, имеющая объем годовых продаж либо менее 500 тыс. долл., либо выше 2 млн долл., поскольку у этих ресторанных сетей, управляемых компанией — ресторанным оператором, лучше налажен контроль затрат. Более низкие затраты на оплату труда у ресторанов с более низкими объемами продаж можно объяснить тем, что владелец и/или менеджеры выполняют в них работу, которую в крупных заведениях делают специально нанятые почасовые работники. При возрастании годового объема продаж выше 2 млн долл. в управлении затратами на труд возникает эффект экономии на масштабе.

Хотя три указанных относительных показателя и есть самые важные, т.е. первичные, регулярно отслеживать следует все без исключения контролируемые расходы. При проведении сопоставлений важно выбрать в качестве ориентира для

сравнения ресторан той же категории. Показатели по ресторанам фастфуд будут очень сильно отличаться от тех, что характеризуют полносервисное заведение. Можно также сравнивать показатели затрат в пересчете на посадочное место или на один типовой заказ.

Прибыль Интересно, а какого размера прибыли будет «достаточно»? В конечном итоге произведенная рестораном прибыль должна быть достаточной, чтобы владелец был доволен отдачей от своих инвестиций. Может, ресторан и зарабатывает прибыль, но если владельцы считают, что от вложенных средств можно было бы получить лучшую отдачу при альтернативном инвестировании, уровень прибыли ресторана будет недостаточным, чтобы он продолжил существовать.

Что касается прибыли, то тут важны три относительных показателя.

$$\text{Операционный коэффициент} = \frac{\text{Чистый доход до уплаты налогов}}{\text{Чистая продажа}}$$

Этот показатель еще называют отношением чистой прибыли к чистой продаже, коэффициентом доходности, операционной рентабельностью, или нормой прибыли. Очевидно, что, чем этот показатель выше, тем лучше.

В категории полносервисных ресторанов со средней суммой чека менее 15 долл. средний доход до уплаты налогов у тех заведений, которые подают и блюда и напитки, составляет 5,5%, что выше, чем у заведений, которые не торгуют напитками, — 4,8%. Заведения в составе сетей обычно имеют более высокий показатель, чем независимые рестораны, — 7,3 и 4,6% соответственно. Несмотря на то что самым высоким этот показатель бывает у ресторанов с годовым объемом продаж менее 500 тыс. долл., 8%, операционная прибыль имеет тенденцию расти по мере роста объема продаж.

В категории полносервисных ресторанов, управляемых компанией — владельцем сети со средней суммой чека от 15 до 24,99 долл., средний показатель дохода до уплаты налогов выше у заведений с годовым объемом продаж менее 500 тыс. долл., 4%, и возрастает по мере роста объема продаж.

У полносервисных ресторанов со средней суммой чека 25 долл. и больше на человека средний показатель дохода до уплаты налогов выше у заведений с годовым объемом продаж свыше 2 млн долл.

Что касается категории ресторанов быстрого обслуживания, здесь операционный коэффициент слегка выше у заведений, принадлежащих компании — ресторанному оператору (7,9%), чем у независимых (7,2%). Операционный коэффициент возрастает по мере роста объема продаж до уровня 999 тыс. долл., а после преодоления этой планки слегка снижается.

$$\begin{aligned} \text{Чистая прибыль к чистой стоимости активов} = \\ = \frac{\text{Чистая прибыль после уплаты налогов}}{\text{Чистая стоимость активов}} \end{aligned}$$

Некоторые категории ресторанов, (фастфуды) получают относительно маленькую прибыль с проданного наименования. Однако они делают ставку на большие объемы продаж при относительно невысоких по сравнению с объемом продаж инвестициях. В итоге операционный коэффициент у них весьма скромный, а вот соотношение чистой прибыли к чистой стоимости активов вполне приемлемое, если не сказать больше.

$$\begin{aligned} & \text{Показатель профессиональной эффективности руководства} = \\ & = \frac{\text{Чистая прибыль после уплаты налогов}}{\text{Совокупные активы}} \end{aligned}$$

Этот коэффициент показывает, насколько хорошо руководство использует наличные активы. Чем выше этот коэффициент, тем лучше работает руководство.

М а л е н ь к и й с о в е т

Резиновые коврики (маты), постеленные на полах рабочих мест и рабочих станций помощников официантов и посудомоечных участков, позволяют существенно уменьшить бой фарфоровой посуды и стаканов.

Источник: Business Resource Efficiency & Waste Reduction, «Food Service Waste Reduction Tips and Ideas», <http://www.ciwmb.ca.gov/BizWaste/FactSheets/FoodSrvc.htm>, November 5, 2005.

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ: БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Оборотные активы

Как уже отмечалось, оборотными считаются те активы, которые представляют собой денежные средства или могут быть обращены в денежные средства в течение года.

Наличные средства У ресторана всегда должны быть наличные денежные средства для оплаты текущих расходов. Все, что останется сверх этого, можно поместить на банковский счет и получать соответствующий процент. Наличные средства либо хранят в кассе ресторана на сдачу и оплату мелких расходов, либо помещают на специальный счет, с которого можно оплачивать более крупные текущие расходы.

Дебиторская задолженность Дебиторская задолженность, или ожидаемые поступления, — это те суммы, которые должны заведению клиенты. У бизнеса, который ведется исключительно на основе наличных, дебиторской задолженности не будет. С другой стороны, если ресторан располагает одним или несколькими банкетными залами и выставляет клиентам счета после проведения мероприятий, то у него может быть очень существенная дебиторская задолженность.

Время, которое проходит с момента оказания услуг до момента получения платы за них, представляет собой «разрешение», которое ресторан выдает клиенту на пользование ресторанными деньгами. Чем короче средний период погашения дебиторской задолженности или чем больше оборачиваемость дебиторской задолженности, тем лучше для ресторана. В то же время расширение периода погашения задолженности может быть действенным инструментом привлечения

клиентов. Здесь важно иметь в виду, что отсрочка погашения дебиторский задолженности означает временное замораживание средств ресторана и, в сущности, есть не что иное, как предоставление кредита со всеми вытекающими последствиями.

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} &= \\ &= \frac{\text{Совокупный объем продаж}}{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}} \end{aligned}$$

$$\text{Средний период погашения} = \frac{365 \text{ дней}}{\text{Оборачиваемость дебиторской задолженности}}$$

$$\text{Период замораживания средств} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Объем ежедневных продаж}}$$

Третий коэффициент показывает число дней, в течение которых средства ресторана «связаны» в виде дебиторской задолженности. Этот показатель должен быть как можно меньше.

Запасы Оборачиваемость запасов показывает, сколько раз за определенный период времени обновляются запасы. Зависит она от типа ресторанного бизнеса — от двух раз в неделю для заведений быстрого обслуживания до трех—пяти раз в месяц для полносервисных ресторанов.

Перед рестораном стоит не простая задача — сбалансировать постоянное наличие всех необходимых для бесперебойной работы запасов, чтобы не столкнуться с внезапной нехваткой какого-то важного продукта, а также учесть, что хранение запасов связано с затратами средств. Чем большими наличными запасами располагает ресторан в течение определенного периода, тем больше его средств находится в «связанном» или замороженном виде. Медленная оборачиваемость запасов свидетельствует о том, что уровень запасов неоправданно высок. Следует также помнить, что с удлинением срока замораживания средств возрастает вероятность порчи продуктов.

Однако, с другой стороны, слишком быстрая оборачиваемость запасов указывает на то, что ресторан фактически использует выручку от одного дня для закупки запасов на следующий день. В таких ситуациях необходим разумный баланс.

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость запасов пищевых продуктов} &= \\ &= \frac{\text{Стоимость наличных запасов пищевых продуктов}}{\text{Себестоимость реализованной пищи}} \end{aligned}$$

$$\text{Оборачиваемость запасов напитков} = \frac{\text{Стоимость наличных запасов напитков}}{\text{Себестоимость реализованных напитков}}$$

Коэффициент текущей ликвидности Этот коэффициент отражает способность ресторана оплачивать краткосрочные долги. Так, поставщикам, например, требуется гарантия, что ресторан вовремя оплатит им за поставку товаров.



Тест «на один зубок» 11.3

Как повысить отражаемую в балансе величину потока денежных средств, не увеличивая объем продаж

Цель изучения. Определить соответствующие финансовые коэффициенты для расчетов при анализе балансового отчета.

Можно улучшить балансовый показатель денежного потока и не наращивая объема продаж. Приведем несколько дельных советов.

Сосредоточиться на повышении рентабельности продаж путем (1) увеличения цен на блюда меню (например, вслед за повышением цен у поставщика) — небольшого, но соразмерного с ценами у конкурентов; (2) устранения из меню неприбыльных наименований; (3) централизации процесса размещения заказов на поставки пищевых продуктов; (4) изменения комплексных предложений меню за счет предложения блюд в комплексе с самыми прибыльными напитками.

В полной мере использовать преимущества условий работы с поставщиками, оттягивая срок оплаты поставок до оговоренной даты (просрочек допускать не следует, чтобы не повредить добрым деловым отношениям с поставщиками).

Взять под контроль такие операционные затраты, как личные расходы, оплату коммунальных услуг, телефонной связи, страховок. Разумно — поискать страховщиков и телефонных операторов, предлагающих более выгодные условия. Сведите к минимуму простой работников, и в особенности сверхурочные работы.

Постараться убедить арендодателя ослабить условия договора аренды, особенно если в районе ресторана имеется свободная коммерческая недвижимость.

Провести с банкирами переговоры на предмет изменения в лучшую сторону условий кредитования, конечно, в пределах текущей процентной ставки, воспользоваться выгодами от банковской услуги по управлению наличными средствами, а именно открыть чековый процентный счет (если остаток на нем выше оговоренного уровня, банк автоматически инвестирует на денежном рынке, что дает владельцу счета повышенный процент).

Воспользуйтесь методом бартера, предлагая в оплату за предоставленные услуги питание в ресторане. Например, обратитесь с таким предложением к вашим поставщикам, предлагая им в оплату поставок право на питание в то время дня или ночи, когда ресторан недостаточно загружен. Бартер позволит заполнить пустующие столики, израсходовать пищу, которая в противном случае осталась бы невостребованной, а также загрузить простаивающий персонал. К тому же вы сэкономите средства, которые в отсутствие бартерного соглашения пошли бы на оплату поставок. Не менее 400 тыс. американских компаний разного масштаба ежегодно заключают бартерные сделки на сумму 9 млрд долл. Определенно имеет смысл прояснить вопрос насчет бартера с местными поставщиками.

Источники: Broome Jr, J. Tol, and Soeder, John, «How to Generate Cash Flow», *Restaurant Hospitality*, vol. 81, no. 3, pp. 32–34. Meharg, Ken, «Boost Flow by Bartering», *Restaurant Hospitality*, vol. 83, no. 8, p. 28.

Вопрос для обсуждения. Почему бартер считается хорошим методом?

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Текущие (оборотные) активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Финансовых аналитиков очень порадовал бы коэффициент текущей ликвидности 2 : 1 (это означает, что на каждые 2 долл. оборотных средств приходится 1 долл. краткосрочной задолженности). Правда, в ресторанном бизнесе этот коэффициент более близок к соотношению 1 : 1. Этот феномен обусловлен тремя факторами⁵: недостатком дебиторской задолженности, малым уровнем запасов и их высокой оборачиваемостью.

Следующий важный относительный показатель — коэффициент быстрой (срочной) ликвидности, или тест на срочную ликвидность.

$$\text{Коэффициент срочной ликвидности} = \frac{\text{Наличные средства} + \text{Легкорезализуемые ценные бумаги} + \text{Дебиторская задолженность}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Этот коэффициент, или тест на срочную ликвидность, более приспособлен для оценки степени риска банкротства, поскольку, как видно из формулы, он не предполагает, что наличные запасы легко обратить в денежные средства. Если он ниже 1, это серьезный сигнал о неблагополучии.

Рабочий (чистый) капитал представляет собой разницу между оборотными активами и краткосрочными обязательствами. Ресторанный оператор должен позаботиться о том, чтобы у него было достаточно рабочего капитала на случай финансового кризиса.

Основные (долгосрочные) активы

Сравнивать ресторанных операторов по величине основных активов не вполне правомерно, поскольку в отрасли существует множество способов финансирования заведений. Единственная полезная методика — использовать такой показатель, как «себестоимость посадочного места», чтобы определить, сколько средств может быть вложено в заведение.

Пассивы

Самые крупные статьи краткосрочных пассивов — это заработная плата работникам и плата поставщикам. Среднемесячный объем платы поставщикам можно определить, поделив себестоимость реализованных пищи и напитков на 12. Если кредиторская задолженность много выше этого среднемесячного показателя, значит, заведение не слишком расторопно в оплате своих обязательств.

Как правило, оценивают отношение обязательств ресторанный оператора к его чистым активам. Низкое значение соотношения обязательств к чистому капиталу на поставщиков действует успокоительно, поскольку свидетельствует о том, что владельцы существенно вложились в бизнес по сравнению с тем, что он должен. С точки зрения заемщиков, чем больше финансовых средств владельцы вложили в бизнес, тем больше их ответственность по отношению к бизнесу, а следовательно, тем выше вероятность, что они будут аккуратно платить по своим обязательствам. Низкое значение данного показателя повышает шансы бизнеса на получение кредитов.



Тест «на один зубок» 11.4

Путь наверх: Этический аспект финансовой отчетности

Для любого ресторатора самым важным активом всегда останется доверие общества, особенно если он желает проложить себе путь к вершинам делового успеха. А заслужить доверие без соблюдения этических норм финансовой отчетности никак невозможно. Под влиянием крупнейших скандалов с подделками финансовой отчетности таких гигантов бизнеса, как Worldcom и Enron, Конгресс США в 2002 г. принял Закон Сарбанеса—Оксли (Sarbanes—Oxley Act). Теперь, чтобы не вступать в противоречие с законодательством, ресторанные операторы обязаны соблюдать огромное количество правил, обеспечивающих прозрачность финансовых операций и предписывающих создание детализированной отчетности по всем движениям бизнеса, которые могут повлиять на его финансовое здоровье.

Среди многочисленных требований Закона Сарбанеса—Оксли к отчетности главным нововведением можно считать обязанность финансового руководителя заверять личной подписью точность данных в финансовой отчетности. Кроме того, Закон предусматривает и личную ответственность

И хотя изначально эти правила распространялись лишь на крупные компании, акции которых свободно продаются на рынке, не исключено, что аналогичные требования будут предъявляться и к другим операторам общественного питания. Так, ведущее отраслевое издание *Nation's Restaurant News* ожидает, что вследствие выхода более чем 30 компаний ресторанного сектора на публичный фондовый рынок они могут подпасть под требования Закона Сарбанеса—Оксли.

Источники: Allen, Robin Lee, «SEC Policy or Not, Foodservice Execs Should Completely Digest, Certify Financial Reports», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 34, p. 27. Liddle, Alan, «Old Woes Crowd New Resolutions: Obesity, Food Safety, Fiscal Disclosure Still Loom as '04 Issues», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 51, p. 26.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, справедливо ли требовать от топ-менеджера личной подписью гарантировать точность цифр в финансовой отчетности?

Коэффициенты платежеспособности

Коэффициенты платежеспособности отражают возможности ресторатора погашать свои долги. Соотношение заемных и собственных средств указывает долю активов, финансируемых за счет внешних заимствований, или, наоборот, активов, финансируемых за счет собственных средств заведения. Желательно, чтобы данный показатель был ниже 1. Однако при слишком малом значении это-

го показателя напрашивается вывод, что ресторан упускает благоприятную возможность расширить бизнес.

АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ—ОБЪЕМ—ПРИБЫЛЬ»

Анализ «затраты—объем—прибыль», или *анализ безубыточности*, — это соотношение объема продаж, постоянных и переменных затрат и прибыли в графическом выражении. График безубыточности позволяет руководству ресторана определить, какой объем продаж необходим для обеспечения прибыли, а также установить уровень затрат и прибыли/убытка при конкретных уровнях объема продаж.

График безубыточности

График безубыточности представлен на рис. 11.1. По оси абсцисс откладываются число реализованных заказов или число обслуженных клиентов в натуральных показателях, по оси ординат — объем продаж и затраты в стоимостном выражении.

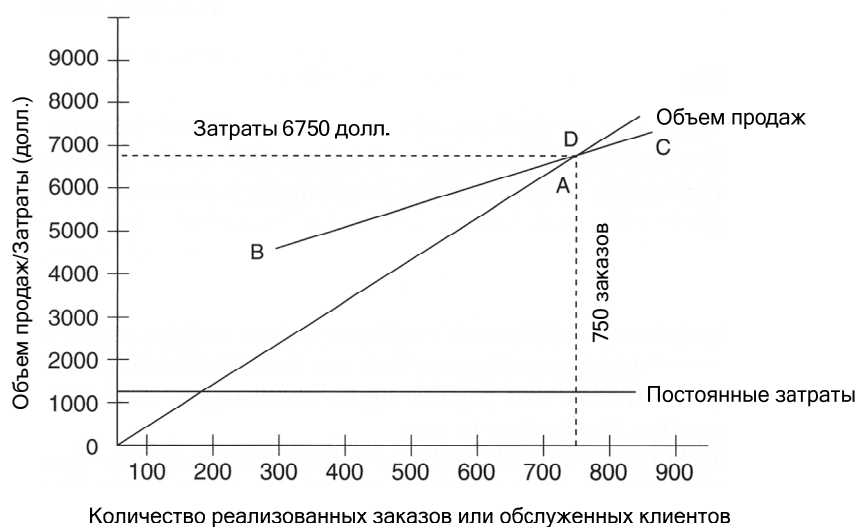


Рис. 11.1 График безубыточности

Источник: Адаптировано по материалам James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), pp. 410—411.

Продажи Для определения точек, через которые будет проходить прямая объема продаж, надо умножить число поданных заказов на среднюю стоимость одного заказа, т.е. на среднюю сумму чека. Если у ресторана она равно 9 долл. и обслужено 700 клиентов, то объем продаж составит 6300 долл. Этим показателям соответствует точка A на графике.



Тест «на один зубок» 11.5

Определение точки безубыточности

Цель изучения. Научиться определять точку безубыточности бизнеса на основании данных о продажах и расходах.

На основании следующих данных определите дневную точку безубыточности для ресторана Bubbles.

1. Прогноз годового объема продаж — 178 500 долл.
2. Число рабочих дней ресторана в году — 255.
3. Планируемые годовые затраты:

Постоянные затраты		Реклама	900
Оплата труда	36 720	Пошлины и сборы	120
Налог на заработную плату	3 672	Налог на движимое имущество	280
Страхование	700	Расходы на клининг	480
Аренда помещения	8 400	Пожертвования	200
Бухгалтерская отчетность	500	Амортизация	1 800
Оплата услуг банка	180	Прочее	1 000
Коммунальные услуги	6 000	Переменные затраты	
Плата за телефон	1 200	Закупка продуктов питания и бумажных изделий	71 400
Выплата процента	812		

Решение

1. Разделить переменные и постоянные затраты:
 - совокупные постоянные расходы: 62 964 долл.;
 - совокупные переменные расходы: 71 400 долл.
2. Разделить совокупные переменные расходы на прогнозируемый объем продаж.
3. Вычесть совокупные переменные расходы в виде процента из 1:

$$1 - 0,40 = 0,60.$$

Разделить результат предыдущего шага на совокупные постоянные расходы:

$$62\,964 : 0,60 = 104\,940 \text{ долл.}$$

Разделить результат на число рабочих дней в году:

$$104\,940 : 255 = 411,52 \text{ долл.}$$

Источник: Strausser, Michael J., «How to Figure Your Break-Even Point», *Restaurants USA*, vol. 14, no. 2, February 1994, pp. 15–17.

Затраты Для анализа безубыточности следует разделить затраты на две категории — постоянные и переменные. Постоянными будут те затраты, на размер которых не влияет объем продаж. Так, процент по кредиту придется платить независимо от того, придет ли в ресторан два человека или две сотни.

Следовательно, графическим изображением постоянных затрат на графике безубыточности будет прямая, параллельная оси абсцисс. Переменные затраты, по определению, меняются пропорционально объему продаж. Если объем продаж возрастает вдвое, переменные затраты ведут себя аналогично. Если помните, самые яркие примеры переменных затрат ресторана — себестоимость проданных блюд и напитков.

В составе многих затрат две составляющие, например в затратах на оплату труда. Чтобы заведение нормально функционировало, следует иметь укомплектованный штат, верно? При увеличении объема продаж на 30% ресторану, чтобы справиться с расширившимся бизнесом, потребуется дополнительное число работников. Однако затраты на оплату труда не обязательно возрастут на те же 30%. Предположим, штатные работники повысят производительность — за определенную надбавку, конечно.

Существует три метода разделения смешанных затрат на постоянную и переменную составляющие⁶:

- (1) расчет по методу максимума—минимума;
- (2) многоточечный график;
- (3) регрессионный анализ.

Воспользуемся снова затратами на оплату труда, чтобы продемонстрировать методы разделения затрат. Нам следует определить объем продаж, т.е. количество поданных заказов (или обслуженных клиентов), и связанные с ними затраты на труд. В рамках первого метода сначала выделяем месяцы с самым большим и с самым малым объемами продаж. Например, июль и февраль. Затем из максимального объема продаж вычитаем минимальный. Размер переменных затрат на труд в расчете на один заказ определяется делением полученной разницы на разницу в затратах на труд в тех же месяцах:

	Объем продаж, долл.	Затраты на оплату труда, долл.
Июль	40 000	12 500
Февраль	15 000	8 000
Разница	25 000	4 500

Итак, делим 4500 на 25 000, получаем 0,18. Это переменные затраты на труд на один доллар выручки. При уровне продаж 40 000 долл. переменные затраты на труд составят $40\,000 : 0,18 = 7200$ (долл.). Затем эту величину вычитаем из общих затрат на оплату труда в данном месяце, $12\,500 - 7200 = 5300$ (долл.).

Такой анализ можно проводить и графическим методом. Предположим, что среднедневные показатели ресторана при двух уровнях продаж следующие⁷:

Количество поданных заказов, шт.	300	900
Средняя сумма чека	9,00	9,00
Выручка, долл.	2700	8100
Постоянные затраты, долл. (получены путем деления годового объема постоянных затрат на 365)	1000	1000
Административные и общие расходы, долл.	850	1320
Затраты на оплату труда, долл.	1750	2350
Себестоимость реализованных пищи и напитков, долл.	945	2835
Прибыль (убыток), долл.	(1845)	595

Как видно, при объеме продаж 300 заказов ресторан несет убытки в сумме 1845 долл., а при 900 заказах имеет прибыль в 595 долл. Вместо расчетов можно отложить эти показатели на графике (рис. 11.1) и увидеть, каков будет размер прибыли или убытков при разных уровнях продаж.

На графике постоянные затраты представлены в виде прямой, параллельной оси абсцисс. При объеме продаж 300 заказов в день все прочие виды затрат (себестоимость пищи, административные и общие, затраты на труд) в сумме 3545 долл. прибавляются к постоянным. Получаем координаты точки (300; 4545), на графике это точка *B*. При дневном объеме продаж 900 заказов переменные и смешанные затраты в сумме составят 7505 долл. — так получим координаты для точки, соответствующей 900 обслуженным клиентам в день. На графике это точка *C*. Соединим точки *B* и *C*, получим отрезок *BC*. Там, где он пересекается с прямой, отражающей продажи, находится точка безубыточности — точка *D*. Координаты этой точки укажут объем продаж, при котором выручка и расходы на ее получение будут сравнимы. Подавая в день 750 заказов, т.е. обслуживая 750 клиентов, ресторан находится на нуле. Объем продаж равен производству 750 (число поданных заказов) на величину среднего чека (9 долл.), что и дает 6750 долл. Если обслуживать больше посетителей, то ресторан получит прибыль, а если меньше — будет в убытке.

Графически также можно определить поведение прибыли в зависимости от изменения цен на блюда в меню. Предположим, руководство подумывает о 5%-ном повышении цен. Сначала составляется прогноз посещаемости при новом уровне цен, затем строится новый график. Понятно, что результат будет хорош лишь в той мере, в какой достоверным будет прогноз посещаемости.

Этот метод прост в использовании, потому что требует лишь двух наборов цифр. Однако следует иметь в виду, что они могут быть нерепрезентативны с точки зрения как объема продаж, так и затрат на оплату труда.

Этого недостатка лишен другой метод разделения затрат — построение многооточечного графика. На графике отмечаются все ежемесячные показатели за весь год. Горизонтальная ось представляет собой объем продаж, вертикальная — затраты на труд. В результате получится поточечный график, или график разброса: «некоторое количество точек, разбросанных вокруг линии, которая может быть проведена через их скопление»⁸. Результирующая линия — это та, что лучше всего передает «поведение» точек, т.е. соотношение между объемом продаж и затратами на оплату труда по месяцам. Точка, в которой линия пересечет вертикальную ось, и будет показателем постоянных затрат на труд.

Метод регрессионного анализа еще более усовершенствован по сравнению с предыдущим. На каждый месяц выбирают четыре показателя: объем продаж в виде числа поданных заказов; соответствующий месячный расход на оплату труда; производство этих двух показателей по месяцам; объем продаж в виде квадрата числа поданных заказов:

$$\text{Постоянные затраты на труд} = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2},$$

где *Y* — сумма затрат на труд за все 12 месяцев;

X — сумма ежемесячных объемов продаж;

XY — сумма произведений *X* на *Y* за каждый месяц;

n — число периодов, т.е. 12 месяцев.

Точка безубыточности Точку безубыточности можно рассчитать и арифметическими методами. Предположим, клиент делает заказ, стоимость которого 9 долл. Когда он платит эту сумму, переменные расходы, связанные с ее «производст-

вом», немедленно окупаются. Остальное идет на покрытие постоянных затрат. Если при этом покрыты все постоянные расходы, это означает, что ресторан достиг точки безубыточности, т.е. по своей хозяйственной деятельности вышел в ноль. (Напомним, что переменные расходы «покрываются» после каждого акта продажи.) Тут мы подходим к понятию *маржинальной прибыли*, которая представляет собой разницу между отпускной ценой блюд и переменных затрат, связанных с ее производством.

После того как продажи обеспечили ресторану точку безубыточности, они начинают приносить прибыль. Например, если переменные затраты на заказ стоимостью 9 долл. составили для ресторана 5,50 долл., то каждый раз, продавая этот заказ, ресторан получает выручку 9 долл., 5,50 долл. из которой идут на покрытие переменных затрат, а остальное есть «вклад» (3,5 долл.) в покрытие постоянных затрат. Как только объем продаж достигает такой точки, когда «вклад» позволяет покрыть постоянные затраты, все последующие 3,5 долл. с продаж заказов ценой в 9 долл. идут ресторану в прибыль.

Объем продаж, соответствующий точке безубыточности, можно рассчитать путем деления постоянных затрат на маржинальную прибыль:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальная прибыль}}$$

Таким образом,

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Норма маржинальной прибыли}}$$

где норма маржинальной прибыли — это отношение маржинальной прибыли к объему продаж.

Мы уже не раз говорили, что некоторые затраты являются полупеременными. Некоторые авторы рекомендуют при расчете точки безубыточности классифицировать затраты только как постоянные или переменные. Недостаток такого подхода можно увидеть, если обратиться к примеру, иллюстрирующему метод максимума—минимума.

Истинно переменными здесь будут только затраты на продукты, составляющие 35% выручки. Следовательно, маржинальная прибыль будет равна 65% выручки. Остальные затраты при подаче 300 и 900 заказов составят соответственно 3600 и 4670 долл., если отнести их к разряду постоянных затрат. Очевидно, что в обоих случаях расчеты точки безубыточности дадут разный результат.

В случае 300 поданных заказов

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Норма маржинальной прибыли}}$$

или

$$\frac{3600}{0,65} = 5539 \text{ долл., или } 616 \text{ заказов.}$$

Эти 5539 долл. и есть выручка, необходимая для обеспечения безубыточности. Число заказов (616) получено как частное от деления полученного показателя на среднюю стоимость одного заказа — 9 долл. (числа округлены).

Рассчитаем точку безубыточности для случая 900 поданных заказов:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Норма маржинальной прибыли}}$$

или

$$\frac{4670}{0,65} = 7185 \text{ долл. , или } 799 \text{ заказов.}$$

Результаты сильно отличаются. Для более точного расчета следует попытаться выделить в каждой статье затрат постоянную и переменную составляющие. Для этого можно обратиться к данным за предшествующие периоды, построить графики изменения разных категорий затрат в зависимости от динамики объема продаж и путем экстраполяции получить значение постоянной составляющей каждой категории затрат.

Если вернуться к рис. 11.1 и продолжить отрезок *BC* до пересечения с вертикальной осью, т.е. до нулевого уровня выручки, то на вертикальной оси ей будет соответствовать значение 3050 долл. — это и есть истинная величина постоянных затрат, поскольку ресторан все равно будет их нести, даже вообще не получая выручки. Используя полученную величину постоянных затрат, снова попробуем рассчитать точку безубыточности по двум группам показателей — для 300 и 900 заказов:

Число проданных заказов, шт.	300	900
Средняя сумма чека, долл.	9	9
Выручка долл.	2700	8100
Постоянные затраты, долл.	3050	3050
Переменные затраты (административные и общие, затраты на оплату труда), долл.	550	1620
Себестоимость пищи, долл.	945	2835
Совокупные переменные затраты, долл.	1495	4455
Маржинальная прибыль (выручка за минусом переменных затрат), долл.	1205	3645
Норма маржинальной прибыли (маржинальная прибыль, поделенная на размер выручки), %	45	45
Точка безубыточности (постоянные затраты, поделенные на норму маржинальной прибыли), долл.	6778	6778
Точка безубыточности в виде количества поданных заказов (точка безубыточности в стоимостном выражении, разделенная на среднюю сумму чека)	753	753

Как видим, теперь расчет получился точным и при обоих наборах показателей результат одинаков.

Можно рассчитать объем продаж, требуемый для получения прибыли желаемого размера:

$$\text{Требуемый объем продаж} = \frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Желаемый размер прибыли}}{\text{Норма маржинальной прибыли}}$$

Какими бы полезными ни были расчеты точки безубыточности, они способны дать лишь самое грубое представление о размерах прибыли. Частично это обусловлено целым рядом допущений, касающихся распределения затрат. Так, в примере, отраженном на рис. 11.1, мы исходили из того, что отрезок *CB* можно экстраполировать назад, до пересечения с вертикальной осью. На самом деле такое распределение затрат годится только для небольшого диапазона объемов продаж. При экст-

раполяции за пределы этого диапазона анализ дает менее точный результат. Кроме того, анализ наиболее точен, если его объектом является одно наименование. А ведь в ресторанном меню их несколько десятков, у каждого блюда и напитка своя наценка, поэтому при анализе придется пользоваться усредненными показателями, а это не может не влиять на точность расчетов и выводов.

Рекомендуем

Не так давно корпорация Micros Systems, Inc. разработала последнюю версию автоматизированной системы управления операциями на ресторанной кухне — Kitchen Display System. Она обеспечивает полную комплексную автоматизацию процессов производства за счет синхронизации операций по процессам приготовления, времени приготовления и максимизации производительности. «Более всего рестораторы выиграют от того, что получают возможность обогатить впечатления клиентов от блюд и обслуживания, что приведет к повторным визитам в их заведение», — отмечает директор по маркетингу корпорации Micros Луиза Касаменто, добавляя, что «благодаря системе создается возможность координировать работу многих станций приготовления блюд и анализировать эффективность операций, что обеспечит экономию затрат как на труд, так и на продукты питания».

Источник: National Restaurant Association, «2005 NRA Show Kitchen Innovations Awards», http://www.restaurant.org/show/exhibitorlist/ki/ki_recipients.cfm, November 7, 2005.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НАМЕЧАЕМЫХ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ

Планирование долгосрочных вложений определяется как «планирование капиталовложений, отдача от которых ожидается более чем через год⁹». Источником средств для долгосрочных вложений могут стать амортизационные накопления, нераспределенная прибыль, внешние займы или дополнительные вложения в собственный капитал компании. За счет этих средств производят обновление парка технологического оборудования, приобретают новое помещение для ресторана или расширяют бизнес.

Определение приоритетов

Как правило, у ресторанного оператора никогда не бывает достаточно средств, чтобы финансировать все намеченные долгосрочные проекты. Существует четыре метода распределения дефицитных средств среди самых желательных проектов¹⁰.

1. **Экономическое исследование** — финансовый анализ и сопоставление двух или более перспективных проектов.
2. **Метод нормы рентабельности проектов** — сравнение возможной экономии или дополнительного дохода, который может принести инвестирование средств в тот или иной проект.

3. **Метод чистой приведенной стоимости** — разность между дисконтированными (выраженными в текущих показателях) ожидаемыми поступлениями от проекта и дисконтированными затратами на осуществление проекта, включая величину первоначальных инвестиций.
4. **Метод внутренней нормы доходности** — определение нормы доходности, при которой приведенная стоимость поступлений становится равна размеру первоначально вложенных средств.

Рассмотрим эти методы.

Экономическое исследование Можно привлечь экономическое исследование, чтобы выяснить, что выгоднее: закупить новое оборудование или поддерживать в исправном состоянии уже имеющееся. Проводится сравнение долгосрочных затрат и поступлений при каждом из двух вариантов.

Для использования этого метода необходим прогноз затрат, как переменных, так и постоянных. Годовой объем постоянных затрат будет включать такие статьи, как выплата процента, амортизационные отчисления, налоги, страхование.

Есть несколько методов расчета амортизации. Самый простой — расчет ликвидационной стоимости оборудования в конце срока службы, затем вычитание этого показателя из начальной стоимости и деление на количество лет, в течение которых ресторан намеревается эксплуатировать это оборудование. Предположим, духовой шкаф был куплен за 20 тыс. долл. и срок его эксплуатации определен в восемь лет, после чего его можно продать за 1000 долл. Каковы будут расчеты годовой амортизации?

$$\frac{20\,000 - 1000}{8} = 2375 \text{ (долл.)}$$

Годовые операционные расходы будут включать затраты на оплату труда, приобретение энергии, поставок, на проведение ремонта и технического обслуживания.

Многие фирмы выбирают проект для инвестирования по такому показателю, как период окупаемости. Чем он меньше, тем более выгоден проект. Срок окупаемости может быть самым разным — от трех лет при финансировании покупки кухонного агрегата до десятка лет при вложении средств в ресторанную недвижимость. Приведем формулу для расчета срока окупаемости¹¹:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на проект}}{\text{Годовые чистые поступления}} \\ \text{или экономия от проекта после уплаты налогов,} \\ \text{но до амортизационных отчислений}$$

Рассчитать будущие затраты не слишком трудно, а вот просчитать изменение объема продаж, обусловленное сделанным капиталовложением, значительно труднее. Так, обновление интерьера ресторанного зала может быть оправданным, если такой проект привлечет больше посетителей. Однако оценить, насколько новый интерьер привлечет бизнес, трудно.

Норма прибыли Это средние дополнительные поступления или экономия от проекта после вычета налогов и амортизационных отчислений, разделенные на средний объем инвестиций в проект.

Норму прибыли рассчитывают за год или за весь период эксплуатации оборудования. Ежегодная экономия в 500 долл., обусловленная инвестированием в проект 4000 долл., даст ожидаемую норму прибыли 12,5%: 500 (долл.)/4000 (долл.).

Средняя стоимость оборудования рассчитывается путем вычета из первоначально вложенной суммы ликвидационной стоимости оборудования и деления на 2. Если предположить, что ликвидационной стоимости у оборудования не будет, а срок его эксплуатации составит пять лет, то средняя его стоимость в нашем примере будет равна 2000 долл. Норма рентабельности средней стоимости оборудования за весь период его эксплуатации составит 500 / 2000 (долл.), т.е. 25%.

Чистая приведенная стоимость Существенный недостаток первых двух методов состоит в том, что они не учитывают временной стоимости денег — ведь сегодня их ценность больше, чем будет через несколько лет.

В рамках метода чистой приведенной стоимости сначала надо определить норму рентабельности инвестиции, а затем с учетом срока действия проекта определить обусловленную им экономию в приведенном виде. Предположим, оборудование сегодня стоит 3000 долл. и обеспечит экономию в 1000 долл. в течение четырех лет.

Метод чистой приведенной стоимости позволяет рассчитать сегодняшнюю стоимость будущей отдачи от вложения капитала:

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^n},$$

где PV — приведенная стоимость будущих поступлений;
 FV — сумма, которая будет получена через n лет;
 i — желаемая норма рентабельности инвестиции;
 n — число лет до получения будущей отдачи.

Специальные таблицы, где проводится чистая приведенная стоимость разных сумм денежных средств при разных ставках процента, позволяют рассчитать экономию от проекта следующим образом:

Год 1	1000 (долл.)	× 0,893	= 893
Год 2	1000 (долл.)	× 0,797	= 797
Год 3	1000 (долл.)	× 0,712	= 712
Год 4	1000 (долл.)	× 0,636	= 636
Год 5	1000 (долл.)	× 0,567	= 567
Итого			3605 (долл.)

Таким образом, в течение пяти лет экономия денежных средств от приобретения нового оборудования в нынешней стоимости денег составит 3605 долл. В поступлениях от проекта следует также учесть сумму, вырученную от продажи старого оборудования, а также налоговые льготы от потерь, связанных с этой продажей. Итог следует сравнить с первоначальными затратами в 3000 долл.

Внутренняя норма прибыли Дисконтированная, или внутренняя, норма прибыли учитывает временную стоимость денег и определяет ту норму прибыли, которая получится, если приведенная стоимость поступлений сравняется с первоначально вложенной суммой. Тогда руководство сможет определить, приемлема ли данная норма прибыли вложенных средств.



Тест «на один зубок» 11.6

Один день из жизни:

Жизненный цикл ресторанной сети

Теория срока жизни мыла или моющего средства на магазинной полке (после которого товар снимается с продажи) в равной степени приложима к жизненному циклу ресторанной сети.

Первый этап жизненного цикла — начальный, выведение ресторанной сети на рынок. За это время сеть должна создать критическую массу, т.е. определенное количество родственных заведений с одними и теми же особенностями меню, обслуживания, оформления, политики и т.п., и найти формулу их бесперебойного функционирования, что закладывает основу будущего роста.

По окончании начального этапа сеть должна продемонстрировать устойчивый рост. Обычно он сопровождается открытием новых заведений и проведением маркетинговых кампаний в целях закрепления осведомленности публики и повышения уровня посещаемости ресторанов сети.

В какой-то момент поступательное развитие прекращается, и наступает этап зрелости. На первый план выходят такие аспекты, как финансовое управление накопленными активами, отдача акционерам, эффективность затрат. Финансовый контроль ужесточается и становится первостепенной задачей руководства.

После того как исчерпаны возможности рынка по открытию новых заведений, когда сеть благодаря эффективному маркетингу уже располагает демонстрирующей лояльность клиентской базой, а финансовый менеджмент позволяет максимально контролировать итоговый результат деятельности, ресторанная сеть вступает в новый этап — этап насыщения, на котором действия конкурентов способны подорвать ее бизнес. В среднем ресторанная сеть имеет пятилетний жизненный цикл, в течение которого она успевает представиться на рынке, достичь пика продаж, а потом начать хиреть.

Следующим может стать этап неуклонного упадка и забвения, если только сеть вовремя не позаботится оживить или возродить себя благодаря введению новых ресторанных направлений и инноваций. Тут все зависит от удачи в поиске и привлечении, например, нового шефа и менеджеров кухни. Открыв для себя новое направление или новую тему, сеть должна подкрепить ее новыми маркетинговыми действиями и рекламными кампаниями, непременно узкой направленности, сосредоточенными на самых прибыльных заведениях сети, обладающих наибольшим потенциалом выгод от обновления.

Источники: Calkins, John D., et. al., «You Want Profits with That», *McKinsey Quarterly*, no. 4, 1999, pp. 134—144. Kruse, Nancy, «Life Studies», *Restaurant Business*, vol. 100. no. 19, October 1, 2001, p. 101.

Вопрос для обсуждения. Посоветуйте, как вновь оживить ресторанную сеть, если возможности насыщения рынка ее услугами уже исчерпаны?

Если размер сэкономленных средств ежегодно постоянен, то чистую стоимость инвестиции можно разделить на размер ежегодной экономии, чтобы получить коэффициент для сравнения с данными в таблицах чистой приведенной стоимости для определения внутренней нормы прибыли. Такие таблицы содержатся в учебниках по планированию долгосрочных капиталовложений*.

Для нашего примера (начальная сумма инвестиции 3000 долл. в покупку нового оборудования, невозможность продажи старого и получения соответствующей налоговой льготы) при помощи таблиц можно определить, что внутренняя норма прибыли данного проекта составит 19%.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), p. 335.
2. Laube, Jim, «Restaurant Numbers: Part 1: Introduction—How to Evaluate Your Restaurant's Profitability», *www.RestaurantOwner.com*, по состоянию на 15 сентября 2005 г.
3. James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), pp. 335—347.
4. Ibid., p. 339.
5. Ibid., p. 349.
6. Michael M. Coltman, *Cost Control for the Hospitality Industry* (Boston: CDI Publishing Company, 1980), pp. 16—25.
7. Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, p. 410.
8. Coltman, *Cost Control for the Hospitality Industry*, p. 21.
9. Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, p. 381.
10. Ibid., p. 410.
11. Ibid., p. 385.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

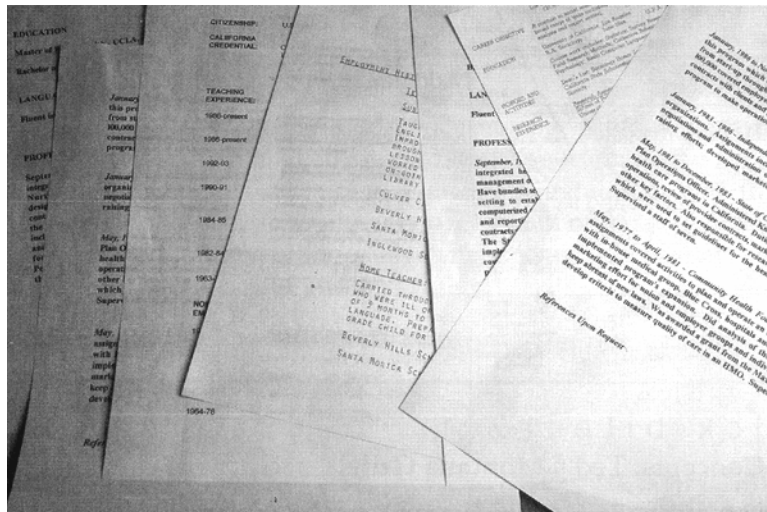
Restaurant Resource Group
Restaurant Owner

http://rrgconsulting.com/operations_consulting.htm
<http://www.restaurantowner.com/>

* См., например: Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — Прим. перев.

Глава 12

ОТБОР ПЕРСОНАЛА



Надменный сомелье со своим фетишем — дегустационным бокалом и подчас совершенно несносной самонадеянностью скорее подобен верховному жрецу, совершающему мистический обряд, чем ресторанному функционеру, которому платят за то, чтобы он помог вам приятнее провести вечер.

Фрэнк Дж. Приал, писатель и винный критик

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Определить, какие группы работников в следующем десятилетии станут важным источником управленческих кадров
- 2 Обсудить трудовое законодательство и нормативные правила, регулирующие наем работников
- 3 Описать этапы комплектования штата ресторана, выявить основные принципы каждого этапа
- 4 Разработать рекомендации по проведению собеседования с кандидатом на место

ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА: КАРТИНА МЕНЯЕТСЯ!

В сфере общественного питания занято около 10% рабочей силы США. Примерно треть американцев в тот или иной период трудовой своей жизни работали в этой отрасли. Если в 2005 г. в общественном питании насчитывалось 12,2 млн рабочих мест, то в 2015 г. их, как ожидается, станет 14 млн. Вот прогноз роста числа рабочих мест по отдельным профессиональным позициям в период 2005—2015 гг.¹:

Должность	Дополнительное число рабочих мест	Процент роста числа рабочих мест
Менеджер общественного питания	45 000	11
Инспекторы на местах	114 000	15
Специалист по приготовлению пищи и обслуживанию	2,6 млн	23
Шеф-повар и старший повар	163 000	16
Официанты	388 000	17

Типичный портрет работника сферы общественного питания за последние пять-шесть лет практически не претерпел изменений. Как и в начале 2000-х годов, это²:

- женщины (57% всех занятых в отрасли);
- моложе 30 лет (57%);
- несемейные (70%);
- частично занятые, работающие в среднем 25,6 ч в неделю;
- с относительно небольшим стажем работы в отрасли.

Как и раньше, самой большой головной болью отраслевых менеджеров остаются человеческие ресурсы³. В частности, наибольшее беспокойство вызывают такие проблемы, как уровень профессиональной квалификации, вознаграждение и меры поощрения, подбор кадров, мотивация, обучение и удержание кадров. И все это касается не только временных работников. Как показывают результаты опроса, постоянную озабоченность вызывает сложность задачи привлечения квалифицированных опытных менеджеров ресторанов, что оказывает негативное влияние на бизнес отраслевых операторов.

По сравнению с 1990 г. численность демографической группы, из которой рестораны в основном черпали кадры, — молодежь в возрасте 16—24 лет — сократилась на 3%. В то же время число заведений общественного питания продолжает оставаться на подъеме. Результатом этих противоположно направленных тенденций стал существенный дефицит квалифицированного предложения труда для заполнения вакансий на почасовую работу в сфере ресторанного бизнеса. В середине 1990-х численность этой группы населения достигла самого низкого уровня, а после вновь пошла на рост, и согласно прогнозам к 2010 г. ожидается 18%-ное увеличение ее численности. Несмотря на этот обнадеживающий факт, за последние 20 лет доля молодежи 15—17 лет, занятой в ресторанном бизнесе, все время сокращается и не обнаруживает признаков возвращения к прежнему уровню.



Тест «на один зубок» 12.1

Горячая концепция: Ted's Montana Grill

Небывалый успех casual-ресторанов Ted's Montana Grill, привлекающих толпы посетителей уникальными блюдами из бизоньего мяса, возвращает на тропу бизнеса Теда Тёрнера, Великого Могола СМИ и основателя CNN*. По словам компаньона Тёрнера по новому начинанию Джордж МакКерроу-мл., за плечами которого опыт основания и успеха первых демократичных Long Horn Steakhouse, им удалось создать новую ресторанный нишу, какой еще не бывало, благодаря изысканности и простоте, а также оригинальному меню.

Бизонье мясо — исключительно полезная вещь, оно малокалорийное и нежирное, оно напоминает постную говядину, только слаще и богаче вкусом. Мясо бизонов, содержание жиров в котором составляет всего 33% жирности курицы, 26% — говядины и 25% — свинины, весьма привлекательная альтернатива для озабоченных избыточным весом американцев. Однако посетителей подкупает не одно только это.

Дизайн ресторанов воссоздает неповторимый облик традиционных ковбойских салунов Дикого Запада. Теда Тёрнера явно вдохновляют аутентичные мотивы таверны легендарного Буффало Билла. Как и в убранстве его собственного дома, в Ted's Montana Grill изобилуют картины ландшафтов Дикого Запада. Жестяные потолки, полы, крытые древесиной гикори, панели из красного дерева, скудно освещенные свисающих с потолка светильников, которые соседствуют с медленно вращающимися лопастями потолочных вентиляторов, окантованная чудесной неполированной латунью стойка, словно потемневшая от времени, — таков дизайн этих ресторанов.

Со времени дебюта в Колумбусе в январе 2002 г. компаньонам удалось за два года открыть еще 19 заведений, планируется открытие еще шести.

В первый год Тед Тёрнер неслабо вложил в новое дело — 12 млн долл.! Средняя сумма чека ресторанов сети составляет 14 долл. Но все же, несмотря на поистине новаторские идеи в основе концепции Ted's Montana Grill, основатели сети приписывают свой успех во многом преданному персоналу. Как объясняет МакКерроу, «мы сосредоточиваемся главным образом, на людях. Мы вкладываем огромные деньги в их подбор и обучение, потому что хотим видеть у себя в ресторанах энергичную и предприимчивую управленческую команду, способную действовать быстро».

В управлении каждого ресторана сети четыре менеджера, общий надзор осуществляет управляющий, называемый здесь *хозяйном*. В среднем численность персонала составляет 65 чел.

* В 2002 г. покинувший было медиабизнес Тед Тёрнер снова удивил Америку резким поворотом — он подался в ресторанный бизнес и открыл первое заведение в Колумбусе (штат Огайо), которое продает мясо разводимых в его хозяйствах бизонов. — *Прим. перев.*

Сам же основатель Ted's Montana Grill, имеющий репутацию крупнейшего национального землевладельца, теперь снискал и популярность как владелец крупнейшего в стране поголовья бизонов — на его ранчо собрано не менее 10% бизоньего племени, обитающего на территории США. Три четверти блюд меню в Ted's Montana Grill имеют в основе бизонье мясо.

Но сколько ни рассуждай об оригинальности дизайна и пищевой ценности бизоньего мяса, посетителей в конечном итоге привлекает возможность поесть старую добрую еду, какой поддерживали свои силы ловкие ковбои. И Ted's Montana Grill не ударяет лицом в грязь — каждый день предлагает новый набор фирменных «бизоньих» блюд, да еще свободную от табачного дыма живительную атмосферу.

Как приговаривает сам Тёрнер, «Люди всего мира без ума от Американского Запада — йюппи-кии-ййоо! — получите свой кусочек бизона!».

Источники: Hayes, Jack, «Ted's Montana Grill: Media Tycoon Lassos Crowds with Casual 'Bison' Concept», *Nation's Restaurant News*, May 12, 2003, vol. 37, no. 19, pp. 66–67. Официальный сайт: <http://www.tedsmontanagrill.com>, March 19, 2004.

Вопрос для обсуждения. Каковы преимущества и недостатки идеи взять за основу меню нетрадиционный продукт питания?

И дело здесь, как установили демографы, в особенностях отношения к труду разных контингентов в составе молодежи. Исследования показали, что идея начать самостоятельно зарабатывать куда больше импонирует белым подросткам, нежели молодым представителям этнических меньшинств; что подростки из обеспеченных семей более охотно идут работать, чем их сверстники из малообеспеченных семей; что дети эмигрантов, родившиеся за пределами США, менее склонны работать, чем юные коренные американцы. Так что ресторанным операторам, видимо, рекомендуется обратить внимание на мало задействованные демографические группы молодежи, шире привлекать к работе молодежь из малообеспеченных семей, молодых представителей этнических меньшинств и молодых, которые родились за пределами Америки⁴.

Стараясь справиться с нехваткой способных и талантливых кадров, ресторанные операторы используют самые разнообразные подходы⁵.

- *Выделение большего объема ресурсов на обучение.* Более половины менеджеров ресторанов быстрого питания и около трети руководителей полносервисных ресторанов сообщают, что стали выделять больше средств на обучение персонала, создавая своим работникам условия для карьерного роста в ресторане.
- *Льготы в области медицинского обслуживания.* Как утверждают две трети полносервисных ресторанов и почти 96% заведений фастфуда, повышение размера медицинской страховки как способа удержания лояльных кадров негативно отражается на бизнесе. Это один из самых больных вопросов, связанных с законодательными требованиями, над которым уже долгое время бьется NRA.

- *Уровень грамотности персонала.* Менеджеры 20% полносервисных ресторанов и более половины ресторанов быстрого обслуживания жалуются на недостаточную грамотность своих работников, что создает для их бизнеса дополнительные проблемы. Для преодоления этого узкого места ресторанные операторы вынуждены направлять своих малограмотных работников на курсы вроде Daily Dose English Program, которую администрирует NRA.

Женщина на рабочем месте

Почему-то заведения общественного питания более других отраслей испытывают приверженность к женскому персоналу. Не менее 60% всех занятых в приготовлении пищи, а также работников сферы общественного питания — представительницы прекрасной половины. В обслуживании едой и напитками тоже немало женщин — больше половины.

Две трети инспекторов и супервайзеров в общественном питании также женщины. Они преобладают среди персонала кухни, официантов, работников кафе и закусочных. Однако в отличие от мужчин женщины реже бывают заняты полный рабочий день⁶.

Для того чтобы привлекать и удерживать женщин-работниц, ресторанным операторам, возможно, следовало бы взять на вооружение более «женолюбивую», вернее, дружественную к женщинам, политику. Под этим подразумеваются гибкий график работы, помощь в организации присмотра за детьми, льготы в медицинском обслуживании. Такими простыми способами ресторатор может продемонстрировать рынку труда свою заинтересованность в привлечении женщин.

Дружелюбная по отношению к женщине рабочая атмосфера нетерпима к дискриминации женщин-работниц и к сексуальным домогательствам коллег-мужчин, кстати, преследуемым по закону еще с 1968 г. Сексуальные домогательства теперь все больше трактуются как дискриминация на почве половой принадлежности и приобретают все более актуальное звучание в современном трудовом контексте. Так, Комиссия по вопросу равных возможностей трудоустройства (The Equal Employment Opportunity Commission) определяет сексуальное домогательство следующим образом:

Нежелательные сексуальные посябления, заявки на сексуальную благосклонность и любые предложения сексуальной направленности, выраженные в вербальной или физической форме, представляют собой сексуальное домогательство, когда (а) подчинение этим предложениям в явной или неявной форме обуславливают предоставление работы индивидууму, (b) принятие или неприятие таких предложений индивидуумом используются как основание для решений представителя работодателя, ущемляющих индивидуума, или (с) подобные предложения имеют целью неоправданное вмешательство в выполнение индивидуумом своих трудовых обязанностей или создание отвлекающей, враждебной или оскорбительной рабочей атмосферы⁷.

Обязанность руководства — создать на работе атмосферу, нетерпимую к сексуальным домогательствам со стороны менеджеров нижнего звена, работников, клиентов и поставщиков.

На заметку

В заведениях, где подают еду и напитки, значительно выше, чем во всех других отраслях, доля менеджеров, являющихся представителями этнических меньшинств.

Источник: National Restaurant Association, «Restaurant Industry Facts», [http:// www.restaurant.org/research/ind glance.cfm#employment](http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm#employment), November 7, 2005.

Представители этнических меньшинств

Конечно, демографические особенности занятых в сфере общественного питания отражают общую демографическую картину американского населения. Правда, помимо этого, в качестве поваров, помощников официантов и прочих связанных с пищей работников чаще всего берут испаноязычных американцев.

В целом каждый четвертый житель США — представитель этнического меньшинства. Это существенная тенденция последних четырех десятилетий⁸. Если в 1990 г. 79% всей рабочей силы составляли американцы неиспанского происхождения, то в период 1990—2005 гг. среди американцев, пополняющих ряды трудовых ресурсов, таковых менее 65%. На испаноязычных американцев приходится около 16% пополнения, что обусловлено преимущественно высокими темпами иммиграции. Среди вышеупомянутого контингента 13% составляют афроамериканцы и 6% — выходцы из Азии⁹.

Для испаноязычных американцев культурный и языковой барьеры служат серьезными препятствиями к успешной трудовой карьере. Существенную роль играет и традиционное для их среды главенство мужчины в семье и на работе, что может оставлять значимый отпечаток в сознании испаноязычных женщин, стремящихся к работе вне дома для обретения защищенности и независимости. Этот психологический «перекос» особенно отчетливо заметен для женщин-супервайзеров, в чьем подчинении находятся испаноязычные работницы.

Лишь в очень немногих ситуациях бизнес может требовать от своих работников говорить только по-английски. Многие компании избирают проактивный подход к решению проблемы языкового барьера, понимая, что невозможно эффективно управлять работником без нормальных вербальных коммуникаций. Такие компании направляют работников на курсы изучения английского языка, в то же время поощряя менеджеров «двигаться навстречу», изучая испанский язык.

Чтобы не только привлечь, но и удержать работников, необходимо хорошо понимать, что мотивирует их и создать рабочую атмосферу, благоприятствующую их чаяниям. Несмотря на опасность обобщений, имеются все основания утверждать, что представители испаноязычной части американцев превыше всего ставят семейные ценности. Районы их компактного проживания, как правило, характеризуются высоким уровнем безработицы, а следовательно, на этом фоне постоянная работа однозначно воспринимается трудоспособными мужчинами как большая ценность и источник самоуважения.

Чтобы еще больше повысить ценность работы в глазах испаноязычного работника, уместно попросить его привести в заведение всю семью — и ему будет, чем покрасоваться перед семейством, и семья получит лишний повод гордиться своим кормильцем.

Иммигранты на рабочих местах

Согласно официальным данным, ежегодно на территорию США приезжают 450 тыс. иммигрантов и еще от 100 до 300 тыс. проникают нелегально¹⁰. Каждый четвертый оператор полносервисных ресторанов и примерно каждый второй оператор ресторанов фастфуда вынуждены все больше привлекать в качестве менеджеров иммигрантов, людей, родившихся за пределами США¹¹.

На Калифорнию, Техас и Нью-Йорк приходится около половины всех легальных иммигрантов, около 20% вновь прибывающих оседают в районе Лос-Анджелеса¹².

Согласно Закону об иммиграционной реформе и контроле 1986 г. (Immigration Reform and Control Act) работодатель не имеет права принимать на работу иностранца, если знает, что тот не имеет разрешения на работу в США. Независимо от юридической стороны дела нарушение этого правила начинает взаимоотношения работника и работодателя со лжи.

«Нелегальный иммигрант живет в атмосфере лжи. Может, он по природе и не лжец, но вынужден обретаться в мире лжи. Им надо питаться, надо где-то жить, и они вынуждены говорить то, что от них желают слышать. Если босс спросит, находятся ли они здесь на законных основаниях, они, конечно, дадут утвердительный ответ. Но будут при этом понимать, что босс знает, что они лгут, и сам врет, когда ведет себя так, будто верит им на слово»¹³.

Пусть ресторатор спросит себя, считает ли он достойным таким вот образом начинать строить взаимоотношения со своим новым работником.

Работники пожилого возраста

К 2010 г. каждый пятый работающий американец будет в возрасте 55 лет или старше, а к 2030 г. — уже каждый третий. Работники преклонного возраста представляют собой немалую ценность — это полезный маркетинговый инструмент для компаний, которые все больше сталкиваются с увеличением доли пожилых людей в своей клиентской базе. Более половины работающих сегодня высказывают желание продолжить работу и после достижения пенсионного возраста.

Благодаря прогрессу медицины увеличивается количество людей пожилого возраста, которых можно охарактеризовать как практически здоровых. Кроме того, работники в возрасте «более ответственные, им менее свойственно прогуливать работу, они пунктуальны... пользуясь жизненным опытом, они более склонны к верным суждениям, умеют ладить с людьми и более мотивированны, поскольку испытывают более высокую удовлетворенность от работы и менее подвержены связанным с работой стрессам»¹⁴. Но у возраста есть и свои недостатки — многие люди на склоне лет утрачивают способность быстро адаптироваться, они обычно менее креативны, чем их молодые коллеги.

Для привлечения на работу людей пожилого возраста требуются социально ориентированные программы. И хотя большинство общенациональных исследований показывают, что пожилые работники предпочитают неполную занятость и гибкий график работы, опросы в сфере ресторанного бизнеса не подтверждают этого мнения. Пожилые люди отождествляют себя с людьми более молодыми, по этой причине реклама, герой которой лет на десять моложе своей возрастной группы, которой она адресована, воздействует куда эффективнее, чем обращение героя явно того же возраста.

Людей старшего возраста на работе мотивирует желание социального взаимодействия, а следующий по значимости фактор их мотивации — наличие ясной жизненной цели. Поэтому, желая привлечь таких людей в компанию, нужно подчеркнуть важность такой составляющей работы, как взаимодействие с клиентами и другими работниками, и всячески давать понять, что компания ценит их жизненный опыт и знания. Ведущие операторы быстрого питания во главе с McDonald's и KFC (бывшая Kentucky Fried Chicken) особенно преуспели в привлечении на работу пожилых людей.

Согласно рекомендациям Американской ассоциации пенсионеров (American Association of Retired Persons), программы профессионального обучения, адресованные пожилым работникам, должны обучать только тому, что имеет непосредственное отношение к ожидаемой работе, только той работе, которую пожилой человек может получить, программы должны быть скорее активными, нежели пассивными, индивидуализированными и позволяющими самостоятельно выбирать темп обучения, краткосрочными, нежели долгосрочными.

Частично занятые работники

Основная причина, по которой многие компании так любят привлекать работников на частичную занятость, — возможность не предоставлять дополнительные выплаты и льготы. А их размер может составлять до трети основного заработка. Особое значение дополнительных льгот выявил опрос ресторанных операторов. Как сообщили респонденты, изменения в этой области чаще всего касаются введения программы 401(К) (разновидность сберегательного плана, позволяющего работнику вносить часть заработной платы до уплаты подоходного налога в инвестиционный фонд под управлением работодателя), расширения возможностей медицинской страховки, предоставления права участия в прибылях, введения пенсионного плана, увеличения доли работника в льготных выплатах. Более половины респондентов упомянули бесплатное питание, еще 12% респондентов указали, что питание оплачивается работниками лишь частично. 90% работников, занятых на почасовой основе в компаниях общественного питания с объемом продаж более 1 млн долл. в год, получают бесплатное питание и оплаченный отпуск, а более 80% ресторанных компаний-работодателей оплачивают работникам расходы на лечение, в том числе хирургическое. В 45% компаниях существует традиция рождественских премий, каждая девятая предоставляет оплаченный отпуск по уходу за ребенком.

Частично занятые работники обычно менее лояльны компании, нежели занятые полный день, среди них выше текучесть, их приходится больше обучать, да и надзирать за ними надо куда внимательнее. С другой стороны, такого работника легче уволить, не подвергая себя риску судебного иска и/или исков о компенсации ущерба. В то же время они могут работать с энтузиазмом и желанием, поскольку нагрузка у них меньше, чем у работающих на полной ставке. Частично занятый работник с большей охотой будет выполнять ту работу, которую ему поручат. Важно только привлекать на такие места тех, кто действительно хочет работать неполное рабочее время. Многие из них будут твердить, что очень рады работать неполный день, представляя это как удобную возможность войти в курс работы. Но если менеджер так и оставит этого работника на подхвате, не давая возможности занять полную ставку, это может обернуться разочарованностью.

Программы профессиональной ориентации и обучения частично занятых работников должны быть идентичны тем, что получают полностью занятые. Пусть они работают на несколько часов меньше, но не стоит забывать, что это как раз часы пиковой нагрузки, поэтому им не приходится рассчитывать на роскошь постепенно входить в курс дела и знакомиться со всеми нюансами работы. Следовательно, важно, чтобы они обучались именно в часы затишья, но получали бы такую подготовку, которая позволила бы им плавно вписаться в работу в самые напряженные периоды. И наконец, относиться к частично занятым работникам следует точно так же, как и к полностью занятым. Те, к кому относятся как к второразрядным работникам, обычно и действуют соответственно.

Работники с ограниченными физическими возможностями

В 1990 г. вступил в действие Закон о защите прав инвалидов (ADA), гарантирующий лицам с формально подтвержденной инвалидностью защиту их гражданских прав в сфере труда. Например, незаконно относиться к лицам с ограниченными физическими возможностями иначе, чем к другим работникам, отказывать им в найме или карьерном продвижении при наличии достаточной квалификации только на основании их инвалидности, ставить инвалидов на менее оплачиваемые должности или платить по иной ставке, чем здоровым работникам¹⁵.

Закон определяет лицо с формально подтвержденной инвалидностью как индивидуума, обладающего «физическим или ментальным нарушением, которое существенно ограничивает выполнение одной или нескольких важных жизненных функций»¹⁶, которое имеет такое нарушение в формально подтвержденном анамнезе, и/или рассматривается как лицо, страдающее таким нарушением.

Рестораны должны обеспечивать «разумное приспособление» к нуждам инвалидов, будь то клиенты или работники. Под «разумным приспособлением» подразумевается устранение препятствий на рабочих местах, например перестановка мебели, чтобы расширить проход для передвижения инвалидного кресла. Ресторан обязан также оказывать инвалиду дополнительную поддержку на рабочем месте, скажем, адаптировать расположение компьютера, по необходимости обеспечить помощь со стороны других работников в выполнении отдельных действий; корректировать некоторые общие требования ресторана, в частности, касающиеся дресс-кода, устанавливая по просьбе инвалида гибкий рабочий график, реструктурировать его обязанности. Ресторан может не идти на эти уступки, только если сумеет доказать, что их предоставление создаст «неоправданные трудности» — существенные затруднения или расходы.

Под «разумным приспособлением» подразумеваются также выполнение следующих требований¹⁷:

- обеспечить для машин инвалидов как минимум одно легкодоступное специально размеченное парковочное место на 25 парковочных мест;
- обеспечить свободное пространство для беспрепятственного подхода к приспособленному для инвалидов входу в ресторан;
- обеспечить беспрепятственный путь от парковки ресторана до входа;
- оборудовать все лестницы перилами по обе стороны;
- оборудовать всю аварийную сигнализацию мигающими лампочками и отчетливо различимыми звуковыми сигналами;
- обеспечить отсутствие лестниц в проходах к ресторанному залу;

- обеспечить доступность обслуживания за столиками или стойками, оборудованными специально для инвалидов в общем зале;
- проследить, чтобы обслуживание производилось по одному и тому же стандартному меню во всех залах ресторана, в том числе на веранде, в бельэтаже или в полуподвальном зале;
- обеспечить свободный доступ инвалидов к туалетным комнатам, хотя бы к одному телефону и к фонтанчикам с питьевой водой.

В табл. 12.1 приводятся примеры «разумного приспособления» рабочих мест оператора Hardee's (фастфуд), которые были сделаны в рамках разработанной ресторанной сетью программы креативного использования возможностей человека (Creatively Applying People's Abilities, CAP).

Таблица 12.1 Разумное приспособление рабочих мест к нуждам инвалидов — Программа CAP сети Hardee's

Физический недостаток	Должность	Разумное приспособление
Слуховые галлюцинации	Техническое обслуживание	Индивидуальный наставник; гибкий рабочий график; знание непосредственным руководителем общих медицинских сведений о данном заболевании
Эмоциональное расстройство (нервозы)	Кассир	Непосредственный руководитель осведомлен о действии принимаемых работником лекарств
Расстройства речи и слуха	Техническое обслуживание	Использование в общении языка жестов; реструктуризация должностных обязанностей
	Работник зала	Реструктуризация должностных обязанностей; изменение должностных функций
Умственная неполноценность	Подготовка цыплят к жарке	Индивидуальный наставник, групповой тренинг; доставка на работу и домой при плохой погоде
	Работник зала	Упрощенные обязанности, выделение дополнительного времени на тренинг, помеченные полосками разного цвета тряпки для протирки, в зависимости от назначения
Ортопедическое нарушение (руки) Алкоголизм	Разнорабочий	Гибкий рабочий график Регулярные встречи и беседы с супервайзером, посещение собраний анонимных алкоголиков
Физический недостаток — паралич нижних конечностей	Кассир по работе с клиентами	Ограничитель на полу для инвалидного кресла, гибкий график работы, устранение необходимости поднимать тяжести

Источник: William F. Jaffe, «Integrating the Disabled Employee into Quick-Service Restaurant: The Enclave Model», *Hospitality & Tourism Educator*, vol. 6, no. 2, Spring 1994, p. 19.

Прием на работу человека с ограниченными возможностями связан не только с устранением физических препятствий для обеспечения ему условий для работы. Есть вероятность, что придется преодолевать и психологический барьер, вызванный стереотипным неприязненным или брезгливым отношением к инвалидам со стороны работников. Если такое происходит, требуются специальные коммуникационные программы и тренинги для персонала, руководителей и прочих заинтересованных лиц, дающих адекватное представление о возможностях инвалидов, их трудоустройстве и поддержании рабочего процесса. Они могли бы «навести мостики взаимопонимания» между новичком-инвалидом и остальным персоналом.

Помимо Hardee's и ряд других крупных операторов фастфуда организовали программы адаптации людей с ограниченными возможностями к работе — McDonald's, KFC, Pizza Hut, Friendly's. Так, в McDonald's программу McJobs с 1989 г. успешно прошли и заняли рабочие места более тысячи инвалидов.

Между прочим, девять из каждых десяти ресторанных операторов отмечают, что их работники-инвалиды более надежны и ответственны, чем их здоровые коллеги. Семеро из каждых десяти операторов оценивают эффективность работы инвалидов как отличную или хорошую по сравнению с физически здоровыми работниками¹⁸.

Для обеспечения успеха своей программы адаптации инвалидов к работе ресторанный оператор Friendly Restaurant Company (фастфуд) разработал систему четырех ступеней, предусматривающую:

- определение потребностей компании в работниках на конкретные должности;
- выявление потенциальных трудовых ресурсов местной общины;
- установление двусторонних контактов с местной общественностью;
- построение взаимоотношений и особое внимание к неоднозначным ситуациям.

Дело в том, что многие виды работ в заведениях ресторанной сети относятся к разряду монотонных, скучных, повторяющихся, чисто механических и утомительных. Именно на этих должностях более высокая текучесть кадров, и заполнение то и дело возникающих вакансий было постоянной головной болью руководства заведений сети. В то же время это могут быть чуть ли не идеальные рабочие места для людей с ограниченными умственными способностями или умственно отсталых. Их вполне устраивает работа посудомойщика, кладовщика, помощника официанта, разнорабочего на кухне, грузчика, дворника, сторожа.

Чаще всего для интеграции инвалида в рабочий процесс компании используют такие подходы, как организация индивидуализированных рабочих мест, включение в рабочую группу или бригаду¹⁹. Первый способ подразумевает предоставление инвалиду индивидуального рабочего места в общем рабочем помещении с другими, только в работе ему помогает специально приставленный человек. Замкнутой группой считается рабочая группа не более чем из восьми человек, выполняющая профильную регулярную работу. Рабочей бригадой принято называть группу аналогичной численности, которая выполняет специализированные виды работ по нарядам. Пока нет общего мнения о том, который из этих способов лучше всего. На основании исследований, проведенных департаментом человеческих ресурсов Marriott, сделан вывод, что индивидуальное рабочее место позволяет инвалиду легче адаптироваться к условиям работы, а участие в замкнутой рабочей группе, наоборот, не слишком эффективный метод, к тому же зачастую морально травмирующий инвалида.

Чтобы обеспечить инвалиду безболезненную адаптацию к работе, руководитель должен выстроить с ним взаимоотношения и первым делом определить способности и пожелания человека. Возможно, инвалиду-новичку потребуется и психологическая поддержка со стороны менеджера при установлении контактов с коллегами по работе. Кроме того, может потребоваться и некоторая корректировка программ обучения и ориентации (введения в курс работы) новичка. Здесь важно иметь в виду, что курировать прохождением инвалидом такой программы менеджеру следовало бы лично, не перекладывая эту обязанность на кого-то из работников. Практика показывает, что большинство инвалидов легче адаптируются к работе, если ощущают полную поддержку со стороны менеджера.

Большую помощь инвалиду в адаптации к работе оказывает и постоянно действующая программа позитивного подкрепления правильных действий. Причем во многих случаях словесное одобрение, угощение едой и напитками будут более действенны, чем материальные стимулы, особенно если инвалид в силу умственного недостатка не слишком хорошо осознает цену денег.

В каждой местной общине наверняка имеются общественные организации, которые могут помочь работодателю в поиске и привлечении к работе инвалидов. Не следует пренебрегать контактами с такими организациями, они могут оказать реальную помощь к обоюдному благу как организации, так и обделенного природой человека.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ: РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА

Менеджер, осуществляющий прием работников, должен действовать строго в рамках принципов существующего законодательства о трудоустройстве. В последние годы значительно усилилось внимание к такому принципу, как предоставление равных возможностей трудоустройства, — с недавних пор это самый «горячий» аспект управления человеческими ресурсами. Равноправие при трудоустройстве означает «прием на работу на справедливой основе, без какой-либо дискриминации»²⁰.

Положения федерального законодательства о труде

В США принят целый ряд законов, обеспечивающих равные права граждан при устройстве на работу. Перечислим основные²¹.

- Закон «О равной оплате труда», 1963 г. (Equal Pay Act), устанавливающий принцип одинаковой оплаты за выполнение одинаковой работы независимо от пола работника. Равными считаются работы, «сопоставимые по необходимым для данной должности навыкам, трудовым усилиям, уровню ответственности и условиям труда в одной и той же организации»²².
- Статья VII Закона «О гражданских правах», 1964 г. (исправлен в 1972 г., Civil Rights Act), запрещающая дискриминацию по признаку расы, цвета кожи, пола, религиозной или национальной принадлежности в области трудовых отношений.
- Закон «О возрастной дискриминации при найме», 1967 г. (Age Discrimination in Employment Act) — направлен на защиту граждан старше 40 лет от дискриминации по возрасту при приеме на работу, увольнении, выполнении трудовых обязанностей, установлении размера оплаты труда и пр.

- Закон «О недопущении дискриминации беременных», 1978 г. (Pregnancy Discrimination Act) — ввел запрет на дискриминацию женщин по причине беременности и материнства, в случае если они могут выполнять свои трудовые обязанности.

Эти законы распространяются на всех частных работодателей, действующих в сфере коммерческих отношений, имеющих в штате не менее 15 работников, работающих не менее 20 недель в году.

Компании, имеющие статус агентства или подрядчика, работающего по контрактам со структурами федерального правительства, подпадают под действие еще целого ряда законов и указов. Среди них могут быть операторы общественного питания, на контрактной основе обеспечивающие услуги питания какому-нибудь государственному учреждению. К числу самых значимых относятся следующие²³.

- Закон «О профессиональной реабилитации», 1973 г. (дополнен в 1974 г., Vocational Rehabilitation Act) — воспрещает федеральным подрядчикам осуществлять дискриминацию в отношении лиц с ограниченными возможностями и требует от них разрабатывать программы позитивных компенсирующих действий, направленные на наем и продвижение таких лиц.
- Закон «О трудоустройстве и поддержке ветеранов Вьетнамской войны, уволенных в запас», 1974 г. (The Vietnam Era Veterans' Readjustment Assistance Act) — запрещает дискриминацию при приеме на работу ветеранов Вьетнамской войны работодателям, выполняющим контракты с федеральным правительством стоимостью 10 тыс. долл. и выше, и обязывает их реализовывать программы позитивных компенсационных действий, направленные на карьерное продвижение ветеранов.

Помимо названных имеется еще ряд законов и президентских указов, направленных на защиту прав работников у работодателей-подрядчиков государственных структур.

Теперь о специфических условиях ресторанного бизнеса. В связи с тем что ресторанный бизнес использует в основном труд молодежи, менеджеру ресторана следует хорошо знать о правилах, регламентирующих трудоустройство и условия работы молодых людей. Так, имеются специальные требования по ограничению рабочего дня подростков моложе 17 лет. В частности, подростки в возрасте 15—17 лет могут работать не более 17 часов в неделю во время учебного года и 23 часа в неделю в летние месяцы²⁴. С возрастом средняя продолжительность рабочей недели, естественно, увеличивается. Так, законодательство о детском труде в рамках Закона «О справедливых условиях труда» (Fair Labor Standards Act) не содержит каких-либо ограничений количества часов работы, рабочего дня или рабочих дней недели для лиц в возрасте 16 лет и моложе. Существуют, однако, ограничения рабочего времени для детей 14—15 лет, о чем ресторанный менеджер должен быть осведомлен. Итак, подросткам старшего школьного возраста разрешено работать²⁵:

- в часы, свободные от школьных занятий;
- начиная с 7-00 утра до 7-00 вечера, за исключением периода с 1 июня до Дня труда, когда работать разрешается и до 9 вечера;
- в день школьных занятий — не более 3 час.;
- во время учебной недели — не более 18 час.;
- в дни, свободные от школьных занятий, — не более 8 час. в неделю;
- в неделю, свободную от школьных занятий, — не более 40 час. в неделю.



Тест «на один зубок» 12.2

Женщина на пути к корпоративным вершинам

Цель изучения. Определить, какие группы работников в следующем десятилетии станут важным источником управленческих кадров.

В индустрии общественного питания женщины приобретают все большую значимость. Их доля в численности занятых в отрасли ежегодно увеличивается, превращая многие отраслевые профессии из традиционно «мужских» в «женские». И тем не менее большинство работающих в отрасли женщин все еще довольствуются более низким положением по сравнению с мужчинами. Какой же подобрать ключик, чтобы открыть женщинам прямой путь наверх, к высшим корпоративным постам?

«Вы должны самым недвусмысленным образом доказать, что знаете, как делать деньги» — так считает Джин Бёрч (Jean Biorch). Прежде чем в 2003 г. занять нынешний высокий пост президента Corner Bakery Café, она доказывала это, управляя ресторанами сетей Pizza Hut и Taco Bell.

Национальная ассоциация женщин-руководителей (National Association of Female Executives, NAFE) провела исследование карьерного пути женщин к высшим корпоративным постам. И что же оно выявило? Прежде чем подняться по корпоративной лестнице, женщины-руководители обязательно должны занимать пост, предполагающий полную ответственность за итоговый результат работы. Более того, как показало исследование NAFE, независимо от отрасли путь к высшим корпоративным постам открывается только перед женщинами, которые имеют опыт работы, связанный с ответственностью за прибыли и убытки, прошли обучение и заручились поддержкой высшего исполнительного руководителя.

Ресторанная индустрия предоставляет женщинам широкие возможности работать менеджерами заведений, но когда дело доходит до постов, связанных с управлением компании — оператора сети ресторанов, принадлежность к женскому полу вдруг становится барьером. Правда и то, что на посту регионального менеджера приходится много разъезжать, значительно больше времени посвящать работе; иногда интересы дела требуют вообще переехать в другое место. Многим женщинам трудно решиться на такое, в том числе и потому, что помимо трудовых обязанностей на них лежат еще и семейные — воспитание детей и выполнение домашних обязанностей.

Хейди Мартин-Гиленфар, бывший вице-президент по рекрутингу в сети ресторанов The Cheesecake Factory, объясняет, что неравенство полов на высших корпоративных должностях обусловлено не столько дискриминацией женщин, сколько недостатком претенденток.

«Мы не замечали, чтобы женщины рвались на собеседование на соискание таких должностей; мужчин-претендентов приходит куда больше», — рассказывает эта бизнес-леди.

Возвращаясь к исследованию NAFE, отметим, что в сфере ресторанный бизнеса стремление уравнивать в правах мужчин и женщин, топ-менеджеров и разбавить чисто мужскую компанию высших эшелонов управления должно исходить с самого верха и однозначно поддерживаться руководством. Из числа стратегий, направленных на увеличение числа женщин-топ-менеджеров, можно назвать такие, как наставничества, программы выявления потенциальных руководителей и подключения их к усиленным курсам подготовки, программы перекрестного обучения, обеспечивающие ротации управленческих кадров.

Источник: Berta, Dina, «NAFE Survey: Women Must Start at Bottom Line to Reach Top Posts», *Nation's Restaurant News*, February 9, 2004, vol. 38, no. 6, p. 16.

Вопрос для обсуждения. Каковы, по мнению женщин, положительные и отрицательные стороны высших управленческих постов?

Помимо федерального законодательства сфера труда регулируется также законодательством штатов и местными муниципальными органами. Менеджерам желательно быть в курсе положений этих законов и правил, чтобы ненароком не нарушить их; особенное внимание следует уделить специфическим законодательным и нормативным требованиям и ограничениям.

Честный профессиональный отбор

Если работодатель может доказать, что предпочтение в отношении работника по признаку возраста, религиозной принадлежности, пола или национальной принадлежности есть не дискриминация, а действие, оправданное спецификой самой работы, он может обратиться за признанием своего решения как честного профессионального отбора (*Bona Fide Occupational Qualification, BFOQ*). Суды очень тщательно рассматривают такого рода заявления, когда, например, истец утверждает, что решение принять на работу женщину, а не мужчину обусловлено производственной необходимостью. А вот мужчине оправданно отдать предпочтение, когда речь идет о месте работника в мужской раздевалке в клубе или в туалете.

На заметку

Число рестораторов-работодателей, обвиненных Комиссией по соблюдению равноправия при трудоустройстве в связи с заявлениями о сексуальных домогательствах, в последние четыре года остается примерно на одном уровне — в пределах 1163 — 1275 случаев в год.

Источник: Lee Allen, Robin, «A Matter of Education: Workplace-Required Classes a Way to Curb Sexual Harassment», *Nation's Restaurant News*, January 4, 2005.

Сексуальные домогательства

Комиссия по соблюдению равноправия при трудоустройстве определяет сексуальное домогательство как «нежелательные ухаживания, заявки на сексуальную благосклонность и любые предложения сексуальной направленности, выраженные в вербальной или физической форме». Это считается противозаконным, если установлено, что подобное предложение мешает выполнению работником должностных обязанностей или создает на работе враждебную атмосферу. Хотя имеются случаи сексуальных домогательств со стороны женщин, подавляющее число таких дел связано с обвинением в домогательствах к женщинам со стороны мужчин — начальников, работников, клиентов или поставщиков.

Работодатель несет ответственность за сексуальные домогательства, если ему было известно или должно было быть известно о таком случае и он не предотвратил его или не предпринял корректирующих действий. Эффективная политика в этой области должна включать следующее²⁶:

- (1) разработку комплексной политики в масштабах всей компании и доведение до сведения всех работников, что сексуальные домогательства на работе недопустимы;
- (2) организацию для всех инспекторов и супервайзеров занятий по разъяснению законодательных правил и политики компании в этом аспекте;
- (3) разработку системы подачи жалоб на сексуальные домогательства, где четко определено, как работник может сделать это, не опасаясь преследований, и каким образом подобные случаи будут разбираться и разрешаться;
- (4) немедленные действия по поступлении жалобы на сексуальные домогательства;
- (5) принятие безотлагательных и последовательных дисциплинарных мер, если только подобная жалоба признана обоснованной;
- (6) доведение каждого такого случая до удовлетворительного и окончательного завершения.

Компенсирующие действия

Положение о компенсирующих действиях требует от работодателя утвердить программы, позволяющие исправить прошлую дискриминационную практику по отношению к определенным группам. Чтобы соответствовать этому требованию, работодатель обязан предпринять позитивные действия, направленные на поиск, найм и продвижение работников, принадлежащих к традиционно дискриминируемым группам. Такие программы обязательны для компаний, выполняющих подряды федеральных структур стоимостью свыше 50 тыс. долл.

Вот основные действия, которые следует предпринять работодателю в целях разработки и реализации эффективной программы компенсирующих действий²⁷.

1. Изложить программу равных возможностей трудоустройства и компенсирующих действий в письменной форме.
2. Возложить на старшего менеджера ответственность за выполнение программы.
3. Довести программу до сведения всех работников.
4. Определить число работников — представителей меньшинств и женщин по подразделениям и должностям.

5. Разработать целевые показатели и сроки увеличения численности женщин-работниц и работников — представителей этнических групп, если считается, что это необходимо.
6. Разработать конкретные планы действий по каждому целевому показателю.
7. Разработать программу аудита в целях мониторинга и оценки прогресса выполнения основной программы.
8. Разработать целевые программы, поддерживающие компенсационные действия.



Тест «на один зубок» 12.3 Испаноязычные работники

Цель изучения. Обсудить основные законы и правила, регламентирующие процесс трудоустройства.

За последние десять лет численность испаноязычного населения США (включая выходцев из Латинской Америки) возросла на 58% и составляет теперь 12,5% населения. Таким образом, из всех этнических меньшинств испаноязычные американцы составляют самую численную рабочую силу. И хотя многие из них имеют хорошее образование, но даже те, кто малообразован, без особого труда находят работу, особенно в сфере общественного питания.

Однако им приходится решать проблему адаптации к рабочей среде, и языковой барьер, увы, — лишь часть этой проблемы. Будучи иммигрантами первого поколения, выходцы из стран Латинской Америки попадают в США с уже сформировавшейся системой культурных ценностей и социальных установок, что затрудняет коммуникации и общение в рабочей обстановке. Работодатели, недооценивающие эти культурные различия и не пытающиеся создать условия для их преодоления, рискуют получить проблемы недопонимания в процессе работы, низкую производительность труда и высокую текучесть кадров.

Главная сложность для испаноязычного персонала в процессе работы заключается в их слабом знании английского языка. Поэтому мудро поступают те компании, которые предлагают таким работникам курс элементарного английского (английский как второй язык) прямо без отрыва от работы. Другие вводят систему бонусов испаноязычным сотрудникам, которые обучаются по такому курсу в школах местной общины. В то же время языковой барьер лучше всего преодолевать с двух сторон — очень полезно обучить англоговорящих работников основам испанского языка. Общение со своими латиноамериканскими коллегами на их родном языке не только улучшает взаимопонимание в контексте работы, но и позволяет создать атмосферу доверия и морального комфорта. В качестве примера можно упомянуть сеть итальянских casual-ресторанов быстрого обслуживания Fazoli's, насчитывающую 380 заведений. Здесь менеджерам предлагают пройти восьмидневную программу интенсивного изучения культурных традиций и обычаев Латинской Америки.

Следует любыми путями избегать непонимания в общении с работниками, слабо владеющими английским языком. Нужно позаботиться, чтобы перевод руководства для работников на испанский язык был сделан профессионально, с точной передачей смыслового значения английской версии руководства. Необходимо проследить, чтобы работники-латиноамериканцы четко представляли себе систему дополнительных выплат и поощрений. Это очень важно, поскольку недавние иммигранты практически незнакомы с практикой американских компаний в этой области. Например, как показывает опыт, многие латиноамериканцы недоверчиво относятся к правилу вычета из заработной платы подоходного налога и прочих удержаний, равно как они мало верят в депозитные планы. Зачастую они только тогда понимают смысл предоставляемых им льгот, когда приходится обращаться за неотложной медицинской помощью. А бывает, что слишком поздно узнают, что к предстоящему уходу на покой следовало бы подготовиться заранее и сделать какие-то финансовые распоряжения.

В целом же латиноамериканской культуре куда более свойствен дух иерархичности, чем американской. В традициях культуры Латинской Америки уважать авторитет власти начальника. Латиноамериканец в большинстве случаев не дерзнет оспорить мнение своего босса из боязни поставить его в неловкое положение. Такое почтительное отношение к начальству мешает проявлению креативности и инициативы. Поэтому многие американские супервайзеры делают ложный вывод о пассивности работников-латиноамериканцев и неспособности выдвинуть хорошую идею. Это очень прискорбное и вредное заблуждение. Супервайзерам не мешало бы задуматься о том, что латиноамериканских иммигрантов изначально ориентируют на то, чтобы подчиняться приказам начальства, а не задавать вопросы.

Еще один момент недопонимания с иммигрантами возникает, когда дело касается семьи. Латиноамериканцы — люди семейственные. Они не видят ничего зазорного в том, чтобы привести на место своей работы кого-то из родственников. Они будут искренне рады, если их супервайзер, по уши занятый делами, найдет момент поздороваться с ними и поприветствовать их близких. Руководителям следовало бы понимать это и постараться уделить время хотя бы небольшому общению с семейством своего работника — так они завоюют больше доверия с его стороны и сделают его более лояльным.

Еще один немаловажный момент — гордость, так свойственная латиноамериканцам. Многие недавно прибывшие иммигранты ни за что не захотят показать, что чего-то не понимают, — гордость ли или страх, что их станут критиковать или уволят, не позволят им признаться в этом. Американцы же, наоборот, стараются дать зеленую улицу профессиональной критике, ставя целью превратить ее в действенный инструмент повышения эффективности работы. Латиноамериканцам с их багажом жизненных установок трудно отделить работу от личных отношений. Критику они воспринимают как неодобрение лично их, особенно когда это происходит в присутствии их коллег по работе.

Искреннее стремление наладить взаимопонимание, перенять что-то ценное у своих латиноамериканских коллег сослужат только добрую службу в деле установления добрых и конструктивных взаимоотношений с рабочей силой будущего.

Источник: Hastings, Carol, «Going Beyond Translation», *Restaurant Hospitality*, March 2003, vol. 87, no. 3, p. 54.

Вопрос для обсуждения. Как вы считаете, что следует предпринять рестораторам, чтобы их латиноамериканский персонал лучше понимал свои трудовые права и суть предоставляемых им дополнительных льгот?

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛА

Анализ работы

Анализ работы, т.е. периодически проводимый обзор содержания и специфики каждой должности, — критически важный фактор эффективности управления человеческими ресурсами. Рисунок 12.1 наглядно иллюстрирует место и роль анализа работы в деятельности кадровой службы. И действительно, прежде чем нанимать людей на вакантные должности, менеджеры по человеческим ресурсам — HR-менеджеры должны хорошо представлять себе, кого следует искать, по каким параметрам отбирать претендентов. Перечень знаний, навыков и способностей, требуемых для выполнения конкретной работы, называется спецификацией работы, или квалификационными требованиями.



Рис. 12.1 Взаимосвязь анализа содержания работы с кадровыми функциями

Перечень квалификационных требований для конкретной должности составляется на основе документа, в котором изложены цели и содержание основных обязанностей данной работы. Этот документ называется должностной инструкцией или перечнем служебных обязанностей. Его составляют на основе результатов анализа содержания работы, который используется также как основа для разработки стандартов выполнения этой работы. Таким образом, стандарты выполнения работы в пределах каждой должности можно разработать только тогда, когда завершен анализ содержания работы.

Стандарты выполнения работы, или стандарты эффективности, информируют работников, «насколько хорошего выполнения работы от них ожидают»²⁸. В сущности, это та же должностная инструкция, только переведенная на язык измеримых показателей. Стандарты выполнения работы в данной должности составляют основу для оценки эффективности деятельности работника, ее занимающего. Иными словами, только наличие тщательно разработанных и четких стандартов работы создает возможность для увольнения работника за неисполнение служебных обязанностей. А они, в свою очередь, результат не чего иного, как тщательно проведенного анализа содержания работы.

Программа профессиональной ориентации работника призвана ввести его в курс работы, проинформировать о всех аспектах порученной ими работы. Тренинг, или обучение работника, предполагает помощь в освоении навыков выполнения работы. Ни то ни другое невозможно, если менеджер не способен выделить самые важные аспекты работы. А почерпнуть эти сведения он может, только проанализировав содержание работы.

Один из аспектов мотивации рабочей силы состоит в том, чтобы работники чувствовали, что оплата их труда справедлива и обоснованна. Бытует мнение, что, чем важнее тот или иной вид работы для компании, тем выше он должен оплачиваться. Поэтому особенно важна оценка работы, отражающая относительную ценность для компании работы на каждой должности. В качестве основы такой оценки используется ее описание, т.е. должностная инструкция, — только на ее основе можно судить, насколько важна данная работа в масштабе заведения. Как уже отмечалось, должностная инструкция также есть результат анализа содержания работы.

Аналитический процесс

Анализ содержания работы можно проводить несколькими методами. Во-первых, менеджер может провести наблюдение за тем, как работник выполняет свои служебные обязанности. В то же время это хотя и важный элемент анализа, строить выводы только на нем было бы неразумно. Хотя бы по той причине, что работник, зная, что за ним наблюдают, может специально увеличить темп работы, а менеджер в результате сделает неверный вывод о количестве требуемых работников. К тому же простое наблюдение не позволяет проследить работу мысли, суждения и выводы, необходимые для ее выполнения. Значит, одним этим методом не обойтись.

В качестве дополнения к прямому наблюдению часто используют такой метод, как беседа с работником. Предположим, его можно попросить перечислить в хронологическом порядке все операции, выполняемые в процессе работы. Однако и здесь возможно искажение реальной картины. Работник невольно постара-

ется преувеличить значение выполняемой им работы, а если он не слишком ее любит, то может, наоборот, преуменьшить ее важность. Кроме того, работник может упустить из памяти какую-то операцию или включить в описание те операции, которые он не обязан делать по должности, но выполняет, «получив по наследству» от предшественника в этой должности.

На заметку

Примерно у трюих из каждых пятерых менеджеров, работающих в индустрии общественного питания, годовой семейный доход составляет 50 тыс. долл. и более.

Источник: National Restaurant Association, «Restaurant Industry Facts», http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm#employment, November 7, 2005.

Устранить почву для подобных проблем могла бы беседа с супервайзером. Существует, правда, вероятность, что супервайзер не слишком хорошо представляет, что должно делаться, однако его мнение позволит дополнить картину, полученную путем наблюдений и интервьюирования работника.

Перечень служебных задач Первый этап анализа работы — составление перечня служебных задач в пределах каждой должности. Обычно это не слишком длинный список основных операций, которые должен уметь выполнять исполнитель. Вот как, например, может выглядеть перечень задач шефа холодного цеха²⁹.

1. План блюд на неделю.
2. Нарезка продуктов для холодных блюд.
3. Приготовление намеченных блюд.
4. Приготовление сэндвичей.

Перечень служебных задач официанта должен содержать следующее³⁰.

1. Приветствовать гостей и усадить за стол.
2. Подать воду, зажечь свечи или лампу на столе.
3. Принять заказ на напитки и подать их.
4. Подать гостям меню и винную карту.
5. Помочь выбрать блюда и напитки.
6. Передать заказ на кухню.
7. Подавать заказанные блюда и напитки, прибирать на столе между подачами блюд.
8. Представить счет.
9. Выполнять прочие предписанные обязанности.

Разбивка служебных задач на отдельные операции Каждая отдельная операция в составе каждой служебной задачи должна быть четко описана с указанием, что и как следует делать, в чем важность каждой операции. У заведения фаст-фуда может быть от 40 до 60 таких описаний операций, каждая объемом по три страницы. Однако затраченное на эту кропотливую работу время окупится сторицей.

Полное скрупулезное описание каждой операции в пределах каждой должности может служить перечнем стандартных операционных процедур заведения, а

кроме того, основой для организации тренинга для новичков в целях обучения их приемам выполнения работы, которых требует руководство.

Описание служебных обязанностей Как уже отмечалось, в должностной инструкции указываются цели, пределы, основные обязанности и ответственность в рамках данной должности. Письменные должностные инструкции есть у 68—72% полносервисных ресторанов (точная цифра зависит от средней суммы чека)³¹. Должностная инструкция как минимум должна содержать следующие сведения³².

1. Название должности.
2. Должность непосредственного руководителя (супервайзера).
3. Резюме должности: текст на 20—30 слов, формулирующий цели работы.
4. Основные функции: что следует делать, процентная доля времени на каждую операцию; используемое оборудование и/или приспособления; тип используемых материалов.
5. Подотчетность: перед кем отчитывается работник; кто отчитывается перед ним.
6. Квалификационные стандарты: профессиональная и личная квалификация, требуемые для данной должности навыки, уровень образования и опыт работы; требования к физическому и умственному развитию; мера ответственности работника; личностные характеристики для успешного выполнения работы.

Анализ содержания работы следует периодически обновлять. Рестораны нередко меняют тематику или содержание меню, забывая вносить изменения в должностные инструкции. С изменением «лица» ресторана должны меняться и должности, и тип работников, которые способны обеспечить ему успех в новой ипостаси.

Анализ содержания работ может даже привести к кадровой реструктуризации. Он вполне может показать, что работу, которую выполняет кто-то из работников, могут выполнять другие работники. Или окажется, что какая-либо должность вообще лишняя. Именно по этой причине работники, как правило, с большим недоверием относятся к процедуре анализа содержания работ, видя в этом угрозу своему месту, хотя цель анализа лежит в принципиально иной плоскости. Тому, кто проводит анализ работ, следует понимать потенциальные опасения работников, что может повлиять на ту степень честности, с какой они будут отвечать на вопросы по поводу своих обязанностей.

ПРОЦЕСС НАЙМА РАБОТНИКОВ

В ролике, рекламирующем масляные фильтры, автомеханик приходит к выводу, что из-за вовремя не смененного фильтра придется заменять весь двигатель автомобиля. В это время на экране появляется бегущая строка: «Можешь заплатить мне сейчас или можешь заплатить потом». Мораль такова: можно потратить немного времени и сил здесь и сейчас и сэкономить много времени и сил в будущем. То же самое справедливо и в отношении найма персонала. Менеджеры, покупившиеся потратить время или силы при отборе персонала, рискуют заполучить себе множество проблем в будущем: таких малоприятных, как прогулы, высокая текучесть кадров, мелкие кражи, низкая производительность. Ресторанные операторы, правда, пользуются достаточно эффективными методами привлечения

персонала, в числе которых найм по рекомендациям собственных работников, переманивание из других ресторанов и газетные объявления³³. Тем не менее им следует предпринимать и дополнительные шаги в процессе найма. Конечно, каждый такой шаг требует дополнительных затрат времени и денег, зато позволяет получить больше информации о претенденте на место. В сущности, каждый работодатель должен решить для себя уравнение затраты—прибыль, на основе которого он выстроит процесс рекрутинга персонала. Обернутся ли дополнительные затраты на рекрутинг выигрышем в виде эффективных работников, которые обеспечат экономию затрат или повысят объем продаж? Иными словами, окупятся ли затраты по рекрутингу? Если ресторатор может утвердительно ответить на этот вопрос, пусть смело тратит время и деньги на сбор дополнительной информации о потенциальном работнике. Если ответ отрицательный, нечего останавливаться на этом.

Теперь перечислим набор шагов в процессе рекрутинга. Сразу предупредим, что многим рестораторам этот перечень покажется слишком затратным — и по деньгам, и по времени. А другие, может, с готовностью потратят и то и другое, убежденные, что небольшие траты здесь и сейчас обеспечат более высокую доходность в будущем. Приведем перечень этих дополнительных шагов в процессе найма персонала и процент полносервисных ресторанных операторов, которые, по их заявлениям, выполняют их³⁴.

- (1) Предварительное собеседование.
- (2) Заполнение заявочной формы (и анкеты): 94—97%.
- (3) Тесты на профессиональную пригодность:
 - тест на личные качества — 23—28%;
 - проверка квалификации — 15—43%;
 - ситуационные тесты (моделирование конкретных ситуаций для проверки действий кандидата) — 18—21%;
 - центр оценки (многоплановый подход к оценке качеств кандидата) — 4—8%.
- (4) Собеседование в подразделении человеческих ресурсов:
 - структурированное интервью — 91—96%.
- (5) Проверка личных данных кандидата:
 - проверка прошлого — 53—67%;
 - изучение отзывов с предыдущих мест работы — 85—94%;
- (6) Медицинское освидетельствование:
 - проверка на употребление наркотиков — 8—20%.
- (7) Предварительный отбор в HR-подразделении.
- (8) Интервью с супервайзером.
- (9) Предварительное ознакомление с реалиями будущего места работы.
- (10) Решение о найме.

(Примечание. Диапазон показателей процента отражает данные по ресторанам с разной средней суммой чека.)

Предварительное собеседование

Часто бывает так, что потенциальный кандидат звонит или заходит в ресторан узнать, есть ли какие-нибудь вакансии. Разговор с ним и будет предварительным собеседованием, цель которого — получить самое общее представление о челове-

ке, узнать, какого рода работой он интересуется, сообщить ему об имеющихся вакансиях, сделать предварительный вывод о том, насколько он может подойти на одну из них.

Конечно, первое представление о человеке значит много, но полностью полагаться на него не следует. С другой стороны, лучше ошибиться и включить в число претендентов случайного человека, чем сразу отказать тому, кто мог бы оказаться прекрасным работником. В пользу этого мнения говорит тот факт, что человек сам проявил заинтересованность — по крайней мере, это свидетельствует о его инициативности.

Заполнение заявочной формы

Изучение заполненной заявочной формы позволяет сделать несколько важных выводов о человеке и определить, стоит ли и дальше рассматривать эту кандидатуру. Здесь следует обратить внимание на ряд ключевых моментов.

- Сколько мест работы сменил кандидат? Не было ли их слишком много? Если да, то, возможно, перед вами летун, который либо не в состоянии определить, что ему надо, и потому бегаёт с места на место, либо слишком плох как работник, чтобы долго удержаться на одном месте.
- Отсутствие продвижения на прежнем месте работы. Если человек «засиделся» в одной должности, не получая ни продвижения, ни прибавки к зарплате, он, возможно, уже перестал стремиться вперед или утратил способность действовать на более высоком уровне.
- Особое внимание нужно обратить на перерывы в занятости, узнать, с чем это связано. Причины могут быть самыми благовидными, например, человек прервал работу, чтобы продолжить обучение, а могут и сомнительного свойства, предположим, он отсидел тюремный срок.
- Определить, не вызывают ли сомнения причины, по которым кандидат покидал предыдущие места работы.
- Нет ли непоследовательности в трудовой карьере кандидата? Насколько разнообразны предыдущие места работы? Если кандидат успел поработать и в полносервисном ресторане, и в кафетерии, и в фаст-фуде, не означает ли это, что он сам толком не представляет, в какой сфере ресторанного бизнеса он хочет работать?
- Аккуратно ли заполнена форма, нет ли ошибок, в том числе орфографических? Если ошибок и помарок много, это может говорить о характере кандидата — возможно, он и в работе такой же неаккуратный и недисциплинированный?
- Если слова в заполненной форме не попадают на строчки в графах, это может свидетельствовать о проблемах со здоровьем.
- Соответствует ли почерк, которым заполнена заявочная форма, почерку личной подписи кандидата? Если форма заполняется дома, кандидат может попросить кого-то другого заполнить ее, если, например, сам не может или не очень грамотен.

Тесты на профессиональную пригодность

Такие отборочные тесты проводят, чтобы составить объективное представление о способностях, возможностях и личности кандидата на место. Это особенно важно

в ресторанном бизнесе, где есть открытый доступ к наличным деньгам в кассе и к продуктам питания и, следовательно, потенциальные проблемы с воровством работников. Кроме того, многие должности предполагают непосредственный контакт с клиентами, поэтому брать на них можно только людей коммуникабельных, общительных и приветливых. Как утверждают многие, профессионально составленные тесты позволяют выявить работников, обладающих умениями и личностными качествами, более всего подходящими к конкретной должности.

В США применение тестов на профессиональную пригодность регламентировано законодательством на трех уровнях, во избежание дискриминации:

- федеральный уровень — большинство законодательных положений включены в ст. VII Закона «О гражданских правах» 1964 г. и связанных с ними норм и правил Комиссии по вопросу равных возможностей трудоустройства (ЕЕОС). В частности, в 1978 г. вышла «Единая инструкция по отбору наемных работников» (Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, UGESP), распоряжение правительственных структур, ответственных за управление персоналом, работающим на федеральные структуры;
- уровень штатов — законы штатов в принципе следуют в фарватере федеральных распоряжений, но могут также содержать и другие, более строгие требования;
- профессиональный уровень — стандарты устанавливаются Американской психологической ассоциацией (American Psychological Association), Национальной ассоциацией управления персоналом (National Personnel Association), Американской ассоциацией консультирования (American Counseling Association, ACA), Американской ассоциацией менеджмента (American Management Association).

Все эти законы и нормативные акты призваны оградить соискателей от дискриминации любого рода, несправедливой, пристрастной оценки их возможностей и безосновательного отклонения их кандидатур.

Чтобы тест принес реальную пользу, он должен удовлетворять следующим критериям:

- (1) чувствительности — результаты теста должны отражать различия между людьми, выделять тех, кто обладает требуемыми характеристиками, и отсеивать неподходящих;
- (2) унифицированности, что позволило бы выявить контрольные показатели небольшой, но представительной выборки людей, с которыми будут сопоставляться показатели соискателя;
- (3) надежности и безотказности, чтобы результаты всегда были последовательны, без сбоев;
- (4) валидности — тест должен измерять именно те характеристики, для измерения которых предназначен.

Тест может иметь диагностическую валидность или прогностическую. Для установления диагностической валидности тест предлагают выполнить существующим работникам и фиксируют их результаты. Затем оценивают и фиксируют эффективность их работы. Затем результаты теста каждого работника сопоставляют с его эффективностью и определяют, имеется ли между этими данными какая-нибудь взаимосвязь. Если таковая имеется, значит, можно сделать вывод, что работник, результаты теста которого положительны, эффективно выполняет свою работу. Обратное также верно — соискатель с хорошими результатами теста будет и хорошим работником.

Прогностическую валидность теста определяют так: соискателям дают заполнить тест и фиксируют результаты. Правда, они не используются для принятия решения о найме, для этого применяют другие подходы. По прошествии некоторого времени оценивают трудовую эффективность принятых соискателей (которые прошли тест), после чего определяют, имеется ли существенная взаимосвязь между результатами теста и результативностью работы. Если да, значит, тест обладает прогностической валидностью и может использоваться в будущем для прогнозирования успешности соискателя.

Существует ряд тестов на честность. И хотя их результаты порой бывают противоречивы, Американская психологическая ассоциация поддерживает их, указывая, что факты по большей части подтверждают действенность некоторых тестов. В целом тесты на честность тем более действенны, чем больше соответствуют четырем вышеназванным критериям.

Национальный рынок тестов на честность практически монополизирован тремя ведущими игроками — компаниями Reid Psychological Systems, London House и Stanton. На них приходится около 70% рынка, они располагают самой мощной исследовательской базой. Reid Psychological Systems, например, заявляет, что коэффициент надежности ее тестов по последовательности результатов составляет 0,90, а по повторяемости результата тестирования одного и того же индивидуума — 0,78. Диагностическая валидность тестов этой компании по результатам четырех исследований составляет 0,43 (два раза), 0,62 и 0,39. Эти показатели выгодно отличаются от средних показателей валидности, полученных в результате нескольких тысяч исследований тестов на личные качества и составляющих 0,30. Не менее впечатляющи и показатели прогностической валидности.

Согласно мнению Reid, таким качеством, как честность, обладают индивидуумы, которые³⁵:

- ценят собственную Я-концепцию (целостные представления о себе как о личности, биологическом организме, члене общества, работнике, профессионале и т.д.);
- ценят честность в своих друзьях и коллегах;
- избегают представлять себе ситуации, в которых лгут, воруют или неподобающе ведут себя;
- готовы наказать других или самих себя за нарушение принятых общественных норм честного поведения.

Помимо тестов, выявляющих установки на честность, пользу представляет и ряд других, в том числе выявляющих:

- склонность к употреблению наркотических средств;
- анамнез (историю) употребления наркотиков;
- способности к эффективным продажам;
- возможное отношение к клиентам, обходительность;
- математические способности, обращение с цифрами;
- особенности социального поведения;
- полученное образование и опыт трудовой деятельности.

Программа комплексного тестирования на честность Hire Assist, например, позволяет получить следующую информацию о соискателе:

- честность — отношение к воровству;
- честность и соблюдение трудовой этики;
- склонность к спиртному и наркотикам;
- готовность получать указания и следовать им;
- предрасположенность к впадению в состояние ярости, гневливости.



Тест «на один зубок» 12.4

Один день из жизни: Вэн Йюер

Вэн Йюер (Van Eure), владелица ресторана Angus Barn в Роли, (штат Северная Каролина), приписывает свой успех старомодному гостеприимству южан.

«Пожалуй, единственное, чем нам удалось прославиться, — это наши гостеприимность и обслуживание, — сказала в интервью Nation's Restaurant News Вэн Йюер, — люди ходят обедать в ресторан не потому, что голодны. Им хочется, чтобы их ждали, им радовались, окружали заботами, им хочется почувствовать себя значительной персоной». «Наши сотрудники со своей стороны всегда готовы пойти на шаг-другой дальше, чтобы сделать впечатления гостей особенными и незабываемыми».

У владелицы Angus Barn имеются четкие представления о том, как обращаться с посетителями, и она успешно обучает своих работников, как поднять каждодневную рутинную работу на уровень выдающегося сервиса. Вэн Йюер придумала собственный набор 12 заповедей обращения с клиентом — их высоко оценила Американская ассоциация ресторанного бизнеса, они были также опубликованы в ряде престижных изданий.

Первая заповедь устанавливает золотое правило обслуживания клиента: у клиента в кармане золото, поэтому правила устанавливает он (клиент всегда прав). Эта философия уже многие годы служит Вэн Йюер добрую службу.

Свой ресторан она получила по наследству от ныне покойных родителей, и неудивительно, что с реалиями семейного бизнеса Вэн знакома с раннего детства. Тэд и Эллис Йюер основали Angus Barn, мечтая превратить его в место отменного гостеприимства и не менее отменного обслуживания. Вэн рада продолжить традицию родителей и неизменно посвящает все свое внимание клиентам — как новым, так и испытанным, верным. Этим летом семейный ресторан Angus Barn, кстати, рассчитанный на 650 мест, собирается отметить свое 44-летие.

Чему еще обязана Ван Йюер своим успехом? Она говорит, что отношениями, которые сложились у нее с ее работниками.

«Мы очень внимательно подходим к найму персонала и отбраковываем многих как негодных кандидатов, — объясняет Ван Йюер, — мы берем только тех, кто дает обещание оставаться здесь от двух до пяти лет. У нас предусмотрена десятидневная программа тренинга, которую ведут наши штатные специалисты. Я лично даю трехчасовой урок всем новичкам, объясняя свое личное видение сервиса».

Есть у владелицы ресторана две особенно важные заповеди, которые касаются обращения с персоналом. Так, Третья заповедь Вэн Йюер гласит: хочешь, чтобы работники хорошо относились к клиентам, — хорошо относись к своим работникам! А Вторая заповедь призывает относиться к найму работников так, словно собираешь команду мирового класса. Как замечает Вэн Йюер, «мы не испытываем кризис с кадрами, у нас кризис с их текучестью — в смысле с отсутствием таковой». Ресторану Angus Barn под руководством Вэн Йюер посчастливилось избежать этой неприятности.

«Текучесть составляет у нас всего 14%, — продолжает хозяйка ресторана, — каждый год на банкете для персонала мы дарим щедрые подарки за стаж работы у нас. И еще наши работники получают широкие полномочия. Именно они принимают большинство решений по работе. И еще мы тратим много времени на мероприятия по положительному подкреплению, поощряя лучшие примеры действий наших людей».

Вэн Йюер говорит, что ей доставляет особое удовольствие баловать своих гостей, потакая их желаниям. Она превратила это в повседневную практику.

«Я страшно довольна, что имею возможность превратить какое-нибудь важное событие в жизни своих гостей в потрясающее, незабываемое и небывалое. Люди очень ценят такие неповторимые моменты».

Источники: «Van Eure: Lighting 40 Candles for Venerable Angus Barn», *Nation's Restaurant News*, May 29, 2000, vol. 34, no. 22, p. 27. «Customer Service: ASFS Key Areas — Operations and Human Resources», *The Outlook*, September 2001, p. 2.

Вопрос для обсуждения. Чтобы вы смогли предложить, чтобы снизить текучесть кадров в ресторане?

Указанные тесты можно приобрести по цене от 8,50 до 25 долл. за штуку, чем больше количество заказанных тестов, тем больше скидка на каждую штуку. (Эти данные включены просто как пример того, что компании предлагают в помощь HR-менеджерам для тестирования соискателей, а не как реклама).

Одна из крупных международных консалтинговых компаний по вопросам человеческого капитала — BatrusHollweg испытывает новый тест — Security Assessment for Employers (SAFE), содержащий 50 вопросов, позволяющих определить уровень безопасности трудового коллектива работодателя и выявить главных смутьянов. Исследования компании позволили выделить три принципиально различные группы персонала: «Зеленую зону», группу работников, неизменно демонстрирующих хорошую работу и не допускающих неблагоприятных действий (25%), «Красную зону», работников, которые постоянно работают плохо и систематически совершают проступки (25%), и «Желтую зону», куда входят оставшиеся 50% трудового коллектива, а именно те, кто работает неровно, то хорошо, то плохо. Как считают специалисты BatrusHollweg, представители Красной и Зеленой зон оказывают влияние на представителей Желтой. Предположим, если в штате ресторана слишком много работников можно отнести к Красной зоне, то представители Зеленой зоны будут склонны покинуть этого работодателя³⁶.

«Центры оценки» обеспечивают особую форму тестирования соискателей. В течение нескольких дней им предлагается пройти целый ряд тестов, а также решить примеры из практики и проявить себя в смоделированных рабочих ситуациях. Однако такое тестирование сопряжено с большими затратами, поэтому к нему прибегают только при отборе кандидатов на руководящие должности.



Тест «на один зубок» 12.5

Четыре стадии становления команды

Цель изучения. Изучить шаги, связанные с комплектованием штата ресторана, подчеркнуть существенные принципы каждого шага.

Интересно бы узнать, как ресторатор смог бы собрать эффективную команду работников, которая позволит повысить результативность штата в целом? Несколько советов по этому поводу дал уважаемый Рэй Кавана (Ray Kavanauqh) (Ph.D., глава кафедры менеджмента в сфере гостеприимства и туризма Университета Purdue) на семинаре, проходившем в рамках торговой ярмарки NRA.

«С каждым днем то, что мы по привычке называем рабочими местами, делается все более сложным и одновременно предметом нарастающей конкуренции, — объясняет доктор Кавана, — всех вас теперь просят делать побольше, побыстрее да еще и качеством выше. Да, чуть не забыл — и с меньшим количеством ресурсов!»

«Ни один человек на такое не способен. Если вы считаете, что способны, уж не знаю, чем вам можно помочь, скорее всего, вы безнадежны».

«Как образуются команды? Только за счет укрепления и упрочения связей между входящими в их состав работниками, — поясняет Кавана. — Помогают построить эффективную команду и акцент на сильных качествах каждого работника, и возможность разрешить личные противоречия в ходе коллективной работы, и создание единого уровня обязательности и преданности работе, и совершенствование коммуникаций. Чтобы команда действительно стала командой, и притом хорошей, обязательно следует всячески подчеркивать необходимость соблюдать баланс между выполнением задания и поддержанием здоровых взаимоотношений в команде».

Как считает доктор Кавана, построение команды — это четырехступенчатый процесс. Он имеет в виду модель, разработанную Питером Шолтесом (P.R. Scholtes) в его книге *The Team Handbook*. Вот какие стадии выделяет Шолтес: формирование, конфликты (преодоление шторма), нормализация, нормальная деятельность.

На первой стадии, стадии формирования, членам команды свойственны чувство страха и неуверенности в сочетании с возбуждением, предвкушением. На этой стадии, отмечает доктор Кавана, задача руководителя команды — определиться с характером деятельности команды, совместно решить, как команда будет оценивать результаты своей работы, установить рамки допустимого поведения, обсудить, как разрешать противоречия.

Второй этап — шторм, по сути «самая сложная часть процесса». На этой стадии члены команды обычно начинают сопротивляться порученным заданиям, меняют отношение к проекту (целям команды) и к самой команде, бесконечно спорят друг с другом.

Команда, которой удалось преодолеть штормовой этап, постепенно приходит к норме, стадии, на которой ее члены уже более восприимчивы к обратной связи, более склонны принимать друг друга, испытывают желание работать совместно.

Позже, когда команда делается более сплоченной, она достигает четвертой стадии, стадии нормального функционирования: все ее члены тесно сотрудничают друг с другом. Они научаются самостоятельно преодолевать свои индивидуальные проблемы, испытывают больше удовлетворения от прогресса команды. Как отмечает доктор Кавана, построение команды — есть процесс нестабильный и изменчивый, а иногда даже непредсказуемый.

«Может случиться и так, что за время реализации проекта команда в своем развитии будет не раз откатываться на предыдущие стадии, а потом снова перескакивать вперед», — говорит Кавана.

Источник: King, Paul, «Teamwork: The Key to Success in Labor-Short Times», *Nation's Restaurant News*, June 12, 2000, vol. 34, no. 24, p. 110.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, как можно исправить положение команды, которая застряла в своем развитии на этапе шторма?

Собеседование в HR-подразделении

Если ресторанный оператор — достаточно крупная организация, чтобы позволить себе специализированное HR-подразделение, менеджер может рассчитывать на помощь специалистов этого подразделения. Главный принцип распределения обязанностей — поручать дело тому, кто лучше всего способен его выполнить. HR-профессионалы обладают специальными знаниями по отбору квалифицированных кадров в рамках существующих законодательных основ. Менеджерам стоит использовать их профессиональный опыт. Обычно обязанности распределяются следующим образом. HR-менеджерам поручают следующие задачи:

- разработать эффективные методики проведения собеседования с соискателем в рамках действующих законов и правил;
- обучать менеджеров приемам проведения отборочного собеседования;
- обеспечить менеджеров форматами собеседований и тестами;
- направлять квалифицированных специалистов-соискателей менеджерам, желающим провести окончательное собеседование для решения вопроса о найме.

Линейным специалистам HR-подразделения поручают, как правило:

- принимать решения о целесообразности окончательного собеседования (многие, конечно, решают этот вопрос положительно);
- проводить окончательное собеседование и при положительном результате принимать решение о найме;
- сообщать соискателям результат собеседования и решение о найме; при отрицательном результате информировать о причинах отказа.

Собеседование, или интервью с соискателем, — самый широко используемый и, вероятно, самый субъективный метод отбора персонала. Например, было установлено, что³⁷:

- негативная информация, выявленная в ходе собеседования, имеет слишком большое значение, существенно перевешивая позитивную информацию, как правило, не воспринимаемую с должной серьезностью;

- если соискатель выдает сведения о себе в последовательности «хорошее—плохое», он котируется куда выше, чем тот, кто делает это в обратной последовательности, «плохое—хорошее»;
- у интервьюера в голове засел стереотип идеального кандидата, с которым он и сравнивает реального находящегося перед ним человека. Этот идеальный образ слепился из представлений интервьюера о характеристиках успешного работника;
- визуальные сигналы чаще всего расцениваются как более важные для принятия решения, чем вербальные
- рейтинг соискателей, складывающийся у интервьюера, в основном зависит от достоинств других соискателей, которых интервьюируют в это же самое время.

Собеседование предоставляет блестящую возможность определить, обладает ли кандидат такими нужными качествами, как уверенность в себе, способность к самовыражению, коммуникабельность, — все это особенно важно при отборе кандидатов на позиции, предполагающие интенсивные контакты с клиентами. По этой причине в качестве элемента процесса отбора часто рекомендуется просить кандидата привести примеры и ссылки на случаи из его практики. Есть, однако, ряд способов повысить эффективность собеседования.

Существует три шага подготовки к собеседованию³⁸. Нужно выбрать интервьюера, определить место проведения собеседования и назначить время, да так, чтобы у интервьюера хватило времени ознакомиться с заявочной формой кандидата.

В корпорации на HR-менеджеров обычно возлагают обязанность предварительного просмотра кандидатов. Однако окончательное решение о приеме на работу должно быть в компетенции линейного сотрудника этого подразделения. Проводящий собеседование должен иметь ясное представление о характере и содержании работы, а также о наборе знаний, навыков и опыта, которые требуются для ее выполнения. Первое можно почерпнуть из должностной инструкции, второе — из квалификационных требований. Интервьюер обязан быть объективным, хорошо разбираться в людях, уметь слушать и создать о своем заведении самое благоприятное представление у соискателя. Почему это важно? Да просто потому, что собеседование — не только инструмент подбора кадров для заведения, но и способ представить его местной общественности. Даже если соискатель в конечном счете получил отказ, у него формируется определенное представление о несостоявшемся работодателе на основании того, как с ним беседовали. Впечатления могут быть как позитивными, так и негативными. Некоторые кандидаты, покидая собеседование, говорят себе: «Мало того, что я никогда не буду работать в этом ресторане, так я еще предупрежу друзей и родных, чтобы никогда не ходили сюда!»

Следует очень ответственно подойти к выбору времени и места проведения собеседования, чтобы принять объективное решение о том, подойдет ли данная кандидатура на данное место. Время надо подобрать так, чтобы интервьюер мог полностью сосредоточиться на собеседовании, не отвлекаясь ни на какие другие дела. Предположим, удобно проводить собеседование за столиком в ресторанном зале, при условии, что никто не будет мешать. Так соискатель сможет ознакомиться с парадной частью заведения.

До проведения собеседования интервьюер должен ознакомиться с заявочной формой соискателя и дополнительной информацией о нем. Полезно составить и

общий список вопросов к соискателю. Многие компании считают очень полезным структурированное собеседование. Вопросы такого собеседования касаются самых важных и самых затратных по времени должностных обязанностей; их задают каждому претенденту на данную должность. Вопросы могут быть ситуационного характера («Что бы вы сделали, если ...?»); могут касаться знания основ работы («Как готовится коктейль “Ржавый гвоздь”?»); а могут моделировать рабочую ситуацию («Покажите, как бы вы стали убирать со стола?»). Кроме того, можно задавать вопросы о требованиях соискателя к работе. Собеседование может быть частично устным, частично письменным, а также физическим, связанным с демонстрацией определенных действий. Поэтому соответствующие вопросы следует продумать заранее, а также набросать примерные ответы, которые удовлетворили бы интервьюера.

Разработанное по такой схеме структурированное собеседование будет более объективным и не дискриминирующим по сравнению с неподготовленным, в ходе которого вопросы задаются спонтанно. Вопросы должны быть сосредоточены на том, что самое важное в выполнении данной работы. Заранее составленный список вопросов и образцов удовлетворительных ответов гарантирует, что всем кандидатам будут заданы одни и те же вопросы (ведь они важные, поскольку касаются существа работы), к тому же сам интервьюер будет четко представлять, каких ответов он ждет. Если не подготовиться должным образом, есть шанс «завалить» собеседование: например, малоопытный интервьюер, не подготовившись заранее, задаст вопрос и вместо того, чтобы внимательно выслушать ответ кандидата, будет лихорадочно формулировать про себя следующий вопрос.

Правда, со структурированными собеседованиями существует проблема упустить потенциально ценного работника, выявить скрытые достоинства которого не позволит жесткая структура собеседования. Ответы, не совпадающие с заранее намеченными интервьюером, не следует отбрасывать как неправильные, если они хороши и правомерны.

Первое впечатление о человеке слишком часто играет определяющую роль в суждении о нем. Ошибочно, однако, строить выводы только на основе внешнего вида и первого впечатления от соискателя. В то же время кандидат, который опоздал на собеседование, вздумал закурить, не спросив разрешения, пришел в грязной обуви или с неопрятной прической, судя по всему, не слишком заинтересован получить место.

Короткий легкий разговор на посторонние темы перед началом собеседования помогает кандидату немного успокоиться и расслабиться. С заявочной формой соискателя, как уже говорилось, следует ознакомиться перед собеседованием, но ни в коем случае не заглядывать в нее по ходу интервью — иначе это будет выглядеть как допрос.

В ходе основной части собеседования надо сделать так, чтобы высказывался в основном соискатель. У интервьюера уже имеются представления о предлагаемом месте (из должностной инструкции и квалификационных требований), поэтому он может направлять разговор в нужное русло. Слушая ответы соискателя, он в состоянии определить, подходит ли данный человек для данной должности.

Человек способен хорошо работать, если обладает требуемыми навыками и умениями, а также мотивацией. В контексте ресторанного бизнеса многие должности не требуют высокой профессиональной квалификации или обладают спецификой, обучать которой приходится только в ходе самой работы. А вот правильным психологическим установкам и коммуникабельности обучить значи-

тельно труднее. Вот менеджер, если он проводит собеседование, и должен решить, что лучше «покупать» — правильное отношение, а потом обучить работе или наоборот. Для должностей, связанных непосредственно с обслуживанием клиентов, более уместно взять человека с правильными установками. С другой стороны, выявить базовые моральные ценности, взгляды на жизнь, этические нормы и мотивацию человека куда труднее, чем определить уровень профессиональной квалификации. Вот несколько примеров вопросов, которые могут помочь³⁹.

1. «Расскажите мне, пожалуйста, о своей первой работе». Время, когда соискатель начал работать, может много сказать о его жизненных ценностях и мотивации. И совсем неважно, была ли это работа именно в ресторанном бизнесе. Важны причина, по которой человек начал работать, и то, что он вынес из своего первого трудового опыта.
2. «В какую смену вы учились в школе?» Работа в ресторанном бизнесе требует хорошей физической формы и энергии; а если человеку затруднительно подниматься раньше 11 утра, у него вряд ли хватит сил на результативную работу.
3. «Когда вы первый раз в жизни что-то кому-то продали?» (Этот вопрос предназначен претендентам на должность официанта.)
4. «Расскажите о своих впечатлениях от посещения ресторана, нашего или одного из наших конкурентов». Ответ кандидата покажет, что, по его мнению нужно, чтобы клиент остался доволен обслуживанием.
5. «Расскажите о своих героях или ваших лучших друзьях, которыми вы восхищаетесь. Почему они вызывают у вас восхищение?» Человеку свойственно ценить в других качества, которыми сам он хотел бы обладать. Ответ кандидата раскроет его жизненные ценности.
6. Если рассматривается соискатель на должность, предполагающую прием заказов по телефону, проведите с ним первое собеседование тоже по телефону. Так вы сразу услышите, как звучит по телефону его голос, как он будет общаться с клиентами. Если соискатель успешно прошел телефонное собеседование, смело приглашайте его на личное собеседование.
7. «Охарактеризуйте в общем клиентов заведения, в котором вы работали раньше». Из ответа соискателя можно будет понять его реальное отношение к клиентам.
8. «Расскажите о самом хорошем и самом плохом менеджере, с которыми вам доводилось иметь дело». Ответ даст представление о том, насколько данный человек умеет работать с руководителями.
9. «Если бы вам представилась возможность что-то улучшить на прежнем месте работы, куда бы вы в первую очередь направили свои усилия?» Выдающийся работник — это тот, кто постоянно заинтересован в совершенствовании работы и активно ищет способы сделать это.
10. «Назовите причины, по которым нам следует принять вас к себе на работу».

После того как интервьюер исчерпает все свои вопросы, самое время спросить соискателя, какие вопросы возникли у него. Сомнительно, чтобы в процессе предшествующей беседы соискатель узнал все, что его интересует, поэтому вполне обоснованно ожидать от него вопросов. По большому счету, если вопросов не возникло, это может свидетельствовать о недостаточной заинтересованности в работе. Количество и тип вопросов, которые задаст соискатель, также могут показать, что для него важно.

Вопросы могут быть прямыми или косвенными. Прямые вопросы — это те, которые требуют краткого ответа (например, «Когда вы оставили свое предыдущее место работы?»). Они позволяют быстро получить информацию о человеке. Однако реальную оценку кандидата можно составить, только предлагая ему косвенные вопросы, на которые требуются развернутые ответы, отражающие его взгляды и ценности (например, «Почему вы ушли с прежнего места?»). Проводя собеседование, не забывайте, что его главная цель — разговорить человека.

В ходе беседы иногда требуется уточнить ответ, т.е. получить более подробную информацию, если начальный ответ соискателя довольно неконкретный или он отделался общими фразами. Вот и требуется уточнение, или зондирование. Оно призвано подтвердить или уточнить мысль соискателя или стимулировать дальнейшее обсуждение данной темы. Это возможно лишь при условии, что интервьюер внимательно слушал все, что говорит соискатель, — только тогда он увидит, какие моменты раскрыты недостаточно четко.

Существует ряд вопросов, задавать которые работодатель не имеет права по закону. Таких тем следует тщательно избегать, чтобы ненароком не проявить дискриминационное отношение к представителям групп, защищенных федеральным законодательством. В бизнесе запрещена дискриминация по признаку расовой, этнической или конфессиональной принадлежности, по цвету кожи, полу, возрасту (для лиц старше 40 лет), по инвалидности, опыту прохождения военной службы. Законодательство на уровне штатов может ужесточать антидискриминационные требования или распространять их на дополнительные группы населения. Вопросы следует формулировать очень корректно, они должны касаться только возможностей данного человека выполнять данную работу, и ничего другого. Предположим, можно спросить соискателя, имеет ли он законное право работать на территории США, но нельзя спрашивать, являются ли он или его родители натурализованными гражданами. Можно спросить, в каком университете кандидат получил образование, но нельзя спрашивать, в какие годы он учился. Можно спросить, не был ли он признан виновным в каком-нибудь преступлении, но нельзя спрашивать, не подвергался ли он аресту за какое-нибудь преступление.

На заметку

В период с 2005 по 2015 г. ожидается увеличение числа менеджеров общественного питания на 11%.

Источник: National Restaurant Association, «Restaurant Industry Facts», http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm#employment, November 7, 2005.

Проверка личных данных кандидата

Изучению отзывов с предыдущих мест работы придается большое значение, поскольку считается, что на их основе можно предвидеть, как человек будет работать на новом месте. В то же время получить достоверные сведения о предшествующем рабочем опыте соискателя становится все труднее. Прежде всего, сам

соискатель укажет только тех, кто гарантированно даст о нем хороший отзыв. Самый эффективный способ — попросить высказать свои впечатления непосредственного начальника соискателя на предыдущем месте работы. Но и тут возникают трудности. Во-первых, бывшего его начальника не всегда легко заставить на том же самом месте — слишком высока текучесть кадров в ресторанном бизнесе. Во-вторых, предыдущий работодатель может отказаться давать подробную информацию о бывшем работнике. И тому есть серьезные причины: нередки случаи, когда неудачливый соискатель, которому отказали от места, подает в суд на бывшего работодателя, обвиняя в том, что его негативный отзыв стал причиной отказа в работе. Супервайзеры и работодатели, хорошо подкованные в юридической области, в ответ на запрос о бывшем работнике сообщают лишь дату его приема на работу, дату увольнения и название должности.

Однако отзыв с предыдущего места работы считается вещью важной, поэтому неписаный закон рекомендует менеджерам давать правдивую информацию о бывших работниках. Считается, что если ты как менеджер дашь нормальный отзыв о своем бывшем работнике, то можешь рассчитывать, что и тебе кто-нибудь когда-нибудь даст такую же правдивую рекомендацию.

Существует несколько полезных рекомендаций, которые помогут менеджеру не навлечь на себя неприятности от обиженного работника⁴⁰.

- Не давайте лишней информации, отвечайте только на заданный вопрос. Прежде чем дать ответ, попросите того, кто спрашивает, оставить свой телефон и проверьте, правомерна ли его просьба.
- Адресуйте ответ только тому лицу, которое выразило интерес в получении данной информации.
- Особо отметьте, что сведения, сообщенные вами о бывшем работнике, конфиденциальны, и вы просите своего собеседника обеспечить их неразглашение.
- Если возможно, получите от работника, сведения о котором у вас запросили, письменное согласие на их раскрытие.
- Сообщайте сведения, касающиеся непосредственно только той работы и выполнения тех должностных обязанностей, о которых вас спрашивают.
- Избегайте нечетких формулировок (вроде «Иногда она проявляла некоторую небрежность»).
- Документируйте всю передаваемую третьим лицам информацию о бывших работниках.
- Четко оговаривайте те отзывы, которые выражают вашу личную точку зрения о работнике и отношение к нему.
- Предоставляя негативный отзыв, поясните причины и укажите соответствующие инциденты.
- Избегайте ответов на вопросы не по существу.

Будучи на месте человека, который запрашивает отзыв бывшего работодателя о соискателе, обязательно уточните следующее⁴¹.

- Даты поступления и увольнения.
- Должность бывшего работника.
- Основные должностные обязанности, которые он выполнял.
- Результативность работы в сравнении с коллегами.
- Посещаемость (были ли прогулы или опоздания).
- Как бывший работник ладил с коллегами и непосредственным начальником.

- Насколько большая опека руководителя ему требовалась.
- Качество его работы.
- Насколько проявлялись его мотивация и энтузиазм в работе.
- Начальный и конечный уровни заработка.
- Причины увольнения.
- Какие-либо еще важные сведения об этом человеке (если таковые имеются).

Еще важно выяснить, готов ли бывший работодатель снова принять этого человека на работу. Стоит задать такой вопрос, хотя, если ваш респондент достаточно поднатерел в трудовом законодательстве, он ответит что-нибудь вроде: «Принимать на работу человека, однажды уволившегося, противоречит политике нашей компании». Помимо отзывов с прежних мест работы соискателя работодатель может пожелать проверить его анкетные данные на предмет судимости за уголовные преступления, административных нарушений, наличия обязательств, не получал ли он (или продолжает получать) денежных выплат в рамках Закона «О компенсации за производственные травмы», не имеет ли приговора федерального суда, какое и когда закончил учебное заведение, если последнее действительно важно для должности, на которую претендует соискатель.

Такую информацию быстро собирают специализированные фирмы, естественно, за определенное вознаграждение. Впрочем, большинство этих сведений можно получить и самостоятельно, пользуясь открытыми, официально публикуемыми данными. Насчет судимости можно и вовсе уточнить по телефону в суде графства или штата, а сведения о нарушениях правил дорожного движения дадут в Motor Vehicle Office (Управление дорожного движения штата). Сведения о выплатах компенсации можно получить в администрации штата. Так вы узнаете, были ли у вашего потенциального работника производственные травмы и полностью ли он реабилитировался после них, чтобы вернуться к нормальной работе. Однако эти сведения нельзя использовать как основание для отказа от места — по закону это считается дискриминацией. В принципе несложно получить и сведения из федерального суда, а данные об учебе запрашивают непосредственно в самом учебном заведении. Результаты подобной проверки анкетных данных можно использовать как основание для принятия решения о найме только в случаях, когда они имеют непосредственное отношение к искомой должности и когда подобные анкетные данные собирают на каждого соискателя.

Медицинское освидетельствование

Органы власти штатов требуют обязательного медицинского освидетельствования всех работающих в сфере общественного питания. Кроме того, многие рестораны проверяют потенциальных работников на употребление наркотических средств. Может это и сомнительно с точки зрения гражданских прав, но суды, как правило, поддерживают тестирование на наркотики, если оно применяется к кандидатам на каждую должность в пределах заведения.

Предварительный отбор в HR-подразделении

После выполнения всех вышеописанных процедур сотрудники HR-подразделения, располагая всеми данными о соискателях, могут провести предварительный отбор, отбраковывая кандидатуры тех, кто явно не подходит. Остальных

кандидатов приглашают пройти собеседование с линейным менеджером (супервайзером), который и примет окончательное решение о найме.

Собеседование с непосредственным руководителем

Рекомендации по проведению собеседования HR-менеджером равно приложимы и к проведению собеседования линейным менеджером, который при положительном исходе станет непосредственным руководителем соискателя.

Предварительное ознакомление с реалиями будущего места работы

Случается, что к супервайзеру на собеседование направляют кандидата прямо-таки идеального, как раз такого, который нужен заведению. А бывает, что супервайзер только и думает о том, как бы заткнуть брешь, и готов взять любого, кто согласится. В обоих случаях он испытывает соблазн покрасивее расписать будущее место работы, чтобы заручиться согласием кандидата. Иными словами, он нагородит кучу обещаний, которые не соответствуют действительности, тем самым формируя у кандидата завышенные ожидания от работы. Ему могут сообщить, что продолжительность рабочей недели строго 45 часов, с двумя выходными днями. Условия и обязанности будут изложены таким образом, чтобы кандидату очень захотелось получить эту работу.

Однако, окунувшись в рабочие будни, новичок очень скоро поймет, что обещания супервайзера не соответствуют действительности, что его попросту обманули. Это вызовет раздражение, неудовлетворенность, и человек может вскоре уволиться. Таким образом, в краткосрочной перспективе «горящая» вакансия будет заполнена, а в долгосрочной — произойдет рост текучести кадров, всегда невыгодный для ресторана.

Избежать такой ситуации и поможет предварительное ознакомление кандидата с будущим местом работы, краткая реалистичная и добротная информация о привлекательных и непривлекательных сторонах работы. Возможно, что-то сразу отвлечет кандидата или у него станет меньше оснований желать это место, чем у того, кому заранее сулят золотые горы. В то же время при уменьшившемся числе реальных кандидатов их желание принять или отклонить работу будет более обоснованным, а впоследствии у работника, убедившегося, что ему сказали правду, будет меньше разочарований, более ответственное отношение к работе, сильнее мотивация и больше желания задержаться здесь на продолжительное время. Так что данный прием позволяет решить проблему открытой вакансии в долгосрочном плане.

Решение о найме

Важно, чтобы решение о найме принималось своевременно, именно в те сроки, которые указаны кандидату. Если он обладает достаточной квалификацией, проволочки с решением о найме чреватые уже тем, что он найдет другое место.

Следует особо подчеркнуть важность своевременного информирования о решении как счастливиц, которых компания решила принять на работу, так и

тех, кому отказано. Это создает компании благоприятную репутацию, к тому же честно по отношению к неудачливым кандидатам, у которых не останется неприятного осадка от общения с компанией. Возможно, в будущем они захотят еще раз предложить свои услуги компании для какой-нибудь более подходящей должности.



Тест «на один зубок» 12.6 Импровизированное собеседование

Цель изучения. Разработать руководство по проведению собеседования при приеме на работу.

Стиль собеседования	Точность прогноза эффективности работы соискателя
Стандартное собеседование Соискатель и супервайзер беседуют в специально выбранном помещении, в спокойной обстановке	7%
Анализ резюме Просеивание кандидатов на основе весьма сомнительных с точки зрения науки методов	37%
Тест на профессиональную пригодность Тест на грамотность и умение излагать мысли письменно	44%
Центр оценки Длительное вне заведения тестирование личностных и профессиональных качеств соискателя	44%
Ситуационное собеседование Кандидат демонстрирует, как выполнил бы то или иное рабочее задание в рамках сценариев, имитирующих щекотливые ситуации	54%

Источник: Handbook of Industrial & Organizational Psychology.

Итак, какой же тип собеседования самый лучший с точки зрения оценки будущей эффективности работника? Уже известно — это ситуационное собеседование, которое постепенно становится нормой для все большего числа компаний. На новые методы рекрутинга переключаются представители большого бизнеса в самых разных областях — от General Electric Co. до J.P. Morgan Chase; среди таких компаний много и представителей индустрии общественного питания. После печально известных событий с Enron многие корпорации стали куда ответственнее подходить к отбору персонала, искать людей с этическими устоями, дружелюбных и открытых. Больше обращают внимания и на кандидатов с впечатляющими резюме.

Ситуационное собеседование имеет самый высокий прогностический рейтинг, потому что позволяет раскрыть даже самые тщательно скрываемые черты характера кандидатов. Естественно, каждый претендент должен доказать, что обладает требуемыми навыками, знаниями и опытом, но, согласитесь, его моральный облик не менее важен, если не сказать, более важен! В щекотливых ситуациях все качества работника проявляются особенно отчетливо, что позволяет отделять зерна от плевел. Предположим, кандидату на должность официанта предлагают разрешить ситуацию с клиентом, утверждающим, что его обманули. Сам интервьюер или приглашенный специалист по оценке кадров играет роль клиента, которому подали не то, что он заказывал, да еще и неверно указали сумму в счете. Иными словами, создается ситуация, в которой вина ресторана очевидна.

Интервьюер наблюдает реакцию кандидата, прислушивается к его интонациям, оценивает находчивость и умение разрешить конфликтную ситуацию, успокоить разъяренного клиента. В таких условиях нежелание признать ошибку, проявление гнева или раздражения означает, что кандидат явно не подходит, независимо от достоинств, расписанных в его резюме.

Конечно, и этот метод грешит недостатками. Ситуационное собеседование, проводимое сторонней специализированной фирмой, стоит денег — более 500 долл. на одного тестируемого. Проверка анкетных данных и тесты на личностные качества, считающиеся не менее эффективными, чем ситуационное собеседование, могут обойтись в 25—245 долл. за каждое — тоже недешево, хотя и более приемлемо, чем предыдущая цифра. Кроме того, сама необходимость пройти ситуационное собеседование способна повергнуть кандидата в беспоконие — он может счесть это попыткой вторжения в его личную жизнь. Следует также иметь в виду, что ситуационное собеседование должно быть тщательно подготовлено, чтобы устранить малейшую возможность проявления предвзятости по признаку пола или расовой принадлежности. И тем не менее специалисты признают, что ситуационное собеседование, которое ставит заслон негодным и нечестным работникам, способно в будущем сэкономить работодателю миллионы долларов.

Источники: Merritt, Jennifer, «Improve at the Interview», *Business Week*, February 3, 2003, no. 3818, p. 63. Tabone, John, «In View of Interviews», *CA Magazine*, March 2004, vol. 137, no. 2, p. 9.

Вопрос для обсуждения. Как бы вы отреагировали, если бы вам предложили пройти ситуационное собеседование?

Итак, на основании окончательного решения о найме компания делает кандидату предложение о работе, в котором обязательно должны содержаться следующие сведения⁴²:

- название должности;
- лицо, которому подотчетен работник;
- размер вознаграждения;

- смена (продолжительность, время начала и окончания);
- дата, когда следует приступить к работе;
- время начала работы;
- время окончания работы;
- выходные дни;
- снаряжение, которое потребуется для работы;
- одежда для работы;
- вопрос питания;
- вопрос парковки;
- время, когда следует зайти в HR-подразделение для заполнения анкет и представления документов.

Трудовые отношения складываются более успешно, если им положено правильное начало. Это подразумевает, что следует заранее предупредить о приходе новичка его будущих коллег, создать атмосферу дружелюбия и приветливости. Если работники заранее знают, что к ним придет новичок, и получают общие сведения о нем, им будет проще сработаться с ним, да и он легче войдет в коллектив.



Тест «на один зубок» 12.7 Путь наверх: Мануэль Гонсалес

Когда Мануэль Гонсалес (Manuel Gonzalez) честно трудился на кухне семейного ресторанчика, он и представить не мог, что в один прекрасный день займет пост управляющего сети мексиканских фастфуд-ресторанов *Vaja Fresh*. Но — немного настойчивости и ударный труд позволили скромному повару выдвинуться на должность менеджера смены, а потом и управляющего.

«Это — гонка на выживание самых приспособленных, — объясняет Мануэль Гонсалес, — лишь самые сильные не сходят с дистанции».

Если что и поражает в Гонсалесе больше, чем его фантастическая работоспособность и преданность делу качественного обслуживания клиентов, так это его страсть вдохновлять и мотивировать работников *Vaja*. Он ясно видит потенциал и возможности каждого работника и прикладывает все силы, чтобы они раскрылись их в полную меру.

«Сеть *Vaja* развивается столь стремительно, что здесь для каждого найдется тысяча возможностей продвинуться, — рассказывает Мануэль, — вы можете начать скромным кассиром, а потом дорасти до руководящего поста». Он соглашается, что самое важное его достижение — умение обращаться со своими работниками. Не так давно он пригласил на ланч одну рядовую сотрудницу, которая работала на кассе, и охотно поделился с ней своим мнением о ее выдающихся способностях и огромном потенциале как работника. Так и вижу, говорил Гонсалес, как отлично вы бы вписались в нашу управленческую команду. Девушка была польщена такими отзывами, и вскоре поступила на курсы помощников менеджера. А Гонсалес и рад — уж он-то знает, что успехи одних вдохновляют и всех остальных демонстрировать самые лучшие свои качества.

«Наши говорят: “Если Мария смогла сделать это, то и я смогу”», — объясняет Гонсалес. А один из его коллег-заместителей, Израэль Васконселос, особо подчеркивает, что ему очень нравится работать с Мануэлем.

«Это не просто, но в то же время иногда приносит огромное удовлетворение, — рассказывает Васконселос, — Мануэль — руководитель, который возлагает большие ожидания на своих людей... Он все время подталкивает, подталкивает и даже толкает их вперед, старается, чтобы каждый рос, развивался. Конечно, это большая ответственность для нас и даже стресс, но в конечном итоге все старания и волнения окупаются сполна. Именно поэтому я называю работу здесь отличным опытом».

Старший вице-президент Baja Fresh по основным операциям Стив Хили так объясняет причины, по которым эта сеть пригласила в свои ряды Мануэля Гонсалеса: «Он одарен талантом выбирать людей, которые способны отлично работать в команде и хорошо вписываются в нашу организационную культуру. К тому же он не разбрасывается людьми».

Источник: Berger, Liza, «Baja Fresh: Manuel Gonzalez», *Nation's Restaurant News*, January 26, 2004, vol. 38, no. 4, p. 24.

Вопросы для обсуждения. Почему Гонсалес прав, выдвигая на руководящие посты работников организации, а не со стороны? Как это влияет на остальных?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005), p. 27.
2. Allan F. Hickok and Lana E. Lazarus, *Restaurant Industry Review*, U.S. Bancorp Piper Jaffray Equity Research, March 2003, p. 32.
3. Cathy A. Enz, «Key Issues of Concern for Food-Service managers», *CHR Report*, vol. 3, no. 4 (Ithaca, NY: The Center for Hospitality Research at Cornell University, 2003).
4. Susan Mills, «Teen Spirit», *Restaurants USA*, March 2001, www.restaurant.org/rusa.
5. *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005), p. 28.
6. Irina Obenauer, «Who's Who in the Restaurant Industry», *Restaurants USA*, March 2000, www.restaurant.org/rusa.
7. Karen Eich Drummond, *Human Resource management for the Hospitality Industry* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1990), p. 230.
8. Obenauer, «Who's Who in the Restaurant Industry».
9. Johnston and Packer, *Workers for the 21st Century*, p. 89.
10. National Restaurant Association, *Foodservice Manager 2000*, p. 19.
11. *2005 Restaurant Industry Forecast* (Washington, DC: National Restaurant Association, 2005), p. 30.
12. Johnston and Packer, *Workers for the 21st Century*, pp. 92–93.
13. Mill, *Managing for productivity in the Hospitality Industry*, p. 19.
14. Paul Ehrlich, Loy Bilderback, and Anne H. Ehrlich, *The Golden Door* (New York: Ballantine Books, 1979), p. 242.
15. William F. Jaffe, «Integrating the Disabled Employee into the Quick-Service Restaurant: The Enclave Model», *Hospitality & Tourism Educator*, vol. 6, no. 2, Spring 1994, p. 15.

16. National Restaurant Association, *Americans with Disabilities Act: Answers for Foodservice Operators* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1992), p. 2.
17. Ibid., pp. 8—18.
18. Ibid., p. 27.
19. Jaffe, «Integrating the Disabled Employee into the Quick-Service Restaurant», p. 19.
20. Arthur W. Sherman Jr., George W. Bohlander, and Herbert J. Chudren, *Managing Human Resources*, 8th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1988), p. 63.
21. David Wheelhouse, *Managing Human Resources in the Hospitality Industry* (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), p. 67.
22. Ibid., p. 66.
23. Ibid., p. 71.
24. Obenauer, «Who's Who in the Restaurant Industry».
25. «Summer Job Prospects Not So Sunny For Teen Workers», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 18, May 5, 2003, p. 22.
26. Wheelhouse, *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*, p. 79.
27. EEOC, *Affirmative Action and Equal Employment: A Guidebook for Employers*, vol. 1 (Washington, DC: Equal Employment Opportunity Commission, 1974), pp. 16—17.
28. Lewis C. Forrest, *Training for the Hospitality Industry* (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1983), p. 56.
29. Donald Lundberg, *The Management of People in Hotels and Restaurants*, 5th ed. (Dubuque, IA: Wm. C. Brown Company, 1992), p. 85.
30. Forrest, *Training for the Hospitality Industry*, p. 41.
31. «Addressing the Needs of a Diverse Work Force», *Restaurants USA*, October 1997, p. 42.
32. Ibid., p. 53.
33. National Restaurant Association, *1998 Restaurant Industry Operations Report* (Washington, DC: National Restaurant Association and Deloitte & Touche LLP, 1998), p. 9.
34. Sherman et al., *Managing Human Resources*, p. 160. Bruce Grindy, «Hooking and Keeping Employees», *Restaurants USA*, October 1998, p. 24.
35. Reid Research Report, неопубликованный буклет по продвижению, без даты.
36. Dina Berta, «Employee Behavior Study Alarm Operators», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 31, p. 99.
37. Sherman et al., *Managing Human Resources*, p. 172.
38. Wheelhouse, *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*, pp. 176—183.
39. Bill From and Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business* (New York: Doubleday, 1994), pp. 232—333.
40. J.D. Bell, J. Castagnera, and J. P. Young, «Employment References: Do You Know the Law?» *Personnel Journal*, vol. 63, no. 2, February 1984, pp. 32—36.
41. Drummond, *Human Resource Management for the Hospitality Industry*, p. 33.
42. Wheelhouse, *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*, p. 119.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

U.S. Department of Labor	http://www.dol.gov/
U.S. Equal Employment Opportunity Commission	http://www.eeoc.gov/
Hospitality Careers Online	http://www.restaurantjobs.hcareers.com/
Global Hospitality	http://www.globalhospitality.com/
American Association of Retired Persons	http://aarp.org

Глава 13

ОБУЧЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА



Если на Бродвее билет на предпремьерный прогон спектакля стоит дешевле, чем на премьеру, то почему рестораны должны брать полную цену, если официанты и повара все еще репетируют?

Мэриан Буррос, автор кулинарных книг, обозреватель NYT

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Разработать эффективную программу профессиональной ориентации для новых сотрудников
- 2 Сопоставить ряд методов обучения (тренинга) персонала и выявить различия между ними
- 3 Разработать и реализовать действенную программу тренинга персонала, оценить ее результативность
- 4 Развить в себе навыки эффективного инструктора по обучению персонала
- 5 Указать элементы эффективной программы обучения персонала и совершенствования управленческих кадров



Тест «на один зубок» 13.1 Горячая концепция: Pei Wei Asian Diner

Концепция ресторанной сети Pei Wei Asian Diner сочетает высококачественную азиатскую кухню с быстротой обслуживания фаст-фуда. Это горячее местечко — дочерняя ресторанный сеть популярных в Америке китайских бистро P.F. Chang's. Сегодня на рынке общественного питания Pei Wei Asian Diner насчитывает более 64 заведений в 11 штатах (а в планах и дальнейшее расширение операций) и полностью удовлетворяет вкусы многочисленной армии любителей азиатской кухни. Ее даже называют «платиновым стандартом» для casual-ресторанов быстрого питания. В меню Pei Wei представлен весь спектр национальных блюд стран Азии, включая закуски, салаты, чашки риса и лапши, самые разнообразные основные блюда, и все это в среднем обходится в 8,50 долл. на человека.

Дизайн залов Pei Wei можно назвать прагматическим шиком. Судите сами: сверкающие ярко-красные полы, настенные панели из вишневого дерева, черный как мрак потолок удивительно гармонично дополняются «вкусными» звуками и непередаваемыми ароматами азиатской кухни, создавая общую атмосферу комфорта и удовольствия. Сплав гостеприимной обстановки, дружелюбного и весьма оперативного обслуживания с высшим шиком пятизвездочного заведения гарантирует удовлетворенность и незабываемые впечатления каждому, кто приходит сюда.

В ресторанах Pei Wei можно посидеть за трапезой или взять пищу на вынос. Для каждого варианта предусмотрены свои стойки и свои кассы, чтобы сэкономить клиентам время. Посетитель делает заказ, оплачивает, берет напитки и приборы и направляется за столик. Официанты почти тут же приносят заказанное — для удобства и быстроты кассир прикрепляет на крышку контейнера с деревянными палочками стикер с номером заказа.

Как комментирует этот стиль сервиса Рик Федерико, председатель правления и президент родительской сети P.F. Chang's в Аризоне: «Очень часто заказ приносят ровно в тот момент, когда клиент садится за столик. В нашем сегменте рынка это особенно важно, тем более что в наших заведениях не более 80 посадочных мест и очень высокий наплыв. Мы уделяем особое внимание мониторингу прохождения потока посетителей, чтобы гарантировать эффективную работу ресторанов».

И еще м-р Федерико подчеркивает важность деталей (мелочей), которые вовсе не мелочи, если ресторан действительно хочет превзойти ожидания клиентов в таком требовательном секторе, как fast-casual. Клиенты, например, избавлены от необходимости убирать за собой подносы с бумажными стаканчиками и пластиковыми тарелками. Да и блюда подают здесь не в одноразовой дешевке, а на прекрасном фарфоре и с мельхиоровыми приборами.

Особенный успех завоевала предлагаемая Pei Wei опция «блюда с собой», говорят, потому, что упаковка очень удобная. Pei Wei предлагает своим гостям набор вариантов «ресторанного опыта» — быстро перекусить во время перерыва на ланч, с удовольствием посидеть за едой перед походом в кино или прихватить несколько блюд с собой, чтобы поужинать дома перед телевизором. Такая гибкость в сочетании с атмосферой, многообразием и качеством блюд превращают посетителей Pei Wei в ее пожизненных поклонников.

Источник: National Restaurant News, «Pei Wei Asian Diner: Quick Casual's 'Platinum Standard' Cuts Delivery Time, But Not Quality of Cuisine», July 22, 2003.

Вопрос для обсуждения. Какими способами Pei Wei «обхаживает» своих гостей, превращая в своих пожизненных поклонников?

ОРИЕНТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Под профессиональной ориентацией понимают «формальный процесс ознакомления новых работников с организацией, с существом порученной им работы и со структурными подразделениями, где им предстоит работать»¹.

Считается, что подобающим образом организованная программа ориентации способствует²:

- снижению текучести кадров;
- повышению производительности труда;
- улучшению трудовой дисциплины;
- эффективному обучению;
- уменьшению беспокойства и неуверенности новичков.

Как следует из определения, комплексная программа ориентации должна затрагивать три области: организацию-работодателя, порученную работу и рабочее подразделение. Типовая комплексная ориентационная программа включает три раздела³.

Организация

1. История деятельности, размер, цели организации.
2. Корпоративные стандарты поведения на рабочих местах и эффективности работы.
3. Порядок оплаты, продолжительность рабочего дня, выходные.
4. Высшее руководство, порядок соподчиненности.

Этот раздел призван дать новичку общую картину, ознакомить с организацией в целом, узнать ее глобальные цели. В процессе ознакомления новичок обретает понимание того, какое место его работа и его обязанности занимают в организации, взаимосвязанность истории и традиций организации с ее нынешней деятельностью.

Содержание работы

5. Подробности трудовых обязанностей, ответственность работы, ее важность и место в деятельности организации.
6. Разъяснение содержания и приемов предстоящего тренинга.
7. Разъяснение порядка оценки эффективности его работы.
8. Санитарно-гигиенические нормы и правила.

Цель этого раздела ориентации — ознакомить новичка с тем, как выглядит обычный рабочий день.

Подразделение, в котором предстоит работать

9. Знакомство новичков с сотрудниками подразделения.
10. Представление наставника — сотрудника подразделения, который на первых порах будет помогать новичку войти в курс дела и решать возникающие в ходе работы проблемы.
11. Экскурсия по всем подразделениям организации.
12. Объяснение правил внутреннего распорядка, внутренней политики организации.

Ресторанная сеть Old Spaghetti Factory включила в свою программу ориентации новичков следующие пункты⁴.

- Краткая история ресторанной сети и данного заведения.
- Философия отношения к клиентам.
- Имена менеджеров.
- Имя инструктора по тренингу.
- Распорядок работы и смены.
- Место парковки.
- Дисциплина посещаемости и санкции в случае опоздания.
- Правило «отказа в просьбах» (это запрет работникам заведения продавать какие-либо товары и услуги и распространять что-либо среди посетителей без предварительного разрешения администрации; призван предотвратить распространение официантами и прочими работниками обслуживания профсоюзной литературы).
- Порядок фиксации прихода/ухода.
- Предоставляемое питание.
- Порядок начисления заработной платы и политика ее повышения.
- Дни зарплаты, процедура получения чека на получение зарплаты.
- Внутренний распорядок и правила обеспечения безопасности заведения.
- Стандарты одежды и личной гигиены.
- Прочие правила заведения.
- Расписание тренингов.
- Правила мытья рук и санитарно-гигиенические требования.

Очень важно подготовить к приходу новичков рабочий коллектив, а новичков — к знакомству с будущими коллегами. Работники могут с недоверием отнестись к новичкам и невольно задаются вопросом, как его приход может отразиться на их собственном положении и обязанностях. Что касается новичков, то у них нужно создать ощущение принадлежности к новому коллективу.



Тест «на один зубок» 13.2 Руководство по ориентации

Цель изучения. Разработать эффективную ориентационную программу для новых сотрудников.

Руководства по ориентации новых сотрудников стали горячим товаром среди менеджеров, поскольку они позволяют разработать действенную программу ориентации новичков, которая гарантирует должную подготовленность, тренинг и осведомленность персонала о всех тонкостях их собственной работы и функционирования заведения, в котором они служат. Как правило, руководство включает следующие вопросы.

(1) Порядок работы:

- фиксирование времени прихода на работу и политика заведения в отношении опоздавших
- курение — информирование о соответствующем запрете или о разрешении, с указанием мест для курения
- шумная возня, шутки и игры — информирование об их допустимости — с уточнением места и времени, когда это разрешено — или запрете
- пользование телефоном — разъяснение политики заведения в отношении использования для личных звонков служебных телефонов и пользовании сотовыми телефонами
- ответы на телефонные звонки в заведение — четко разъяснить, какими словами работник должен приветствовать звонящего, как представляться и отвечать на вопросы
- порядок представления ходатайств и просьб работников
- оплата труда — указать дни получения заработной платы
- выплата аванса
- личная собственность работника на рабочем месте
- личное предпринимательство — допустимо ли и в каких пределах
- возрастные требования — четкое указание возрастных пределов для каждой должности
- несчастные случаи
- политика заведения в отношении порядка разрешения жалоб клиентов
- питание работников — бесплатно ли предоставляется или со скидками
- перерывы — разъяснение политики заведения в отношении разрешенных перерывов для работников
- парковка личного автотранспорта работника
- распределение по сменам — объяснение процесса расстановки персонала по сменам, указание времени и места, где вывешивается расписание и состав смен;
- дресс-код: требует особой конкретизации, чтобы работник четко понял требования

- (2) Личная гигиена:
- необходимость аккуратной стрижки и прически
 - требования к чистоте и аккуратности униформы
 - требование к состоянию рук — всегда чисто вымыты, без ран и порезов
 - требования к состоянию ногтей рук — всегда коротко острижены и тщательно вымыты
 - особо оговаривается правило обязательного мытья рук после посещения туалетной комнаты, приема пищи, курения
- (3) Дополнительные выплаты и льготы работникам:
- страховка — разъяснение критериев, дающих работнику право на страховку работодателем
 - продвижение по службе — непереносимое включение пункта о предоставлении работодателем равных условий трудоустройства и продвижении исключительно на основе профессиональных качеств и уровня эффективности работы
 - тренинг — объяснение структуры программы обучения персонала
 - униформа — разъяснение политики заведения в отношении униформы и соответствующие требования к работникам
 - отпуск — разъяснение политики компании по предоставлению оплачиваемых отпусков, продолжительности отпуска, права работника на получение оплачиваемого отпуска
- (4) Общие сведения о меню:
- краткая характеристика особенностей меню с примерами. Разъяснение обязанностей и требований официантов к кухне и поваров к официантам
 - составление отдельных руководств по всем блюдам меню и по винной карте
- (5) Приветствие гостей, рассаживание в зале, обслуживание за столиками:
- перечень требований к идеальному обслуживанию столика
 - подробное разъяснение, как пробивать чек на оплату заказа клиента
 - схема помещений ресторана (включая зал) с указанием градации посадочных мест
- (6) Принятые в руководстве сокращения
- (7) Пункт о неприемлемости пьянства и запрете принимать алкогольные напитки при исполнении служебных обязанностей
- (8) Согласие работника со всеми пунктами наставления, его личная подпись.

Источник: National Restaurant Association's How-To Series, «How to Write an Employee Manual», October 2000, [http://www.restaurant.org/business/howto/eemannual.cfm](http://www.restaurant.org/business/howto/eemmanual.cfm)

Вопросы для обсуждения. В чем важность руководства по ориентации новых сотрудников? Как вы думаете, все ли рестораны берут за основу данные рекомендации для разработки своих руководств? Обоснуйте свою точку зрения.

Существует опасность перегрузить новичка информацией, особенно в первый день. Это и так самое трудное для него время: оказаться в новой обстановке, познакомиться с множеством новых людей, в том числе и своих будущих начальников, соприкоснуться с клиентами — все это может коренным образом отличаться от его прошлого опыта. Поэтому новичку трудно усвоить сразу большой объем информации, хотя именно в первые дни работы контакты новичка и организации особенно интенсивны и закладывают основу будущих долгосрочных взаимоотношений новичка и работодателя.

Чтобы не перегружать новичка информацией, значительную ее часть ему предоставляют в письменной форме, в виде инструкции, справочника (настойной книги). Затем более или менее освоившийся новичок подписывает заявление о том, что ознакомлен с правилами работы заведения. Этим организация ограждает себя от риска судебных исков со стороны работников, которые могли бы обвинить работодателя, что он не предоставил им заранее какой-либо важной информации. Этот момент особенно важен для работников, чья обязанность — поддерживать и укреплять правила внутреннего распорядка.

Заключительная часть программы ориентации — оценка ее эффективности и послепрограммное сопровождение. Слишком часто делается ложный вывод, что новый сотрудник, пройдя ориентационную программу, усвоил все необходимые ему сведения. В сущности, цель таких программ — обеспечить усвоение работником информации, которую руководство считает важной. По этой причине в некоторых компаниях по прошествии нескольких недель принято экзаменовывать новичков, чтобы определить, насколько они преуспели в ориентации.

ТРЕНИНГ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Важность тренинга

Некоторые в отрасли общественного питания считают тренинг персонала не инвестицией в прибыльное предприятие, а пустой тратой денег. Как только объем продаж падает, они первым делом урезают финансирование тренингов для работников, а то и вовсе прекращают их. Под это подводится обоснованная на первый взгляд база: при высоком уровне текучести кадров в отрасли нет смысла обучать людей, которые все равно уйдут, с этой точки зрения тренинг выставляется как обучение работников для «постороннего дяди».

Сторонники этой неправильной точки зрения упускают важное соображение о причинах ухода персонала. Может, работники так охотно увольняются как раз потому, что руководство не нашло времени, денег и сил, чтобы уделить им должного внимания? А между тем тщательно и любовно подготовленный и обученный персонал означает сокращение текучести, снижение нервозности на рабочих местах, затрат и сбоев в работе, прогулов и соответственно — рост эффективности работы и повышение уровня удовлетворенности клиентуры.

Если правильный тренинг способствует снижению текучести кадров, то затраты на него более чем оправданны. Вот данные о текучести кадров в ресторанах разных категорий:

Категория ресторана	Годовая текучесть кадров, %					
	Весь персонал		Штатный персонал		Почасовые работники	
	2002	2004	2002	2004	2002	2004
Полносервисные рестораны со средней суммой чека менее 15 долл.	96	64	50	33	100	67
Полносервисные рестораны со средней суммой чека 15—24,99 долл.	72	56	50	33	79	60
Полносервисные рестораны со средней суммой чека 25 долл. и выше	73	45	25	40	80	47
Рестораны с ограниченным циклом обслуживания	87	73	—	50	—	82

Источник: 2002 Restaurant Industry Report (Washington, DC: National Restaurant Industry and Deloitte & Touche, 2002), pp. 21, 45, 69, 93; 2004 Restaurant Industry Report (Washington, DC: National Restaurant Industry and Deloitte & Touche, 2005), pp. 22, 50, 78, 106.

Данные таблицы свидетельствуют, что у ресторанов с неполным циклом обслуживания проблема текучести кадров куда острее, чем у полносервисных. Нельзя не обратить внимание и на улучшение показателей текучести (в ряде случаев весьма существенное) в 2004 г. по сравнению с 2002 г. NRA не указывает причин такого резкого снижения. Возможно, отрасль стала направлять значительно больше ресурсов на обучение персонала, что усилило лояльность работников. А может, сложилась такая экономическая ситуация, в которой работники считают более целесообразным оставаться на нынешней позиции, чем переходить в другое место.

По данным NRA, потери ресторана в связи с уходом минимально оплачиваемого почасового работника и менеджера составляют соответственно 2494 и 24 000 долл.⁵ Если взять за основу эти показатели и исходить из предположения, что в штате ресторана 60 почасовых работников и два менеджера, то в контексте данных таблицы у полносервисного ресторана со средней суммой чека менее 15 долл. на человека дополнительные потери вследствие текучести кадров составят 173 640 долл.

Ответственность за тренинг

Обязанности по обучению персонала могут быть возложены непосредственно на супервайзеров — все зависит от масштаба заведения и структурных особенностей ресторанного оператора. Если ресторан — часть ресторанной сети или структурное подразделение более крупной организации, линейным менеджерам будут обеспечены поддержка и специализированное обучение со стороны персонала HR-подразделения.

Как правило, HR-подразделение оказывает помощь по следующим вопросам⁶:

- разработка программ тренинга;
- ведение программ обучения по таким общим вопросам, как методики надзора и наблюдения за персоналом и распределение управленческого времени;
- координация отдельных элементов тренинга, в частности приглашение лекторов со стороны, проведение семинаров, администрирование программ планирования и кросс-тренинга;
- исследование, мониторинг и оценка тренингов.

Даже при наличии профессиональной поддержки от HR-подразделения ответственность за обучение новых сотрудников отвечает менеджер подразделения. На уровне независимого структурного подразделения возглавляющий его менеджер не может рассчитывать на поддержку квалифицированного HR-персонала. Правда, сам управляющий рестораном может лично не проводить тренингов. Лучше всего это поручить сотруднику, который хорошо разбирается в стандартах выполнения работ и обладает педагогическим даром, позволяющим эффективно донести эту информацию до обучаемых. Как правило, инструктор по тренингу — менеджер подразделения.



Тест «на один зубок» 13.3 Инновационный метод тренинга

Цель изучения. Сравнить и выявить различия в методах тренинга персонала.

Сеть стейкхаус-ресторанов Ruth's Chris Steak House внесла свой вклад в идиоматику английского языка, придав новое значение устоявшемуся выражению «сдать на руки хорошую карту». В 1999 г. к управленческой команде по приглашению основательницы сети Рут Фертел присоединился Билл Хайд и принес с собой многолетний опыт работы в отрасли. А также — новый взгляд на то, как совершенствовать и обучать персонал.

Предложенная Хайдом S-Mac learning System (уникальный метод обучения при помощи карточек с краткими тематическими выжимками) — разработка фирмы DSG Associates из г. Ирвин (штат Калифорния). Система S-Mac используется для обучения как почасовых работников, так и руководящих кадров. Она призвана ознакомить с ключевыми навыками компании, ее историей и культурой, а также со стандартами обслуживания и обращением с новыми продуктами. Вся информация в сжатом виде размещается на отдельных карточках из легкого пластика, выкрашенных в разные цвета в соответствии с тематикой. По размеру карточки невелики, как раз такие, чтобы без труда уместить их в кармане рабочей одежды повара или официанта. Еще одно их достоинство: текст напечатан на двух языках, с одной стороны — на английском, с другой — на испанском, последнее очень помогает испаноязычным работникам не только освоиться на рабочем месте, но и подучить английский. Материалы S-Mac доступны и на аудиокассетах, также на двух языках.

В системе тренинга S-Mac семь тематических разделов: «Вводный для новичков», «Информация о блюдах меню», «Стандарты ресторанный зала», «Стандарты работ в служебных помещениях», «Стандарты обслуживания», «Информация о правилах работы кухни», «Сведения о крепких алкогольных напитках и винах». Имеются специальные разделы для официантов и поваров. Правила в каждом разделе сопровождаются примерами из практики заведения и дают исчерпывающие объяснения по всем аспектам работы, так что работники полностью вооружены знаниями, позволяющими предвидеть и превзойти ожидания самых требовательных клиентов. Например, в разделе «Стандарты ресторанный зала» есть отдельные карточки «Впечатления гостей» и «Обращение к гостям по имени».

Карточки по всем разделам находятся в свободном доступе на специальных стойках, любой работник в любое время может взять одну или несколько. Кроме того, любому работнику не возбраняется брать для изучения карточки с описанием обязанностей других сотрудников, это даже поощряется как совершенствование и основа для будущего продвижения. Сотрудник сам решает, стоит ли взять все карточки по какому-нибудь разделу или только одну, чтобы углубить знания по конкретному навыку.

Система карточек идеальна еще и в том смысле, что позволяет легко обновлять материал вслед за любыми изменениями как в меню, так и в формах обслуживания, а также в крупных переменах, происходящих в отрасли. Практика доказывает, что это очень эффективная система обучения и совершенствования персонала, сочетающая в себе симпатичный дизайн, современные технологии и человеческую заботу. Как говорит директор сети по обучению и гостеприимству Кэтрин Харрис: «Наличие системы S-Mac сильно облегчило мою жизнь, когда я только пришла работать в Ruth's Chris... Из материала на карточках я вынесла чрезвычайно важные и четкие представления о том, как управлять заведениями нашей сети».

Источник: Winning Workforce Ideas, Employer of Choice Awards, «It's All in the Cards», pp. 14–17.

Вопрос для обсуждения. Как система S-Mac, основанная на разбивке по разделам, способствует совершенствованию, продвижению и освоению персоналом смежных профессий?

ТРЕНИНГ

Тренинг, или обучение персонала, определяют как «любые инициированные организацией процедуры, направленные на создание условий для обучения членов организации»⁷. Изначально тренинг направлен на привитие новым сотрудникам умения работать на уровне принятых в компании стандартов. Помимо этого, динамичные перемены в среде действия компании, а также в существе ее операций требуют организации программ совершенствования навыков персонала и обучение новым подходам для обеспечения соответствия новым условиям.

Разработка программы тренинга осуществляется в соответствии со следующими этапами⁸.

1. Оценить потребности организации в обучении персонала.
2. Наметить цели обучения.
3. Разработать общую программу тренинга.
4. Подготовить индивидуальные задания в рамках программы.
5. Провести тренинг по программе.
6. Оценить результат обучения.
7. Осуществлять сопровождение тренингов по разработанной программе.

Оценка потребностей в обучении

Цель этого этапа следует из его названия — пока не оценишь, чему надо обучаться, невозможно наметить, как обучаться. Оценка потребностей в обучении осуществляется на трех уровнях⁹: организационный анализ, анализ производственных задач и анализ индивидуальных потребностей.



Тест «на один зубок» 13.4

Выборочный метод обучения: Тренинг/Тестирование на рабочем месте

Цель изучения. Разработать, реализовать и оценить эффективность программы тренинга.

Популярный метод тренинга — обучение непосредственно на рабочем месте. Работник получает буклет с ключевыми концепциями, которые будут прорабатываться в ходе тренинга. По окончании каждого занятия работнику предлагается пройти небольшой экзамен. Ниже приводятся несколько вопросов из каждого раздела первого из ряда тестов, которые должны сдать официанты ресторана морепродуктов сети Papradeaux Seafood Kitchen. Чтобы продолжить тренинг, испытуемый должен дать 90% правильных ответов:

1. Назовите номер телефона нашего ресторана _____
2. Назовите адрес нашего ресторана _____

Подтвердите или опровергните следующие утверждения (Да/Нет):

1. Гости не обязаны оставлять чаевые. _____
2. Чаевые можно забрать со стола и до ухода гостей. _____

Укажите название каждого вида рыбы, вкус и вид которых описаны ниже.

1. Имеет мягкий вкус, очень сочное слоистое белое мясо. Вкуснее всего, если приготовить в гриле, обжарить на открытой сковороде или «зачернить».
2. Сочное темное мясо с довольно специфическим вкусом. Великолепно, если приготовить на раскаленных углях или «зачернить».

Укажите, какой хлеб следует подавать к следующим блюдам меню.

1. _____ к жареным или фаршированным королевским креветкам.
2. _____ к устрицам и зубатке.

Укажите, как называется описанный ниже процесс приготовления*.

1. Продукт обмакнуть в сливочное масло, затем обвалить в смеси из девяти приправ каджун и готовить на раскаленном гриле, чтобы продукт сохранил сочность, а приправы образовали горелую корку, придавая продукту особенный вкус и «зачерненный» вид.
2. Продукт зажаривают на открытом огне.

Заполните пробелы:

1. Блюда из морепродуктов гарнируют _____ и _____.
2. К отбивной из говядины и к курице на гриле в качестве гарнира подают _____.

Укажите примерное время приготовления следующих категорий блюд в меню.

1. Супы, фасоль _____.
2. Хвост омара _____.

Укажите принятое сокращение, порядок и время приготовления следующих наименований меню:

Блюдо меню	Сокращение наименования	Порядок приготовления	Время приготовления
1. Закуска из жареных крабовых палочек			
2. Жареное мясо крокодила			
3. Будин (острая свиная колбаса с рисом, кухня каджун)			

Источник: Pappadeaux Seafood Kitchen's Server Test Booklet, Version 2, pp. 1–6, Pappas Restaurants, Inc.

Вопрос для обсуждения. Почему важно, чтобы сотрудник ресторана, занятый в обслуживании, знал все компоненты каждого блюда меню?

* Это прием кухни каджун — франкоязычных жителей штата Луизиана. — *Прим. перев.*

В рамках организационного анализа компания рассматривается как единое целое в свете ее целей, наличных ресурсов и внешней среды деятельности. Это позволяет определить области, в которых требуется организационное обучение. Предположим, в последнее время судебные инстанции усилили внимание к теме

сексуальных домогательств. В свете этого изменения во внешней среде анализ может выявить потребность дополнительного инструктажа непосредственных руководителей в этой области.

Анализ производственных задач компании позволяет наметить содержание программ тренинга исходя из операций, обеспечивающих ее функционирование. Результатом анализа работ станет набор должностных инструкций. Они отражают самые важные и затратные по времени операции в рамках каждой должности. Затем для каждой такой операции разрабатываются стандарты их исполнения. Они отражают требуемый уровень выполнения работы. Далее проводится индивидуальный анализ работников, выявляющий, какие знания, навыки, умения и отношение нужны для выполнения работ на соответствующем стандартам уровне. Люди, привлеченные к работе, должны либо обладать всем этим багажом, либо пройти обучение, чтобы приобрести его. Потребности в обучении могут выявляться и на основе информации о произошедших несчастных случаях, на личных наблюдениях, на собеседованиях увольняющихся работников и мнений и оценок действующего персонала.

Цели обучения

Поставленные цели обучения должны удовлетворять критериям SMART — конкретность, измеримость, достижимость, реалистичность и ограниченность конкретным сроком. Тогда и тому, кто руководит процессом обучения (менеджеру), и тому, кто обучается (работнику), заранее будет известно, что следует сделать, какого уровня эффективности достичь и в какие сроки.

Программа тренинга

После этой подготовительной работы можно приступать к составлению программы тренинга. Содержание процесса обучения для конкретной должности составляют на основе результатов анализа содержания работы, предусмотренной этой должностью. В ходе анализа, как уже говорилось, выявляются самые важные задачи в рамках должностных обязанностей. Это те операции, выполнять которые должен уметь работник, занимающий эту должность. Если на нее взяли работника, который не умеет выполнить одну или несколько основных операций, его следует обучить этому. Программа тренинга указывает, чему именно следует обучать, в какие сроки, где, какими методами и кого. В ней также должны быть указаны затраты на этот вид обучения.

Выше уже рассматривался процесс проведения анализа содержания работ. Он предусматривает следующие шаги¹⁰:

- составление перечня работ;
- разбивку каждого вида работ на отдельные операции;
- описание порядка выполнения каждой операции — составление должностной инструкции;
- составление списка квалификационных требований.

Перечень работ в составе должности — это все те виды работ, которые должен выполнять занимающий данную должность. Вот, например, какие виды работ могут быть включены в перечень работ официанта (среди прочего)¹¹:

- поприветствовать и рассадить за столиком прибывших гостей;
- подать воду, зажечь свечи (или лампу) на столе, если это входит в антураж;
- принять заказ на напитки и подать заказанное;
- ознакомить гостей с содержанием меню и винной карты;
- помочь гостям в выборе блюд и вина.

Далее каждый вид работ разбивают на отдельные действия. Описывается порядок выполнения каждого действия. Описание состоит из четырех пунктов: что следует делать, какие для этого используются материалы, как следует выполнять операцию, в чем ее важность.

Так, например, задача «Помочь гостям в выборе блюд и вина» предполагает шесть действий¹²:

- (1) подойти к столику;
- (2) принять заказ на коктейли;
- (3) подать коктейли;
- (4) осведомиться, не желает ли гость заказать еще один коктейль;
- (5) принять заказ на блюда;
- (6) принять заказ на вино.

Далее каждое действие будет расписано во всех подробностях, включая предусмотренный порядок каждого действия, используемые при этом материалы, разъяснение важности действия. Подробное описание первого действия может выглядеть так¹³:

ЧТО ДЕЛАТЬ

Подойти к столику.

КАК ДЕЛАТЬ

Остановиться возле столика. Посмотреть на гостя, улыбнуться, тепло поприветствовать. Представить себя. Если вы знаете имена гостей, приветствуя, назовите их по именам. Будьте вежливы.

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Если вы проявите радушие и личное внимание к гостям, вы с самого начала завоюете их расположение.

На основании разбивки можно составить должностную инструкцию, а затем и спецификацию, т.е. перечень квалификационных требований (умений, навыков, знаний), требуемых для выполнения этой работы. При приеме на работу квалификацию новичка сравнивают со спецификацией должности, на которую его берут, выявляя тем самым пробелы в его квалификации. Это и составит содержание тренинга, который он должен будет пройти. Конкретные детали можно почерпнуть из разбивки работ на отдельные операции и действия. А позже их можно использовать как стандарты выполнения работы, чтобы, сопоставив с ними реальный уровень работы новичка, определить, насколько она соответствует требуемому рестораном уровню.

Тренинговые занятия

Когда программа тренинга в целом готова, предстоит разбить ее на разделы и в пределах каждого наметить отдельные уроки, охватывающие все темы раздела. В рамках тренинга отдельное занятие в классе обычно длится от 15 до 30 мин. В ходе урока инструктор указывает тему и цели изучения данного занятия и предлагает методы, при помощи которых можно освоить учебный материал.

Проведение тренинга

Теперь настает момент выбрать того, кто будет проводить тренинг. Обычно это поручают линейному менеджеру, непосредственному начальнику обучаемых или опытному сотруднику из числа его подчиненных. Однако сотрудник, который хорошо знает, как выполнять те или иные работы, или осуществляет надзор за их должным выполнением, — не всегда лучшая кандидатура на позицию инструктора — у него могут отсутствовать педагогические способности, и он не сможет донести до других знания, которыми обладает.

Поэтому возникает необходимость обсудить те качества, которыми должен обладать инструктор. По мнению отраслевого HR-специалиста Уилхауза (Wheelhouse), эффективный инструктор должен¹⁴:

- хорошо разбираться в людях;
- быть объективным;
- знать, что все люди разные, понимать и принимать это;
- обладать коммуникабельностью и способностью слушать;
- считаться в подразделении образцом для подражания;
- быть оптимистом и энтузиастом своей работы, своего подразделения, своей компании.

Если сотрудник подразделения соглашается на роль инструктора по тренингу, он должен получить дополнительное финансовое вознаграждение, а также признание в масштабе всего заведения. Если, например, инструктором согласится стать действующий официант ресторана, это будет означать, что он сможет обслуживать меньше клиентов, а следовательно, получит меньше чаевых. Ресторан должен компенсировать ему эту потерю и подчеркнуть в коллективе, что этот человек заслуживает уважения.

Оценка эффективности тренинга

На этом этапе определяют, в какой степени тренинг был эффективен, удалось ли с его помощью достичь поставленных целей. Успех обучения можно определять на нескольких уровнях¹⁵. На первом и самом основном уровне оценивают реакцию обучаемого — понравился ли ему тренинг. Затем оценивают уровень приобретенных знаний — усвоил ли он новые знания и информацию. Еще полезнее оценить его поведение и/или отношение — изменилось ли в лучшую сторону поведение работника, улучшилось ли его отношение к работе. В какой степени эти позитивные сдвиги можно приписать пройденному им тренингу? И наконец, главное — насколько эффективен тренинг с точки зрения затрат на него: что больше, затраты на организацию и проведение тренинга или повысившаяся производительность и результативность работы тех, кто обучался?

Послепрограммное сопровождение

Этот последний этап обязателен и очень важен. Он позволяет убедиться в том, что работник постоянно использует на практике навыки и знания, полученные в ходе тренинга. Супервайзер может осуществлять эту задачу в рамках наставничества — проверять, стал ли работник лучше выполнять свои обязанности в результате тренинга, и если это так, отметить позитивный сдвиг (похвалить работника),

а если нет — скорректировать в нужную сторону его действия, чтобы улучшить эффективность работы.

На заметку

В ресторанной сети Claim Jumper Restaurants наиболее одаренных почасовых работников приглашают «перескочить» на управленческие должности, пройдя обучение по программе Expeditor Program.

Программа официально стартовала в 2001 г. и предназначена для подготовки сотрудников сети Claim Jumper на менеджерские должности. После обнародования открывшихся управленческих вакансий персонал программы проводит собеседования с теми, кто выразил интерес к объявленным вакансиям и оценивает их перспективы. Затем успешные претенденты приступают к обучению по Expeditor Program, а те, кто недостаточно подготовлен, занимаются с инструкторами, которые подтягивают их уровень до требуемого программой. Такие работники пройдут обучение в следующий раз, когда компания откроет программу.

В результате этого новшества текучесть среди почасовых работников резко сократилась — с 70% в 2001 г. до 55% в 2004.

Источник: Donna Hood Crecca, Chain Leader, «Expediting Success at Claim Jumper», April 2005.

ПРИНЦИПЫ НАУЧЕНИЯ

Существует различие между и тренингом и научением. Считается, что человек, прошедший тренинг, научился всему, чему его учили. Однако научение происходит тогда, и только тогда, когда человек получил, понял и усвоил знания, преподаваемые в ходе тренинга, сделал их частью собственных знаний. Отсюда вывод: чтобы тренинг был эффективным, его следует разработать так, чтобы создать условия для усвоения знаний, т.е. научения. Если программа тренинга разработана с учетом принципов научения, у нее больше шансов обогатить учащихся реальными прочными знаниями.

Намерение обучаться

Человек никогда ничему не научится, если сам не желает этого. Задача инструктора — способствовать укреплению мотивации обучаться путем разъяснения важности знаний, которые предлагает тренинг. Работник должен иметь четкое представление, зачем ему обучение. Возможно, это поможет ему занять более высокую позицию, предполагающую более весомые чаевые, или поможет продвинуться по служебной лестнице, или даст более значимый статус в компании. Главное — определить, что самое важное для работника, и показать ему, как этого добиться благодаря активному участию в тренинге. Иными словами, работник должен понять, что обучение позволит ему получать больше удовлетворения от своей работы.

Холистическое научение

Научение более эффективно, если работа, которой обучают в ходе тренинга, представлена в целостном виде и в контексте деятельности всей компании, а сама работа — в виде составляющих ее компонентов. Эта идея воплощена в концепции холистического (Whole learning) или гештальт-научения и исходит из того, что человек лучше осознает свои задачи, если понимает, как они вписываются в задачи целого — организации, где он работает. Например, в ходе тренинга посудомойщика ему следует объяснить, откуда поступают грязные кастрюли, котлы и противни, как их надо мыть и куда они дальше будут направлены. Здесь же уместно разъяснить, насколько важно для ресторана, чтобы вся эта кухонная посуда была чисто вымыта. Тем самым у работника появляется канва, основа, на фоне которой ему проще обучиться конкретным действиям и приемам должного выполнения этой важной работы.

Положительное подкрепление

Человек всегда действует наиболее благоприятным для себя образом, который сулит ему награду. Она может быть внешней — это дополнительное вознаграждение или продвижение по службе, словесной — в форме признания заслуг, похвалы или внутренней — это чувство свершения. Инструктору следует определить, какая форма награды более всего по душе работнику, и именно ею подкреплять его позитивное отношение к обучению. Обычно это стимулирует к повторению вознагражденного поведения.

Положительное подкрепление — награда за что-то, что сделано правильно, — более эффективный метод воздействия, нежели наказание. Положительное подкрепление воздействует тем эффективнее, чем раньше после продемонстрированного правильного действия работник получает награду. Если менеджер сразу же поблагодарит официантку за то, что помогла гостям успокоить их раскапризничавшегося малыша, это будет куда более действенно, чем если он сделает это по окончании смены.

Практика

Есть поговорка — «навык мастера ставит». Правда, умные люди интерпретируют ее так: «мастерский навык мастера ставит». Суть в том, что частое повторение вновь приобретенных навыков совершенствует и оттачивает их. Кроме того, активная практика для закрепления навыка неизмеримо более действенна, чем если о нем слушать или читать.

Дозированное или массированное обучение

Материал усваивается легче, если он дозирован не слишком большими порциями и подается в течение нескольких занятий, чем когда он обрушивается на головы учащихся за один раз. Если, например, установлено, что обучение для данной должности занимает восемь часов, то работники гораздо лучше усвоят новые знания, если организовать двухчасовые занятия в течение четырех дней, чем если это будет одно восьмичасовое занятие, проведенное за один день.

Кривая обучения

Каждый человек обучается своими темпами — одни быстрее, другие медленнее, к тому же многое зависит и от существа изучаемого материала. В целом выделено три модели обучения. Обучение навыкам рутинной работы обычно начинается с быстрого улучшения эффективности работы, а потом темп улучшения замедляется и в конечном итоге стабилизируется на «нормальном» уровне эффективности выполнения данной работы. Кривая обучения сначала быстро растет, потом рост замедляется.

Если работник приступает к изучению совершенно нового для себя дела, новых обязанностей, то здесь картина с темпами освоения прямо противоположная. Сначала освоение нового происходит медленно, почти не отражается на эффективности выполнения работы, зато позже, по мере накопления знаний, темп усвоения материала и соответствующих улучшений в выполнении работы нарастает. Иными словами, кривая обучения сначала демонстрирует медленный рост, а потом быстрый.

Третий вариант — кривая обучения S-образной формы: обучение начинается медленно, результаты едва отражаются на работе, на следующем этапе обучение ускоряется и эффективность работы быстро растет, а затем стопорится. Так обычно бывает при освоении сложных видов работы, которые требуют не только изучения ее приемов, но и освоения базовых знаний.

Таким образом, в каждой из трех моделей обучения присутствует период замедления темпов освоения и улучшения эффективности работы. Это часто приводит обучающихся работников в отчаяние, и их рвение к учебе пропадает. Важно, чтобы инструктор подмечал, когда наступает такой период, и вовремя сообщил работнику, что это вполне естественная вещь, что так происходит со всеми. Здесь очень нужно положительное стимулирование, оно необходимо для обеспечения долгосрочного роста эффективности работы.

Моделирование поведения

Это один из самых эффективных методов обучения: человек наблюдает, как выполняет обязанности образцовый работник, и старается во всем копировать его поведение. Этот метод особенно полезен в ситуациях, когда новичку необходимо усвоить новую специфическую информацию и сразу же применять ее на практике.



Тест «на один зубок» 13.5

Один день из жизни: Лайза Чидичимо

В это мартовское утро Лайза Чидичимо (Lisa Chidichimo) приступила к работе в 8-00 утра. Уже среда, порадовалась Лайза, половина этой сумасшедшей рабочей недели уже позади. Вышло так, что на этой неделе ей надо провести не только важные тренинги в двух ресторанах, но еще и презентации — ресторанная сеть Monical знакомит публику с серией новых блюд. Первое, что Лайза делает по утрам, — проверяет корпоративный сайт, отвечает на сообщения от клиентов и других посетителей сайта. Она считает общение с людьми чуть ли не самым главным в своей работе. Не будь у нее особых способностей к этому делу, она бы просто не справилась с такой огромной нагрузкой. Лайза по природе экстраверт, поэтому взаимодействие с людьми, по ее мнению, лучшее, что она умеет делать.

Она старается все время держать руку на пульсе — не менее 15% утреннего времени отводится контактам с ресторанами сети, общению с менеджерами и рядовыми сотрудниками. В течение часа, с 9 до 10 утра, она всегда присутствует в ресторане и обсуждает дела с командой менеджеров Monical. За это время она проверяет, насколько удовлетворены работники и, конечно, клиенты.

Ровно в 10 Лайза возвращается в кабинет проследить, как проходит массовая презентация новой серии блюд, — обменивается сообщениями с менеджерами других ресторанов сети, обсуждает, как проходит испытание новых блюд, какова реакция гостей. Ближе к полудню у нее выдается минутка, чтобы проглотить сэндвич. Но работы она не прерывает.

С часу до трех Лайза посвящает время общению с гостями и отвечает на запросы из подразделения клиентского обслуживания Monical. Она умеет с одинаковым профессионализмом и тактом отвечать как на жалобы, так и на благодарные отзывы.

На три часа назначено мероприятие по продвижению с участием Chicago Bears (профессионального футбольного клуба в составе Национальной футбольной лиги) — их тренировочный центр переезжает на новое место, как раз по соседству с двумя ресторанами Monical — всего в трех милях. Едва закончив с футболистами, Лайза спешит на встречу с Джимом Хеджем из маркетинговой службы. Он разрабатывает графику для билбордов. Чем бы ни занималась Лайза, она все время остается на связи, весь день идут интенсивные переговоры с сотрудниками чуть ли не всех подразделений. Вот, например, едва она на минутку заглядывает к себе в кабинет, как из бухгалтерии несут показатели по продажам на одном недавнем мероприятии, которое устраивала в их ресторане местная община.

Последний час этого рабочего дня Лайза разъясняла сотрудникам маркетинговой службы свое видения рекламы новых блюд. Решено, что главными компонентами рекламной кампании будут флайеры на местах, реклама на билбордах, прямая почтовая рассылка и рекламные ролики на телевидении. Но вот близится конец рабочего дня — офис Monical закрывается в половине пятого, но Чидичимо продолжает работать еще полчаса. Наконец в пять вечера, усталая, но довольная, Лайза покидает кабинет и направляется домой, по дороге прихватив с работы мужа.

Источник: National Restaurant News, «A Day in the Life: Lisa Chidichimo» April 15, 2002. p. 46.

Вопрос для обсуждения. Почему значительную часть рабочего времени Лайза Чидичимо посвящает общению с гостями? Объясните, почему от этого выигрывает и она сама как работник, и бизнес Monical.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Существует три базовых метода обучения: самостоятельное, индивидуальное и групповое¹⁶.

Самостоятельное обучение

Программы, рассчитанные на самообучение, персонал изучает самостоятельно, определяя наиболее удобный для себя темп обучения. Каждый выбирает удобное время для освоения материала, размещенного на видеокассетах и в печатной брошюре или в форме интерактивной компьютерной программы. Поскольку цели обучения четко обозначены, последовательны и структурированы, этот метод считается самым эффективным для освоения стандартных приемов выполнения рутинной работы.

От 31 до 47% ресторанных операторов (в зависимости от средней суммы чека) используют для обучения видеоматериалы, тогда как 28—34% предпочитают организацию занятий в классах. Соответствующие показатели по использованию в обучении интерактивных компьютерных программ и материалов на CD-ROM составляют 16—19% и 1—5% соответственно¹⁷.

Такие программы особенно уместны для обучения часто повторяющимся действиям, когда большая группа сотрудников выполняет одни и те же виды работ, когда высока текучесть и вследствие этого — всегда есть большое число временных работников, которых следует быстро обучить правильному выполнению рутинной работы¹⁸. Но есть и один недостаток: высокие начальные затраты времени и денег на разработку программ. Если какие-то процедуры меняются, вся программа устаревает и ее приходится полностью переделывать.

Как считают специалисты, эффективная программа самообучения должна отвечать девяти основным критериям¹⁹:

- (1) самостоятельному регулированию;
- (2) ожидаемому результату обучения;
- (3) контракту на обучение;
- (4) среде обучения;
- (5) предоставлению печатных материалов;
- (6) демонстрации мастерства;
- (7) обратной связи;
- (8) самостоятельному выбору темпа обучения;
- (9) свободе в освоении программы.

Самостоятельное регулирование Цель самообучения, которое контролирует сам обучающийся, — наиболее эффективно освоить материал. Некоторые компании придерживаются мнения, что такие программы могут осваивать только люди самоорганизованные. Поэтому к самообучению они допускают работников только после просеивания по указанному признаку. В процессе самообучения работник не только осваивает ценные навыки, но и тренирует свою способность принимать ответственные решения и управлять своим временем.

Ожидаемый результат обучения В рамках типовой программы самообучения обучающийся тренируется определенное время по одному навыку, а потом пере-

ходит к освоению следующего. Его следует проинформировать, какие задачи он должен будет выполнять в ходе самообучения и каков должен быть уровень профессиональной компетентности в конце обучения (он может представлять собой даже удвоенный стандарт выполнения какого-либо вида работ).

Контракт на обучение Контракт на обучение — это соглашение между обучаемым и инструктором и отражение эффективности обучения. Инструктор, подписывая контракт, обязуется тем самым оказывать обучаемому помощь в освоении целевого уровня компетентности. Как только он убедится, что этот уровень достигнут, в контракт вносится обновление. Письменный контракт придает процессу обучения официальный характер и гарантирует ответственное отношение к обучению обеих сторон.

Типовой контракт на обучение содержит следующие положения²⁰:

- *формулировку уровня компетентности* — указывается цель обучения; перечисляются навыки, которые должен освоить обучаемый;
- *обучающие действия по освоению оговоренной компетенции* — какие знания следует освоить и какие навыки требуются от обучаемого;
- *система оценки* — минимально приемлемый уровень компетентности по каждой изучаемой операции;
- *ресурсы обучения* — обязательное предоставление печатных материалов;
- *свидетельство согласия и заверение* — обе стороны, инструктор и обучаемый, ставят свои подписи.

Среда обучения Самостоятельное обучение происходит в реальной рабочей обстановке на рабочем месте обучаемого.

Печатные материалы Мы уже говорили, что обучаемого нужно снабдить печатными материалами, в которых подробно описаны стандартные процедуры и стандарты компании по выполнению каждой операции, которые он должен освоить. Это позволит обучаемому легко заметить, в чем он отстает или что делает не так, как принято в компании, и соответственно скорректировать свои действия.

Демонстрация мастерства Обучаемый должен продемонстрировать, что теперь он соответствует ожиданиям программы обучения, доказывая, что освоил задачи или уровень компетенции, предусмотренный контрактом на обучение. И только после этого он может приступить к изучению следующей части работы. В рамках некоторых программ работник должен проработать определенное время на каждом участке, и хотя он уже освоил требуемые навыки, он не может перейти на следующий участок в рамках обучения, пока не продемонстрирует настоящее мастерство на данном.

Обратная связь Как только инструктор проверил, что обучаемый освоил изучаемые операции или достиг требуемого уровня компетенции, он должен представить обучаемому положительный отзыв о его успехах. Замечено, что это очень стимулирует как обучение, так и последующую результативность работы обучаемого.

Самостоятельный выбор темпа обучения Обучаемый осваивает материал удобным ему темпом и по собственному усмотрению организует процесс обучения. Считается, что этот элемент самоконтроля ускоряет обучение и способствует лучшему запоминанию и усвоению учебного материала.



Тест «на один зубок» 13.6

17 качеств самого эффективного инструктора

Цель изучения. Развить в себе качества, необходимые, чтобы стать самым эффективным инструктором.

Перечислим 17 качеств, которые помогут инструктору — по любой дисциплине и в любой организации общественного питания — достичь высот в деле обучения. И хотя это не единственные качества, которые делают инструктора инструктором, все они чрезвычайно полезны для тех, кто только начинает осваивать эту профессию.

1. Обширные организационные знания
2. Знание управленческих ролей и функций
3. Знание содержания тренинга
4. Навыки подготовки программ тренингов
5. Технические и компьютерные навыки, включая работу с интернет-ресурсами
6. Чуткость в вопросе обратной связи с обучаемыми
7. Умение обращаться с людьми, дар убеждения
8. Невозмутимость, умение в любых обстоятельствах держать себя в руках
9. Преданность делу, ответственность
10. Проворство ума
11. Креативность
12. Способность самосовершенствоваться
13. Способность к самоанализу
14. Коллективизм
15. Способность внушать доверие
16. Чувство юмора
17. Уверенность в себе

Источник: Rae, Leslie, *Trainer Assessment: A Guide to Measuring thy Performance of Trainers and Facilitators* (Burlington, VT: Gower Publishing Company, 2002), p. 27—40.

Вопрос для обсуждения. Какие три качества вы считаете основными для успешного инструктора? Объясните ваш выбор.

Свобода в освоении программы Каждый изучает материал разными темпами, поэтому программа отпускает довольно большое время на освоение каждого раздела в расчете на тех, кому учение дается медленно. Обучаемые, уже обладающие достаточным опытом или просто осваивающие материал быстрее, должны иметь возможность не засиживаться на знакомых темах, чтобы процесс обучения не наскучил. Освоив требуемый уровень компетенции или выполнение операций,

они могут сразу переходить к следующему разделу. Некоторые работники хорошо знакомы с основами работы, поэтому первые разделы программы они могут пройти очень быстро, потратив время только на итоговые тесты.

Индивидуальная подготовка

Для индивидуальной подготовки чаще всего выбирают такой метод, как обучение на рабочем месте. Преимущества — быстрота обучения, оперативность, гибкость и малые затраты. Организация индивидуального обучения предполагает четыре этапа: подготовку курса обучения, проведение курса обучения, практические занятия и обратную связь.

Подготовка На этом этапе определяют содержание программы обучения, выбирают методы обучения, обосновывают важность изучаемого и устанавливают уровень компетенции, достижение которого должно стать результатом обучения. Затем работу, которая является предметом обучения, разбивают на отдельные операции и каждую описывают, акцентируя самые важные моменты. Вот как, например, будет выглядеть описание работы кассира ресторана²¹:

Задача кассира ресторана — обеспечить, чтобы каждый гость покидал заведение, удовлетворенный дружелюбным, быстрым и точным обслуживанием, при необходимости имея возможность воспользоваться помощью других сотрудников ресторана, а также поддерживать чистоту и привлекательный вид рабочего места. Кассир несет ответственность за наличные денежные средства в кассе, за правильное проведение чеков гостей и расчеты по причитающимся по чекам суммам и всю связанную с движением наличных средств отчетность перед рестораном во время своей смены.

Элементы, или составляющие, данной работы следующие:

- дружелюбие (приветливость);
- подобающий внешний вид;
- работа в команде;
- процедуры приема смены и начала работы;
- текущие обязанности по расчетам с гостями;
- процедуры окончания работы и сдачи смены;
- подготовка отчетности;
- использование оборудования.

Каждый из перечисленных элементов может стать основой для отдельного модуля обучения.

Проведение курса обучения Грамотное представление курса предполагает несколько шагов. Велика вероятность, что работник, которому предстоит освоить нечто новое, испытывает стресс. Поэтому в самом начале полезно сказать или сделать что-то, что помогло бы работнику преодолеть волнение и немного освоиться. Инструктор должен затем представиться и вкратце рассказать о своей квалификации, тем самым подтверждая свое право выступать в роли инструктора. Затем инструктор рассказывает, каким навыкам он будет обучать и чем они важны для работника. Все это призвано заинтересовать обучаемого и мотивировать его активно включиться в процесс обучения. Далее инструктор выясняет, что уже известно работнику по теме обучения, чтобы в дальнейшем строить общение с ним на подходящем для него уровне.

Затем инструктор описывает содержание работы и объясняет, как она вписывается в общую деятельность организации. Это создает контекст, в котором обучаемому легче будет понять смысл и важность работы. Зная, какое место их работа занимает в общем процессе, работники с большей ответственностью относятся к ней. Затем инструктор демонстрирует весь цикл операций, из которых состоит вся работа, с той скоростью, с какой она должна выполняться. Затем повторяет все это, только медленнее. Здесь по мере выполнения операций инструктор подробно разъясняет, что он делает, в чем суть каждой операции и почему важно, чтобы она выполнялась именно таким образом. По ходу демонстрации операций инструктор задает обучаемому вопросы, определяя, хорошо ли он понимает объяснения.

Практические занятия После разъяснений обучаемый (при условии, что он все понял) приступает к практическому выполнению операций. Здесь следует сначала сконцентрировать внимание на точности выполнения каждого действия, а потом уже — на скорости выполнения. По ходу выполнения каждого действия обучаемый поясняет, что именно он делает и в чем важность того или иного действия. Такое озвучивание каждого действия имеет большой смысл, поскольку позволяет инструктору проверять, хорошо ли работник понимает, что он делает и зачем.

Обратная связь Для того чтобы инструктор мог убедиться в том, что обученный им работник продолжает правильно выполнять все операции, и существует обратная связь. Если это так, работник должен получить позитивный отзыв. Давно замечено, что от позитивных отзывов о своих действиях персонал начинает работать гораздо лучше. Похвала куда действеннее, чем хула. Доброе слово и кошке приятно. Если замечено, что работник что-то делает не так, следует сосредоточить его внимание на неправильно выполняемом действии и скорректировать его, а не выяснять, кто виноват в промахе.

Иногда инструктор на первых порах выполняет работу вместе с обучаемым работником, подстраховывая его. Убедившись, что работник уже может работать самостоятельно, инструктор переключает внимание на других обучаемых. На этом этапе есть один важный момент. Если вначале самостоятельной работы работник постоянно получает положительное подкрепление от инструктора, то позже, когда считается, что он полностью освоил новую работу, инструктор уже не сопровождает его постоянными похвалами. Это может расхолодить работника и лишить желаний и дальше демонстрировать должный уровень работы. Чтобы избежать этого, следует давать положительное подкрепление периодически — к этому, вероятно, следует подключить и супервайзера (руководителя линейного уровня). Кстати, и в дальнейшем при наблюдении за работой своих подчиненных супервайзеру следует взять на вооружение эти принципы обратной связи, в частности положительного подкрепления.

Обучение в группе

Групповое обучение считается особенно эффективным методом обучения навыкам межличностного взаимодействия. В принципе этот метод применяется, когда надо обучить группу работников выполнению какого-либо вида работы. Инст-

рукторы, занимающиеся обучением в группах, делают непростительную ошибку, ограничивая занятия лекционным форматом. Непосредственная вовлеченность участников группы в процесс обучения, постоянный контакт инструктора с группой значительно повышают мотивацию и степень усвоения материала.

Имеется целый набор партисипативных методов группового тренинга, способствующих мотивации и эффективному усвоению материала. Метод мозгового штурма вовлекает обучаемых в процесс совместного интенсивного поиска новых идей или решений поставленной проблемы. Если группа невелика по численности, каждый участник старается выдвинуть как можно больше идей. Вначале не предполагается никакой критики идей. Просто составляют их список, а затем приступают к анализу выполнимости каждой.

Другой полезный метод группового обучения — кейсы, т.е. ситуации, взятые из реальной практики. Сначала обучаемым представляют подробное описание ситуации, желательно в письменном виде. Затем проводится обсуждение, в ходе которого участники группы выявляют проблему и коллективно ищут способ ее разрешения. В данном случае важнее не итоговое решение группы, а сам процесс его выработки, когда каждый представляет свои аргументы.

Еще один метод — ролевые игры. Инструктор задает ситуацию, разъясняет детали, распределяет роли и просит проиграть их. В сфере ресторанного бизнеса для ролевых игр часто выбирают ситуацию, когда клиент недоволен поданным блюдом и предъявляет претензии к ресторану.

Существует еще и метод моделирования ситуаций непосредственно на рабочем месте. Так, перед официальным открытием нового ресторана персонал привлекают к действию, схожему с костюмным прогоном в театре перед премьерой. Приглашают «гостей» — группу людей, с которыми заранее договорилась администрация, и они производят все те же действия, что и обычный гость, — заказывают еду и напитки, советуются с официантами, выдвигают особые требования и т.п. Затем анализируются действия персонала и всех служб и выносится окончательное решение о готовности заведения к открытию для публики.

На заметку

Девять из каждых десяти штатных сотрудников полносервисного ресторана начинали как почасовые работники.

Источник: National Restaurant Association, «Restaurant Industry Facts», http://www.restaurant.org/ind_glance.cfm#employment, November 7, 2005.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Совершенствование персонала

Один из способов решить проблему текучести кадров — организовать программу профессионального развития, или планирования карьеры. Такого рода программы предполагают помощь работникам всех уровней в определении целей индивидуальной трудовой карьеры и предоставляют соответствующую поддержку в их

достижении. В той части, в какой увольнение работников из ресторана обусловлено отсутствием карьерных перспектив, программы профессионального развития позволяют решить проблему текучести.

Следует иметь в виду, что программа организации и планирования карьеры должна быть адресована не только менеджерам, но и всем работникам. А то слишком много менеджеров, почему-то считающих, что человек, который на кухне моет котлы и противни, всю жизнь мечтал заниматься только этим и больше ничего не хочет. С другой стороны, всегда найдутся те, кто хорошо выполняет порученную работу, вполне доволен ею и не хочет двигаться выше. Не следует умалять значение таких работников, их точка зрения имеет такое же право на существование, как и всякая другая. До тех пор пока они на своем месте приносят пользу заведению, их следует ценить, поощрять, выражать им благодарность и уважать. Ну а тем, кто хочет подняться выше или освоить другую профессию в рамках компании, программа профессионального развития предоставит такие возможности. Одновременно она должна использоваться как инструмент мотивации работников, обеспечивающий повышение результативности работы и снижение текучести.

Программа профессионального развития включает следующие элементы²²:

- выявление целей и потребностей бизнеса организации;
- выявление личных целей и потребностей работников;
- разработку плана действий, уязвляющего потребности работника с потребностями организации;
- организацию обратной связи с персоналом и наставления по реализации плана.

Повышение квалификации менеджеров

Организации важно также совершенствовать управленческие навыки руководящих кадров. Недавно проведенное исследование в сфере ресторанного бизнеса выявило острую необходимость развития и совершенствования лидерских качеств у управленческого персонала всех уровней²³. По отзывам респондентов, большинство менеджеров среднего и высшего звена осваивают лидерские качества в ходе работы или на основе жизненного опыта. Лишь 14% опрошенных менеджеров среднего звена приобрели компетентность в области лидерства, необходимую им для дальнейшего карьерного роста, в ходе индивидуального тренинга со специалистами. По отзывам респондентов, выявлены следующие шесть компетенций, необходимых для эффективного лидерства:

- стратегическое планирование;
- межличностные коммуникации;
- принятие решений;
- построение команд;
- финансовый менеджмент;
- креативное мышление.

Эти ключевые компетенции респонденты дополнили еще несколькими, с разбивкой по важности для менеджеров разных иерархических уровней, в том числе²⁴:

Топ-менеджеры	Старшие менеджеры	Корпоративные менеджеры — менеджеры среднего звена	Менеджеры среднего звена — линейные менеджеры
Принятие решений Креативное мышление Межличностные коммуникации	Принятие решений Финансовый менеджмент Построение команд	Креативное мышление Наставничество Публичные выступления	Финансовый менеджмент Принятие решений Совершенствование персонала и проведение тренингов

Типовая программа совершенствования руководящих кадров ориентирована на следующие направления²⁵:

- совершенствование штатных управленческих кадров;
- выдвижение в руководящие кадры работников низовых уровней;
- разработка программ по совершенствованию управленцев.

Планирование преемственности руководящих должностей Многие компании используют план обеспечения преемственности на руководящих должностях для выявления потребностей в совершенствовании своих управленцев. Планирование преемственности руководящих должностей определяется как «формально организованный процесс, в рамках которого разрабатываются планы, призванные обеспечить наличие готовых управленческих кадров для заполнения возникающих управленческих вакансий организации»²⁶.

В рамках подобных планов выявляют ключевые позиции в организации и определяют, с каких должностей в случае ухода штатного менеджера на них можно выдвинуть ему замену. Затем определяют краткосрочные и долгосрочные потребности организации в управленческом персонале, устанавливают количество требуемых менеджеров и время, когда они могут потребоваться. Далее определяют, кто из сотрудников обладает потенциалом для продвижения на руководящие посты, и оценивают потенциал каждого с точки зрения индивидуального «потолка» возможностей. С каждой кандидатурой работают индивидуально, тщательно оценивают перспективность работника и определяют, когда он может быть готов для продвижения. Для каждой ключевой должности намечают двух-трех потенциальных преемников на случай увольнения нынешнего сотрудника.

Для каждого перспективного работника составляют перечень необходимых качеств и компетенций, а также и примерные сроки, в течение которых следует развить или усовершенствовать эти качества. Перечень таких данных по каждому перспективному работнику, обновляемый не реже одного раза в полгода, и составляет основу для определения типа и объема тренингов, предназначенных для совершенствования штатных управленцев. Кроме того, этот документ служит топ-менеджменту для определения потребности в привлечении управленческих кадров со стороны.



Тест «на один зубок» 13.7

Прежде всего личность, а потом уже работник

Цель изучения. Определить элементы, присущие эффективной программе совершенствования персонала и управленческих кадров.

Сеть буфет-баров Buffets, Inc. взяла на вооружение такой стиль тренинга, который скорее напоминает наставничество. В основе этой модели — особая философия «Прежде всего личность, а потом уже работник», которую Buffets сделала своим кредо. Здесь рады новым сотрудникам и охотно принимают их, что называется, в «свой семейный круг». Это первый шаг воплощения в практику кредо «Прежде всего личность»; новичку помогают осознать, что в первую очередь видят в нем человека, не менее ценного для компании, чем действующие работники.

Тренинг, необходимый новичку, рассматривается здесь как наставничество, опека. Так, вместо того чтобы подвергать новых членов команды нудному ориентационному натаскиванию и с ходу страшать рассказами о высоких показателях, которых от них ожидают, Buffets создает все условия, чтобы люди могли обжиться в новой обстановке, почувствовать, что пришли в дружную семью, где им рады. Для каждого новичка выбирают наставником того, кто в первую очередь станет ему другом и наставником, а уж потом требовательным инструктором. Так здесь понимают и усиливают семейную концепцию.

Философия «Прежде всего личность, а потом уже работник» включает программу удержания опытных и успешных менеджеров. Когда в 1996 г. Country Buffet и Old Country Buffet объединились с HomeTown Buffet, сеть, которая стала называться Buffets, Inc., пережила самый высокий за всю свою историю уровень текучести персонала. Только среди менеджеров этот показатель взлетел до 36%. Текучесть кадров всегда плохо влияет на объемы продаж, значительно увеличивает затраты на рекрутинг, найм, тренинг. Столкнувшись с подобным, компания начала интенсивно разрабатывать программы, которые помогли бы удержать ценных работников и менеджеров с особым упором на высший руководящий состав.

Плодом общих усилий стали восемь программ, которые позволили решить указанную проблему: The Founder's Club, The «PRIDE Program»*, The International Promote Program, The «Managers Bill of Rights», The Senior General Manager Program, The Tenured Manager Program, «Standard Ovation» Recognition и People First Employee Opinion Survey. С момента, когда они заработали в 1997 г., наметилось общее улучшение ситуации с кадрами, началось планомерное развитие и совершенствование персонала.

* Аббревиатура по первым буквам слов Proprietor (хозяин), Retention (удержание), Incentive (стимул), Dedication (преданность), Earnings (заработок). — Прим. перев.

Так, текучесть среди менеджеров за четыре года действия программ снизилась с 38,0% до 24,4%. А текучесть среди почасовых работников со 174,3% сократилась до 150,7%.

Buffets Inc. и сегодня продолжает совершенствовать программу удержания новичков и свой фирменный «наставнический» подход к тренингу. Философия компании проста: «Покажи человеку светлую дорогу, научи, как подниматься выше, и награждай за каждый шаг этого восхождения».

Источник: Winning Workforce Ideas, Employer of Choice Awards, «People First, Employees Second», pp. 10—13.

Вопрос для обсуждения. Какими способами компания Buffets, Inc. создает у себя семейную атмосферу и как это помогает удерживать и простых работников, и менеджеров?

Одновременно с планом преемственности организация должна оценивать штатных менеджеров и разрабатывать для каждого индивидуальный план карьерного роста. Естественно, с его непосредственным участием. В интересах составления такого плана каждый менеджер ставит перед собой следующие вопросы²⁷:

- Каких целей в своей карьере я хочу добиться?
- Какими возможностями профессионального роста я располагаю?
- Какие навыки и знания мне требуется освоить?
- Какие мне составить планы, чтобы достичь желаемой карьеры?
- Каковы будут мои конкретные шаги и в какие сроки их следует предпринимать?

Методы совершенствования управленческих кадров Для совершенствования управленческих кадров применяют два метода — совершенствование в процессе работы и с отрывом от работы. Руководство организации должно считать для себя обязательным тщательное планирование совершенствования управленческих кадров, каким бы ни был избранный для этого метод. Недопустимо пускать это дело на самотек. Самый старый метод совершенствования управленцев — наставничество. Это повседневное постоянное инструктирование со стороны старшего по должности. Цель — повысить возможности подчиненного. Не всем руководителям эта задача удастся одинаково хорошо. А между тем менеджеров следует обучать приемам эффективного совершенствования подчиненных. Полезный способ развития у подчиненного управленческих навыков — ротация кадров. Это означает, что работника в соответствии с заранее составленным планом поочередно ставят на разные должности в пределах его подразделения, что позволяет ему приобрести дополнительные знания и навыки. В крупных организациях для поощрения стремления к профессиональному совершенствованию менеджерам предлагают назначение во внутренние комиссии и комитеты или к названию должности прибавляют слово «помощник» (assistant).



Тест «на один зубок» 13.8 Путь наверх: Тэд Балестрери

«Я был чрезвычайно щедро одарен от рождения: во-первых, отец родил меня в Америке, а во-вторых, наградил своим характером и нравом. Думается мне, что эти богатства — предел мечтаний для каждого».

Это заявление Тэда Балестрери (Ted Balestreri) проливает свет на его жизненную философию. Ныне он занимает посты председателя правления и генерального управляющего четырех компаний, в том числе ресторанных операторов — The Sardine Factory, Foursome Development, Restaurants Central и Pacific Hospitality Inc. Тэд Балестрери — настоящий бруклинец. Его восхождение к нынешним высотам бизнеса начиналось с нищего детства на пыльных улицах Бруклина. Потом судьба занесла его на Западное побережье. Но в любой ситуации Тэд Балестрери, как кошка, «приземлялся на все четыре лапы». О нем даже говорят, что играл он в New-York Yankees, стал бы игроком класса никак не ниже, чем великие Джо Димаджио и Лу Гериг. Какой же ключик он подобрал к успеху? Не поверите, как все просто: шагая вверх по карьерной лестнице, он всегда тянет за собой других — не сталкивает вниз, как многие, чтобы расчистить себе путь, а приглашает с собой.

Начинал Балестрери с одного скромного ресторана, а позже расширил свой бизнес, приобретя в собственность почти всю коммерческую недвижимость в Монтерее (штат Калифорния), а также целый ряд действующих по франшизе ресторанов Wendy's.

В ресторанный бизнес он пришел еще подростком. Бедность заставила его родителей покинуть Бруклин в поисках лучшей доли на Западе. Чтобы поддержать семью, Тэд должен был пойти работать. Причем искал он такую работу, где бы можно было вкалывать день и ночь. Таковую он нашел в ресторане, поступив сразу на три должности: с утра он драил котлы и сковороды, днем убирался в ресторанном зале, а к вечеру превращался в официанта.

Тэд не оставлял работу в ресторане и в годы учебы в школе и колледже. Именно там, изучая курс экономики, он свел знакомство с Бертом Кутино, который стал его лучшим другом и пожизненным компаньоном по бизнесу. По словам Берта, они с Тэдом были завсегдатаями «галерки» и не переставая болтали. К тому моменту оба уже приобрели солидный для своих лет опыт работы ресторанными менеджерами, и после недолгих мытарств на военной службе друзья решили арендовать заброшенное здание, чтобы открыть свой собственный ресторан.

Помог им зубной врач, к которому ходил Балестрери, доктор Каселли — именно он дал денег, которых хватило на аренду и переоборудование старой развалины. Стараниями Тэда и Берта эта развалина преобразилась, став первым рестораном Sardine Factory.

Денег было в обрез, но голь на выдумки хитра: они собственноручно выкрасили стены в серый цвет, а светильники сделали из жестяных банок из-под растворимого кофе, предварительно покрасив их черной краской. Для внешнего антуража пришлось позаимствовать хрустальную травку (невысокое ползучее растение, покрытое прозрачными пузырьками, напоминающими кристаллики инея), что росла вдоль шоссе. Денег не хватило даже на приличную холодильную камеру, но предприимчивый Кутино, исполнявший роль шеф-повара, арендовал у соседнего фермера старый грузовик-рефрижератор. 2 октября 1968 г. все было готово, и Sardine Factory раскрыл двери для посетителей. Начиналось все с простой, но добротной итальянской кухни, а потом, шаг за шагом, заведение Тэда и Берта восходило к более изысканным блюдам. Вскоре ресторан приобрел известность своим слегка авангардным декором.

Едва компаньоны встали на ноги, как им поступило предложение выкупить здание в собственность. Они ухватились за эту возможность и, преуспев, стали планомерно скупать недвижимость по всей округе. Очень скоро в активе компаньонов значилось пять ресторанов, а операции с недвижимостью стали приносить все больше и больше денег.

Источник: National Restaurant News, Pioneer of the Year 2003, «Ted Balestreri», September 22, 2003. pp. 51—52.

Вопрос для обсуждения. Тэд Балестрери сказал, что характер — главное богатство, полученное им в наследство от отца. Объясните, как эта философия помогла ему пробиться в жизни?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Arthur W. Sherman, George W. Bohlande, and Herbert J. Chudren, *Managing Human Resources*, 8th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1988), p. 194.
2. Ibid., p. 194.
3. Ibid., p. 197.
4. Vincent H. Eade, *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (Scottsdale, AZ: Gorsuch Scarisbrick, Publishers, 1993), p. 180.
5. Sharon Fullen, *Controlling Restaurant & Foodservice Labor Costs* (Ocala, FL: Atlantic Publishing Group, Inc., 2003), p. 86.
6. David Wheelhouse, *Managing for Human Resources in the Hospitality Industry* (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), pp. 146—147.
7. Sherman et al., *Managing Human Resources*, p. 199.
8. Karen Eich Drummond, *Human Resources Management for the Hospitality Industry* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1990), pp. 68—78.
9. Sherman et al., *Managing Human Resources*, p. 201.
10. Lewis C. Forrest, *Training for the Hospitality Industry* (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1983), p. 40.

11. Ibid., p. 41.
12. Ibid., p. 45—46.
13. Ibid., p. 45.
14. Wheelhouse, *Managing for Human Resources in the Hospitality Industry*, pp. 148—149.
15. Mary L. Tanke, *Human Resources Management for the Hospitality Industry* (Albany, NY: Delmar Publishers, 1990), p. 75.
16. Wheelhouse, *Managing for Human Resources in the Hospitality Industry*, p. 154.
17. Bruce Grindy, «Hooking and Keeping Employees», *Restaurants USA*, October 1998, p. 26.
18. Wheelhouse, *Managing for Human Resources in the Hospitality Industry*, p. 154.
19. Forrest, *Training for the Hospitality Industry*, pp. 112—116.
20. Ibid., pp. 113—114.
21. Wheelhouse, *Managing for Human Resources in the Hospitality Industry*, p. 155.
22. Tanke, *Human Resources Management for the Hospitality Industry*, p. 198.
23. «The Next Generation of Leadership Research», Inserts in *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 31, August 4, 2003, and vol. 37, no. 47, November 24, 2003.
24. Ibid.
25. Wheelhouse, *Managing for Human Resources in the Hospitality Industry*, p. 176.
26. Tanke, *Human Resources Management for the Hospitality Industry*, p. 80.
27. Ibid., p. 193.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

National Restaurant Association Educational Foundation <http://www.nraef.org/>

Quality Restaurant Group <http://www.qualityrestaurantgroup.com/>

Глава 14

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



В ресторане собрат Эпикура
Возопил, что в салате не кура.
— Ну, чего ты вопишь?
Здесь положена мышь! —
VIP-персонам — своя рецептура!*

Аноним

Цели изучения

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Объяснить причины того или иного поведения работника ресторана
- 2 Разъяснить, каким образом руководство могло бы применять на практике разные ситуационные теории мотивации, чтобы направлять в нужное русло и закреплять поведение работников
- 3 Сформулировать шесть аспектов организационного климата, о которых говорится в данной главе
- 4 Разъяснить, как успешно применить в контексте ресторанного бизнеса следующие приемы мотивации:
 - управление по целям
 - реорганизация трудового процесса
 - положительное подкрепление
 - атмосфера доверия
- 5 Кратко охарактеризовать главные теории лидерства и пояснить, как их можно применить в контексте ресторанного бизнеса

* Перевод с английского О. Левшиной.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Роль менеджеров

У менеджеров нет возможности напрямую мотивировать своих работников, потому что мотивы — это внутренние побуждения, импульсы или намерения индивида. В то же время обязанность менеджера — создать в рабочей среде климат, который мотивирует работников к результативной деятельности. Однако исследования показали, что климат, который создает в рабочей среде руководство, не обеспечивает желаемого поведения работников. После того как в ряде ресторанов в течение целого года проводили исследования, выявилась любопытная картина: некоторая часть респондентов демонстрирует, по их собственному утверждению, следующие особенности поведения на рабочих местах¹:

- 44% сознательно игнорируют установленные правила обращения с пищевыми продуктами;
- 37% насмехаются над произношением своих коллег или клиентов;
- 31% сознательно подают клиентам неправильно или плохо приготовленную пищу;
- 26% дотрагиваются до своих коллег в манере, которую можно считать сексуальным поведением;
- 24% принимают запрещенные медицинские препараты прямо перед выходом на работу;
- 22% называют кого-то из своих коллег обидной кличкой;
- 21% видят, что кто-то из коллег ворует из кассы деньги, но не сообщают об этом;
- 13% сознательно создают другим препятствия в выполнении их работы;
- 12% намеренно заражают подаваемую клиентам пищу в процессе ее приготовления или подачи;
- 10% сознательно подают клиентам зараженную или испорченную пищу.

Многие менеджеры утверждают, что мотивировать работников — вовсе не их обязанность. По их мнению, работники сами несут ответственность за то, чтобы приспособиться к требованиям компании. А если не могут — пожалуйте на выход, вы уволены. С экономической точки зрения такой подход следует признать дурным управлением. Произвол и отсутствие гибкости в отношении к персоналу неизбежно обернутся ростом текучести кадров, потому что все большее число работников не желает мириться с таким отношением. Но даже если они решат остаться, велика вероятность, что работать они станут непродуктивно, будут допускать прогулы и всячески пытаться мстить компании за плохое отношение.

Когда индивид поступает на работу, предполагается, что он заключает с компанией-работодателем контракт, подразумеваемый, а часто и в формальном виде. Индивид предлагает свой труд и свое время взамен за плату; компания со своей стороны обеспечивает ему гарантию рабочего места за то, что он соглашается работать у нее.

Конечно, каждый работник — личность со своими запросами и особенностями, однако компания не может угодить каждому работнику. Должна существовать здравая середина между требованиями компании и запросами работника — соглашение достаточно гибкое, чтобы учитывать потребности работника, но вместе с тем обеспечивать эффективную работу предприятия питания. Работник со своей стороны должен пожертвовать частью своей независимости и удовлетворением некоторых из своих потребностей ради благополучия компании. В этом контексте на первый план выходит понимание стимулов, которые мотивируют работников действовать эффективно на рабочем месте.



Тест «на один зубок» 14.1

Горячая концепция: Smokey Bones BBQ

Для американцев барбекю — это кулинарная классика, которую одинаково любят и стар и млад. Посвятив себя этой национальной концепции, сеть Smokey Bones BBQ Sport Bars, взяв старт в 1999 г., успела открыть уже 38 заведений в 14 штатах. Рестораны выглядят как охотничьи домики, где все внутри отделано деревом, попахивает волнующим дымком. Развешанные по стенам многочисленные телевизоры настроены на спортивные каналы. Оператор сети — Darden Restaurants Inc., которой также принадлежат 672 заведения Red Lobster, 516 Olive Garden и 32 Bahama Breeze. Суммарно активы компании насчитывают более 1250 заведений.

У Darden масштабные планы — к 2010 г. она планирует довести число спорт-баров Smokey Bones BBQ до 250. Своим успехом Smokey обязаны Bones качественной пище и незатейливому уюту. К тому же здесь посетителям предлагается разнообразный ресторанный опыт: короткую остановку у стойки с закусками и напитками (обслуживают быстро и качественно), возможность собраться большой компанией посмотреть интересный матч или со вкусом и не торопясь отобедать с домочадцами. К тому же на каждом столике есть телевизионный пульт, который позволяет управлять любым из множества телевизоров в зале.

Для успеха этого начинания Darden имелось три предпосылки. Во-первых, компания наладила правильную систему тренинга — отсюда прекрасная еда и искренняя гостеприимность. Во-вторых, она постоянно держит руку на пульсе, т.е. не теряет связь с гостями, постоянно ставя перед собой вопрос: «А что еще можно сделать, чтобы стать лучше?» Ну а в-третьих, здесь все время совершенствуют меню и любят импровизировать.

Фирменное блюдо Smokey Bones BBQ, конечно же, ребрышки барбекю, однако в меню есть и блюда из морепродуктов, цыплят, а также стейки, салаты, сэндвичи, бургеры, рыба с картофелем, закуски. И еще фирменные напитки.

Чип Браун, директор по маркетингу Smokey Bones BBQ, считает, что главное для продвижения бренда изнутри — иметь правильный персонал в зоне обслуживания. Он говорит: «Прежде всего, мы старались идти по пути качества, чтобы пища и сервис говорили сами за себя. Интенсивное обучение персонала начиналось с подбора правильных людей. Главное, что определяет лицо заведения, — не само помещение, а люди. Мы набираем людей доброжелательных, приветливых, обучаем как следует, а потом не устаем восхищаться тем, какие они радушные и предупредительные».

Источник: Nation's Restaurant News, «Smokey Bones BBQ», May 12, 2003. pp. 60, 64.

Вопрос для обсуждения. Как спорт-барам Smokey Bones BBQ удается удовлетворять вкусам самых разных клиентов?

Так что для начала нам следует кратко рассмотреть основные теории мотивации, а затем на их основе попытаться смоделировать организационный климат, способствующий мотивации персонала. Взяв на вооружение эту модель, менеджеры могут реализовать комплексный подход к созданию из персонала заведения мотивированной команды и обеспечить ее устойчивость.

Теории мотивации

Всестороннее обсуждение мотивации предполагает три аспекта.

- Какие причины заставляют индивида вести себя тем или иным образом?
- Какие факторы формируют поведение индивида?
- Что поддерживает то или иное поведение?

Содержательные теории мотивации Содержательные теории мотивации в отличие от ситуационных (процессуальных) сосредоточены на причинах, вызывающих то или иное поведение индивидуума. Существует четыре более или менее признаваемые основные теории: теория иерархии потребностей Маслоу, ERG-теория Альдерфера, теория вторичных потребностей Мюррея и двухфакторная теория Герцберга.

Маслоу Психолог Абрахам Харольд Маслоу рассматривает человеческие потребности индивидуума в порядке иерархии по степени их насущности. Иерархия потребностей, согласно теории Маслоу, такова:

- (1) **физиологические потребности** — потребность в пище и надежном убежище;
- (2) **потребность в безопасности** — потребность быть защищенным от других людей и/или окружающей среды. Она заставляет индивидуума демонстрировать осторожность, стараться избегать любого риска и планировать свои действия на будущее;
- (3) **потребность в социализации** — потребность в любви и социальной причастности. Чтобы удовлетворить эту потребность, индивидуум активно стремится к общению, выказывает приветливость и доброжелательность к окружающим, готовность влиться в команду и быть принятым ее участниками;
- (4) **потребность в самоуважении** — потребность заслужить уважение окружающих и самому считать себя достойным уважения. Это заставляет индивидуума привлекать к себе внимание окружающих, стремиться к достижениям, признанию и одобрению. Индивидуум, испытывающий эту потребность, чувствителен к символам статуса, желает материальных благ;
- (5) **потребность в самоактуализации** — потребность реализовать собственный потенциал — свои способности и возможности. Под влиянием этой потребности индивидуум стремится внести творческий вклад и желает работать в условиях, которые бросают вызов его возможностям и способностям.

Предложенная Маслоу иерархия потребностей предполагает, что удовлетворение потребностей высшего порядка (3—5-я) становится актуальным для индивидуума только в том случае, когда в общих чертах удовлетворены его базовые потребности (1-я и 2-я). Это подводит к выводу, что, как только потребность удовлетворена, она перестает мотивировать индивидуума.



Тест «на один зубок» 14.2

Когда им двадцать с хвостиком: Как управлять новым поколением работников

Цель изучения. Разобраться, что побуждает работников вести себя так, а не иначе.

Как только ни называют поколение X — бэби-бастерами, пост-бумерами, 13-м поколением, двадцать с хвостиком, разгильдяями и т.д. — всего и не перечислишь. К нему относят тех, кто родился после бэби-бума, в годы спада рождаемости, между 1965 и 1985 гг. Как работники, они снискали репутацию лентяев, которые не слишком напрягаются на работе и постоянно опаздывают. А справедливо ли навешивать на них такой, прямо скажем, неприглядный ярлык?

Эффективное управление персонала начинается с понимания ценностей работающих под твоим началом людей, а также их ожиданий и целей в жизни. Тут рестораторам и менеджерам следовало бы на время отставить в сторону свою систему ценностей и свои ожидания и постараться понять ожидания и жизненные ценности своих работников, скажем, тех же представителей поколения X. Так поступила несколько лет назад Клэр Рейнс (Claire Raipes), консультант по организационным проблемам и соавтор книги *Twenty-something: Managing and Motivating Today's New Work Force* («Те, кому двадцать с хвостиком: Как управлять и как мотивировать рабочую силу сегодняшнего дня»). Она провела серию занятий с фокус-группами работников как раз в возрасте 20 и более лет в пяти городах США. И вот какие результаты получила, назвав их «X-реквизитами».

1. Цените нас. Все эти программы наград и признания заслуг — вещь замечательная, но если к ним не прикладывается искреннее уважение и понимание менеджером истинных ценностей своих молодых работников, то грош им цена.
2. Проявляйте гибкость. Менеджер, если он действительно эффективный, проводит политику и устанавливает график работы, имея в виду, как это повлияет на каждого работника.
3. Создавайте команды. Многим из тех, кому 20 с небольшим, не посчастливилось жить в крепких сплоченных семьях, поэтому они стремятся обрести семью хотя бы на работе — группу людей, которые поддерживают и ободряют друг друга.
4. Развивайте нас. Бэби-бастеры считают себя товаром, востребованным рынком товаров. Поэтому эффективный менеджер должен убедить их, что в компании у них будет возможность получить новые знания и навыки, а это повысит их рыночную ценность.
5. Вовлекайте нас. Людям свойственно работать лучше, если они ощущают свою причастность к общему делу, если они убеждаются, что их идеи и мнение ценят и уважают. К бэби-бастерам это относится как ни к кому другому.

6. Развлекайте нас. Те, кому за 20, всегда хотят интересно проводить время. Им подавай работу, которая развлечет. Это их главный приоритет при выборе.
7. Пусть слова не расходятся с делом. У 20-летних с хвостиком острый глаз — они прекрасно все понимают и сразу замечают, если менеджер делает не то, к чему с таким пафосом призывает.

Источник: National Restaurant News, «Twenty-Somethings: Managing a New Breed of Employee», September 1996.

Вопросы для обсуждения. Почему так важно, чтобы менеджер понимал, какие ценности, ожидания и цели у его подчиненных? Не разумнее ли для подчиненных постараться соответствовать тому образу работника, который составил для себя их менеджер? Обоснуйте свою точку зрения.

Трудно определить, какое место в иерархии потребностей занимают деньги. С точки зрения одних, деньги необходимы для обеспечения базовых потребностей и представляют собой критически важное условие удовлетворения физиологических потребностей. Другие рассматривают деньги как один из символов своего жизненного статуса. Тем, кто пожелал бы на основе теории Маслоу выявить потребности индивидуума в интересах мотивации, следует иметь в виду, что для индивидуума с достаточно высоким вознаграждением деньги уже могут и не служить мотивом к улучшению работы, поскольку они уже обеспечили удовлетворение базовых потребностей. Однако для тех, кто одержим честолюбием и желанием доказать миру, на что он способен, деньги останутся мощным мотивирующим фактором и после полного удовлетворения базовых потребностей.

Задача менеджеров — постараться определить круг потребностей своих работников и создать условия, позволяющие удовлетворить эти потребности. Поясним это на примере некой Сары, которая поступила в ресторан на должность бухгалтера. 25 лет она была домохозяйкой, вела дом и воспитывала детей. Устав от домашней рутины, Сара решила пойти поработать, благо работать надо было не полный рабочий день. Через несколько недель менеджер заведения заметил, что Сара часто отсутствует на своем рабочем месте, то и дело бегая поболтать с официантами и поварами. Мало того, что ее работа продвигалась медленно, она еще отвлекала и других. Недалекий менеджер потребовал бы немедленного увольнения нарушительницы дисциплины. Однако вместо этого менеджер обстоятельно побеседовал с Сарой и установил, что ее единственным мотивом при поступлении на работу было стремление работать в коллективе, совместно с другими. Муж Сары неплохо зарабатывал, поэтому деньги как таковые не слишком интересовали ее, когда она решила пойти работать. И тогда Саре поручили работу хостесс. После менеджер ни одной минуты не пожалел об этом решении: теперь гостей ресторана встречала приветливая радушная хозяйка, что всем очень нравилось, а ресторан приобрел в лице Сары отличного сотрудника, полностью удовлетворенного своей работой.

Альдерфер Теорию А. Маслоу переработал К. Альдерфер — он объединил потребности индивидуума в три категории: потребности существования (Existence), потребности отношений (Relatedness), потребности личностного роста (Growth), создав ERG-теорию. Первая категория аналогична базовым потребностям по Маслоу (физиологические и потребность в укрытии). Вторая — потребность в отношениях с другими людьми аналогична потребности в безопасности, а также в социализации и самоуважении, а вот третья потребность, в личностном росте, может рассматриваться как аналогичная самоуважению и самореализации. По мнению Альдерфера, поведением индивидуума в конкретный период не обязательно управляет одна потребность, а может, две или более. Альдерфер в принципе согласен с трактовкой иерархического воздействия потребностей, считая при этом, что индивид, разочаровавшийся в достижении потребности высшего порядка, может сосредоточиться на более полном удовлетворении потребностей более низкого уровня.

Мюррей Уровень эффективности работы во многом, считает Г. Мюррей, можно объяснить с точки зрения потребности в достижении. Индивиды с высокой потребностью в достижениях предпочитают работу с умеренной степенью риска, они настойчивы, осознают личную ответственность за эффективность своей работы, нуждаются в информации обратной связи о степени успешности работы и проявляют инновационность². И наоборот, индивид, у которого потребность в достижениях не выражена, испытывает потребность в работе с высокой степенью риска.

Ученик Мюррея Дэвид Макклелланд рассматривает мотивацию как функцию трех потребностей: потребности в причастности к действиям, потребности во власти и потребности в достижениях (в успехе). Индивид, обладающий потребностью во власти, стремится к контролю, доминированию или иному способу воздействовать на других. Власть при этом может быть как индивидуализированной, так и социально ориентированной. В первом случае индивид стремится к власти как таковой, ему требуется эмоциональное удовлетворение от применения своей власти. Социально ориентированная власть предполагает использование личного влияния ради достижения целей, приносящих пользу обществу. Очевидно, что стремление к такой власти делает индивида хорошим управленцем.

Мотивы, определяющие поведение, развиваются в процессе научения — индивид научается, как вести себя самым выгодным для себя образом ради получения того, что составляет суть его потребностей.

Герцберг Два аспекта влияют на уровень эффективности работы — гигиенические и мотивационные факторы, считает Ф. Герцберг. Первый аспект касается всего того, что позволяет работникам восстанавливать творческие и жизненные силы и разрядить напряженность на рабочем месте. Отсутствие гигиенических факторов приведет к неудовлетворенности индивида, хотя их наличие не заставит его работать эффективнее. К самым значимым гигиеническим факторам Герцберг относит³:

- политику и методы управления компанией;
- стиль руководства;
- уровень заработка;
- межличностные отношения в коллективе;
- условия работы

К мотивационным факторам, или мотиваторам, Герцберг относит те, наличие которых активно побуждает работников эффективно трудиться. Самые важные из них⁴:

- трудовые достижения;
- признание;
- интересное содержание работы;
- самостоятельность в выполнении заданий;
- служебный рост.

Ключевым фактором мотивации, по мнению Герцберга, служит обогащение трудовых обязанностей, которое делает работу интересной, содержательной и общественно полезной.

Рассмотренные нами содержательные теории мотивации позволяют сделать следующие важные выводы⁵.

1. Потребности индивида имеют разную приоритетность для него, он действует таким образом, чтобы удовлетворить свои потребности.
2. В один и тот же период времени доминирующими для индивида могут быть потребности одного или более уровней приоритетности. При невозможности удовлетворить потребности более высокого порядка удовлетворение потребностей низшего порядка приобретает больше значимости.
3. Степень эффективности работы индивида во многом можно объяснить потребностью в достижениях.
4. Одни факторы мотивируют индивидов и называются мотиваторами, другие — непосредственно не мотивируют, хотя их отсутствие негативно сказывается на мотивации, — это гигиенические факторы.

Ситуационные (процессуальные) теории мотивации Ситуационные теории, не задаваясь источником мотивации, концентрируют внимание на факторах, направляющих поведение индивида, и методах закрепления положительных примеров поведения. Здесь также имеются четыре ведущие теории: теория справедливости, теория ожиданий, теория подкрепления и теория постановки целей.

Теория справедливости Согласно этой теории индивид сравнивает усилия, затрачиваемые на работника, и получаемое за это вознаграждение с уровнем усилий и зарплаток других работников, выполняющих аналогичные функции. Индивид, который считает свое вознаграждение несправедливым, склонен уменьшить интенсивность работы, считая, что тем самым восстанавливает несправедливость по отношению к себе. Чем больше несправедливость, тем сильнее стремление устранить ее. Теоретики выделяют несколько способов, при помощи которых работник может преодолеть несправедливость, по его мнению, допущенную в отношении его⁶:

- сократить затрачиваемые на работу усилия;
- потребовать повысить свое вознаграждение;
- изменить отношение к ситуации и внушить себе, что все по-честному;
- уволиться или допускать прогулы;
- призывать остальных сократить усилия (не стараться так сильно);
- избрать для сравнения кого-то другого, у кого зарплаток ниже или работы больше.

При этом индивид всегда выберет самый простой для себя способ.

Ключевые моменты этой теории заключаются в том, что (1) работники всегда сравнивают; (2) работники всегда руководствуются своими представлениями (иногда не совпадающими с действительностью) о том, что важно; (3) в ответ на несправедливость они действуют одним из указанных способов.

Теория ожиданий Согласно теории ожиданий индивид мотивирует выполнение работы в той степени, в какой он ожидает получить значимое для него вознаграждение. Он приложит больше усилий, чтобы повысить свою производительность, получив вознаграждение, которое более всего значимо для него. Интенсивность усилий снизится, если:

(1) награда не имеет для индивида особой значимости;

(2) индивид не верит, что получит за это награду.

Следовательно, менеджер должен понять, что важно для конкретного работника, а также заставить его поверить, что его усилия будут вознаграждены.

Если связать эту теорию с двухфакторной теорией Герцберга, то такие гигиенические факторы, как, скажем, условия работы, менее существенны с точки зрения мотивации, чем, например, возможность профессионального роста. Это позволяет оценить сравнительную значимость для повышения продуктивности работы двух факторов — улучшения условий работы и перспективы повышения по службе. Очевидно, что последний фактор — более действенный мотиватор.

Теорию ожиданий можно исследовать и в свете иерархии потребностей Маслоу. Усилия, направляемые индивидом на выполнение работы, будут продуктивны, если он верит, что получит за них значимую награду, которая позволит в определенной степени удовлетворить значимую для него потребность.

Теория подкрепления В основе этой теории лежит идея о том, что производительность индивида улучшается, когда за интенсификацию усилий он получает вознаграждение или позитивный отзыв. Эта идея корректировки поведения гласит, что индивид действует так, как ему выгодно. Вознаграждая демонстрируемое правильное поведение, организация стимулирует стимулирования и закрепляет такое поведение.

Как гласит теория подкрепления, во внешней среде имеется некая предпосылка, стимулирующая поведение, которое имеет определенные последствия. Таким образом, управлять поведением можно через управление предпосылками и создание соответствующих последствий. Управление предпосылками может осуществляться в форме устранения барьеров для эффективной работы или оказания помощи работникам в качественном выполнении работы⁷. Барьером может выступать недостаточный уровень квалификации (можно предложить работнику пройти тренинг) или противоречивые правила или порядки. К факторам, стимулирующим к хорошей работе, относятся четкие планы и толковые инструкции, реальные сроки выполнения заданий.

Существует четыре типа последствий, обусловленных тем или иным характером поведения: положительное подкрепление, отрицательное подкрепление, гашение (отсутствие всякой реакции, отсутствие последствий, убеждающее, что такого поведения следует придерживаться и дальше) и наказание. Положительное подкрепление — менеджер или непосредственный руководитель замечают хорошую работу и вознаграждают за нее — считается самым действенным последствием, которое создает условия для демонстрации желаемого поведения в будущем.



Тест «на один зубок» 14.3 Искусство задавать вопросы

Цель изучения. Предложить руководству компании способ направлять в нужное русло и закреплять поведение работников при помощи ситуационных теорий мотивации.

Сократ — выдающийся мудрец и философ своего времени, совершивший переворот в методе познания истины. Сократ был большой скептик и мастер ставить вопросы — так он направлял учеников по пути познания истины, предпочитая пробуждать в них критическое мышление вместо того, чтобы учить или проповедовать. Метод философского спора Сократа не утратил ценности и в наши дни — по крайней мере, так считает Сид Фельтенштейн (Sid Feltenstein), президент и генеральный управляющий Yorkshire Global Restaurants. По его мнению, ресторанным менеджерам следовало бы вникнуть в этот метод и применять его для руководства своими работниками.

Так, например, многие менеджеры индустрии общественного питания обычно просто дают работникам указания, вроде «Я хочу, чтобы стойки были вычищены». Однако мало сформулировать приказ, надо, чтобы тот, к кому он обращен, понял, что от него хотят и, главное, зачем это нужно. Вот тут и помог бы излюбленный прием Сократа задавать вопросы, побуждая собеседника самостоятельно осмыслить предмет разговора. Задавая работникам вопросы, менеджер тем самым стимулирует групповое взаимодействие. «Как вы думаете, почему важно содержать в чистоте эти стойки?» Работники в ответ дадут объяснения, и менеджер убедится, что они осознают смысл того, что от них требуется.

Ключ к овладению искусством правильно ставить вопросы в том, чтобы научиться различать вопросы трех уровней и использовать их для интерактивного обучения своих работников. Вопросы первого уровня — это те, что требуют положительного или отрицательного ответа, просто «Да» или «Нет». Вопрос второго уровня позволяет получить конкретный ответ, с объяснением. Наконец, вопрос третьего уровня направлен на то, чтобы работник изложил свою точку зрения. Взяв на вооружение метод великого Сократа, менеджеры приобретут надежный инструмент для обучения, тренинга и поддержания боевого духа своих работников.

Источник: Winning Workforce Ideas, Employer of Choice Awards, «The Art of Questioning as a Managerial Strategy», pp. 36–37.

Вопрос для обсуждения. Объясните, почему метод обучения персонала по вопросам более эффективен, нежели наставления и нотации. Приведите примеры использования обоих методов из вашего личного опыта.

Теория постановки целей Эта теория ориентации на работу гласит, что постановка и принятие индивидом более сложных целей в работе обуславливают более высокую эффективность его труда, чем если бы он выбрал более легкие цели. Если руководство не поставит перед работниками целей, они начнут сами выбирать их. Следовательно, руководство организации должно активно включиться в этот процесс и стараться повышать цели работников.

Резюмируем рассмотренные ситуационные теории мотивации⁸.

1. Люди всегда сравнивают свои усилия и вознаграждение с тем, что вкладывают в работу и что получают за нее другие.
2. Люди склонны повышать усилия в той мере, в какой верят, что получают за это значимое для них вознаграждение.
3. Поведением персонала можно управлять при помощи системы вознаграждения желаемого поведения и наказания за недолжное поведение. Положительное подкрепление нужного поведения — мотиватор более мощный, чем наказание за неподобающее поведение.
4. Наличие четких целей в работе повышает результативность труда; при наличии труднодостижимых (но все же реально достижимых) целей работники будут действовать более результативно, чем когда цели несложные и не требуют большого напряжения сил.

М а л е н ь к и й с о в е т

Организируйте удобную комнату отдыха для персонала — это не слишком дорого обойдется, а пользы масса. Представьте, как будут вам признательны ваши работники, если в свой перерыв они смогут отдохнуть в уютном кресле, послушать музыку, немножко посмотреть телевизор или побродить по Интернету. Благодаря небольшим затратам на оборудование такого места отдыха вы создадите прекрасный моральный климат и комфортное место для восстановления сил персонала.

Источник: National Restaurant Association Smart Brief, September 1, 2005.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ⁹

Теперь, когда менеджер знаком с основами мотивационных теорий и понимает, что мотивирует работников к тому или иному поведению, он должен создать такой организационный климат, который поощряет к хорошей работе. Организационный климат влияет на поведение и эмоциональные состояния работников, заставляя их чувствовать себя на работе именно так, а не иначе. Организационный климат

- (1) состоит из набора устойчивых характеристик рабочей среды конкретной организации;
- (2) основывается на восприятии рабочей атмосферы теми, кто в ней работает;
- (3) определяет мотивацию и поведение работников в зависимости от того, как они его воспринимают¹⁰.

Следовательно, организационный климат складывается из набора параметров, описание и оценка которых позволят тем самым описать и оценить организационный климат. В этой главе мы будем исходить из того, что организационный

климат характеризует шесть основных параметров (далее подробно их рассмотрим). Важно иметь в виду, что климат определяется тем, как его воспринимают работники организации, а не руководство. Кроме того, восприятие работниками организационного климата может как соответствовать, так и значительно отличаться от реальной обстановки. Но все равно поведение и мотивацию работников определяют именно их мысленные представления о реально существующей обстановке в организации, неважно, правильные они или ложные. Наконец, именно восприятие работниками организационного климата определяет их поведение и мотивацию. Предположим, работник считает, что руководство не слишком заботится о высоком уровне обслуживания. Вполне возможно, что это совершенно не так, но важно в данном случае то, что думает по этому поводу работник. Считая так, он решит, что и ему нет смысла особо напрягаться, поддерживая качество сервиса: «Если руководству на это наплевать, то почему я должен об этом беспокоиться? Что, мне больше всех надо?»

Параметры организационного климата

Разные исследования в этой области выявляют от четырех до семи параметров, характеризующих организационный климат. Мы же возьмем за основу авторитетное мнение бостонской консалтинговой компании Forum Corporation, которая выделяет шесть таких параметров¹¹. Первые три из них непосредственно характеризуют деятельность организации, а остальные три — уровень ее развития. К параметрам деятельности относятся: четкость (ясность) картины, обязательность и стандарты. Параметры, отражающие уровень развития, — личная ответственность, признание и осознание себя членом команды.

Параметры деятельности Первый параметр деятельности организации — *четкость картины* того, что в ней происходит, т.е. персонал четко представляет себе цели и политику организации и вдобавок хорошо понимает смысл и задачи своей собственной работы. Четкость картины рождает у персонала осознание того, что деятельность организована правильно, что работа поставлена хорошо. Если работнику вместо письменной должностной инструкции предлагают «наблюдать за Джимом и делать, как он», это будет означать, что у него нет четкой картины работы, он недостаточно хорошо осознает, что в ней самое важное. Такая организация получит низкую оценку по этому параметру.

Многие менеджеры предпочитают обходиться без подробных разъяснений своим подчиненным того, зачем от них требуется то или иное действие. Они почему-то считают, что работникам все равно. На самом деле им далеко не «все равно». Не имея точных представлений о том, что важно для организации, работники не смогут эффективно действовать в некоторых ситуациях. Вот пример: клиент жалуется, что стейк для него приготовили не так, как он заказывал. Ресторан, который считает своим главным приоритетом удовлетворение клиентов, захочет, чтобы работник разрешил данный конфликт в пользу клиента, скажем, принес другой стейк, приготовленный в соответствии с его просьбой. Если же главной своей заботой ресторан считает контроль затрат, то перед официантом будет стоять принципиально иная задача — убедить клиента, что все сделано так, как он велел, и избежать лишних расходов.



Тест «на один зубок» 14.4

Три шага к высоким уровням производительности

Цель изучения. Выявить шесть параметров организационного климата.

К сожалению, сегодня ресторанный бизнес Америки захлестнула волна производственных преступлений, совершаемых почасовыми работниками. Нарушения самые разнообразные — от несоблюдения санитарно-гигиенических норм приготовления пищи до воровства пищевых продуктов и дискриминации. Такое криминальное поведение можно приписать нескольким факторам, два из которых — неудовлетворительный тренинг и ошибки в процессе найма.

Для решения этой проблемы большое значение имеют отличное управление рестораном и должный тренинг персонала. Однако есть и ряд дополнительных шагов, которые необходимо предпринять для снижения потерь от непродуктивного поведения работников.

1. Установить стандарты производительности. Конечно, невозможно напрямую оценить точное число производственных нарушений в ресторане, можно косвенно оценить размах проблемы. Проведение опросов персонала, непосредственно касающихся производительности их работы, — отличный способ локализовать проблемные зоны. Более того, опросы обеспечивают постоянную обратную связь, которая может быть очень полезна как способ восстановить эффективность убыточных заведений.
2. Разработать по-настоящему эффективный процесс отбора персонала для почасовой работы. Если не брать на работу тех, кто потенциально может стать нарушителем, это позволит избежать многих производственных преступлений. Самый надежный способ — профессионально разработанный процесс проведения собеседований и тестирования.
3. Развить ресторанный культуру продуктивности. Это не только поможет резко сократить число производственных преступлений, но станет мощным стимулом надежности, командного духа и честности.

Источник: National Restaurant News, «Stopping Crime Does Pay: Correcting Counter-Productive Behaviors Books Profits—Opinion», January 5, 2004.

Вопрос для обсуждения. Предложите три рекомендации ресторану, который ведет борьбу с непродуктивным поведением работников.

Второй параметр деятельности — *обязательность работников* — то, в какой степени они преданы организации и считают своим долгом реализацию ее целей; насколько реалистичными они считают ее цели; в какой мере они вовлечены в процесс постановки целей, а также то, насколько их деятельность оценивается с точки зрения достижения целей организации. У ресторанных операторов могут быть такие определенные цели, как доходность, отдача от вложенного капитала,

удовлетворение клиентов, обеспечение должного санитарного состояния. Эти цели достигаются (или не достигаются) усилиями персонала. Следовательно, достижение организационных целей зависит от того, насколько работники считают это своей обязанностью, насколько они преданны организации, чтобы действовать на ее пользу. Чем сильнее преданность делу и обязательность, тем больше вероятность, что цели будут достигнуты.

Третий параметр деятельности — *стандарты*. Они показывают, насколько хорошо работники воспринимают сигналы руководства о важности того или иного элемента работы, в какой степени они ощущают давление руководства, заставляющее постоянно повышать эффективность своей работы. Бывает так, что индивидуальные стандарты работника выше организационных. Возьмем для примера ресторан, который видит свою цель в обеспечении должного итогового показателя деятельности. Поэтому он старательно урезает затраты, связанные с обслуживанием клиентов, уходом за оборудованием и тренингом персонала. Руководство может считать свои стандарты — низкие затраты и высокую прибыль — высокими.

А у работников восприятие будет совсем иным. Они, напротив, будут считать стандарты ресторана, которые, на их взгляд, отражены в экономии на обслуживании, ремонте и техническом уходе за оборудованием и на обучении, низкими. Соответственно они будут регулировать и свою работу. В знаменитом бестселлере *In Search of Excellence** авторы сопоставляют итоговый результат компаний, которые делают упор на финансовых целях (прибыли и рентабельности инвестиций), и тех, кто ориентируется на нефинансовые цели, такие, как удовлетворенность клиентов или качество¹². И что же получается? У последних итоговые показатели на деле куда лучше, чем у первых, которые как раз и делают основной упор на финансовых целях. В качестве одного из объяснений данного феномена можно отметить, что в первом случае работникам труднее соотнести свою собственную работу с финансовыми целями всей компании, хотя бы потому, что они вряд ли лично вовлечены в процесс получения отдачи от вложенных инвестиций или допущены к программе участия в прибылях компании. Зато гораздо больше работников могут соотнести свой труд с такой целью, как повышение удовлетворенности клиентов или обеспечение качества сервиса, — находясь в постоянном контакте с клиентурой, они понимают, что нужно для удовлетворения запросов клиентов.

Параметры уровня развития Первым параметром, характеризующим уровень развития компании, считается чувство ответственности работников, то, в какой степени они ощущают личную ответственность за свою работу, в какой степени линейные руководители поощряют инициативу на местах, а работники ощущают свою самостоятельность. Работник, по каждому мелкому поводу вынужденный спрашивать разрешения начальства, таким ощущением не обладает.

Второй параметр — признание, т.е. обстановка, в которой преобладающая форма обратной связи — вознаграждение членов организации за хорошую работу, а не критика и наказания. В таком организационном климате действует система профессионального роста, открывающая лучшим путь вверх; в ресторане с та-

* См. русскоязычный перевод этой книги: Питерс Т. Дж., Уотерман Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2005.

ким организационным климатом система поощрения обусловлена отличными результатами работы. А как многие из нас реагируют на фразу «Вас желает видеть руководство»? Не правда ли, первое невольное ощущение — страх, первая мысль — наверное, я где-то напортачил, сделал что-то не так. Это очень смахивает на принятый в бухгалтерии метод управления затратами по отклонениям — пока все идет гладко, пока поставленные цели реализуются, а затраты не выходят из намеченного диапазона, руководство не обращает на них внимания. Но стоит какому-нибудь показателю отклониться от заранее намеченной траектории, скажем, объем продаж слегка упал, и — караул, внимание руководства уже приковано к провинившемуся участку, и энергичные меры по восстановлению порядка уже в действии. Точно так же недалёковидное начальство поступает со своими работниками — не обращает на них внимания, пока они действуют как надо — понятно, что время у руководителя расписано до минуты, — зато немедленно обрушивает свой гнев на того, кто ошибся. В итоге работник имеет «счастье» общаться со своим руководителем, только если допустит промах. Такой климат может побудить работника намеренно сделать что-то не так, зная, что это — единственный способ привлечь внимание начальника к своей скромной персоне, пусть даже это внимание выльется в критику и попреки. А в принципе известно, что отсутствие обратной связи, иными словами, равнодушие, еще хуже, чем наказание.

Обратимся к третьему параметру, к командной работе. Это осознание работником своей принадлежности к организации, которую он воспринимает как сплоченную команду единомышленников. При этом между работниками существует взаимное доверие, каждый испытывает лояльность к своей компании и знает, что это чувство разделяют и его коллеги. Это чувство локтя, когда все действуют совместно, а не один против другого, когда и руководство и персонал действуют в одном направлении, когда (возвращаясь в ресторанный контекст) кухня не конфликтует с залом и официант не пытается поставить повара и наоборот.

ПУТИ СОЗДАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО КЛИМАТА

У ресторана возникают большие проблемы, если работники настолько не удовлетворены работой, что это начинает сказываться на выполнении ими своих трудовых обязанностей. Эта неудовлетворенность обусловлена несоответствием между тем, чего желают работники (обязательность, стандарты, ответственность, признание, командный дух), и тем, что они, по их мнению, получают от компании.

А чего, собственно, хотят работники? Согласно результатам исследования Industry of Choice¹³, у персонала имеется 20 потребностей, настолько важных, что, если они не удовлетворены, работник переходит в другую компанию. Эти потребности называются deal-breakers («разрушители сделки»), или то, что несовместимо с продолжением соглашения. Иными словами, это существенно важные характеристики работы, при нарушении которых работник не желает продолжать отношений с данной компанией. Они относятся к сфере практики обращения с человеческими ресурсами и элементам организационной культуры.

Вот «разрушители сделок» в порядке важности. Для начала рассмотрим те, что относятся к практике обхождения с людьми.

HR-практика

- Регулярная оплата труда
- Безопасное место работы
- Чистота на рабочем месте
- Уровень заработной платы, сопоставимый с рыночным
- Наличие нужного оборудования для выполнения работы
- Достаточное число работников, чтобы справляться с рабочей нагрузкой
- Медицинская страховка
- Нормальная продолжительность рабочего дня
- Оплачиваемый отпуск
- Страхование компенсации (право на возмещение ущерба при несчастном случае)

Как показал опрос среди рядовых работников ресторанов категории casual, более половины из них не удовлетворены своей работой, особенно из-за низкой оплаты и отсутствия перспектив профессионального роста¹⁴. Менее четверти респондентов сообщили о высоком уровне удовлетворенности собственной работой.

Организационная культура

1. Справедливый начальник (признание)
2. Босс, который не ставит работника в неловкое положение и не насмехается над ним (признание)
3. Босс, который относится к другим так, как хотел бы, чтобы относились у нему самому (признание)
4. Ощущение, что компания справедливо относится к своим работникам (признание)
5. Работнику дают почувствовать, что он хорошо справляется со своей работой (обязательность)
6. Босс, с которым можно ладить (чувство сплоченности)
7. Обращение с работником не как с неразумным дитем, а как с сознательным человеком, даже если он ошибается (признание)
8. Ощущение, что в компании хорошо поставлено дело (стандарты)
9. Осознание, что каждый делает свое дело, внося лепту в бесперебойное функционирование компании (чувство локтя)

Обратите внимание на указанные в скобках параметры организационного климата — мы не случайно совместили их с «разрушителями сделок». Благодаря этому мы определили самый важный параметр организационного климата — признание. Аналогичного типа исследование только подтвердило, что прочими факторами низкого уровня удовлетворенности работой выступают непоследовательность политики и практики компании, обращение менеджеров с персоналом, не совпадающее с тем, которого они ожидают в ответ от своих подчиненных, а также отсутствие признания за хорошую работу.

То исследование, о котором в данном случае идет речь, сосредоточено на путях удержания высших руководителей в компаниях-операторах быстрого питания, ресторанов категорий casual и высокой кухни. Для руководителей и управляющих особенно важны признание и чувство одной команды, чувство локтя. Как показало исследование, ключевые стимулы лояльности управляющих по отношению к своей компании включают¹⁵:

Образ жизни

- Удовлетворение просьб об отпуске (признание)
- Режим работы, который оставляет свободное время для других занятий, вроде хобби, развлечений (признание)
- Режим, не требующий более семи рабочих дней подряд без перерыва на выходной (стандарты)

Возможности

- Линейный руководитель, оказывающий помощь в создании индивидуального плана профессионального роста (признание)
- Линейный руководитель, который выкраивает время для просмотра индивидуальных планов профессионального роста (признание)
- Линейный руководитель, предоставляющий должную обратную связь о качестве работы (чувство сплоченности)
- Личные цели, соответствующие возможностям, предлагаемым компанией (стандарты)

Безопасная среда деятельности

- Отсутствует почва для сексуальных домогательств и запугивания
- Почасовые работники проявляют уважение (чувство сплоченности)
- Менеджеры проявляют уважение (чувство сплоченности)

Создать организационный климат, способствующий мотивации персонала к хорошей работе, позволяет, как считается, подход, основанный на четырех аспектах. У ним относятся: управление по целям, реорганизация трудового процесса, положительное подкрепление и атмосфера доверия.

Целевое управление

Если эта система менеджмента применяется правильно, то особое внимание будет уделяться ситуациям, в которых существует несовпадение между тем, чего хотят работники в части ясности общей картины, обязательности и/или стандартов, и тем, что они, в своем представлении, получают в этой области.

Целевое управление можно определить как управленческий процесс, в рамках которого менеджеры и работники объединяют усилия в достижении конкретных взаимоприемлемых целей краткосрочного характера посредством составления плана действий, мониторинг которого осуществляется в ходе оценочных встреч на основе взаимоприемлемых, заранее оговоренных стандартов эффективности деятельности¹⁶. Это определение предполагает, что:

- (1) менеджер и его подчиненный согласовали цели компании и индивидуальные цели работника;
- (2) цели рассчитаны на конкретный период времени, чаще всего на год;
- (3) цели конкретны и поддаются измерению;
- (4) подчиненный составил план действий, а менеджер ознакомился с ним;
- (5) по окончании периода действия плана осуществляется формально организованный процесс оценки, выявляющий, насколько достигнуты поставленные цели.



Тест «на один зубок» 14.5

Один день из жизни: Стивен Джонстон

Стивен Джонстон (Steven Jonnston), управляющий Francesca's on Taylor, испытывает настоящую страсть ко всему итальянскому: он свободно изъясняется на этом языке, он некоторое время жил в Риме, на номерном знаке его машины красуется итальянское слово MOLTO, что означает «много». И еще Джонстон платит внушительную сумму компании спутникового телевидения, чтобы смотреть телепрограммы из Италии.

Любовь Джонстона ко всему, что связано с Италией, наложила отчетливый отпечаток как на его личную жизнь, так и на методы управления рестораном. Francesca's on Taylor относится к категории casual. Это trattoria римского стиля, персонал которой насчитывает 63 человека. Джонстон начинал здесь в качестве официанта, но быстро поднялся по карьерной лестнице, сначала до менеджера № 3, потом — № 2 и, наконец, занял пост управляющего.

Одной из своих главных задач на этом посту Джонстон считает поддержание на низком уровне затрат на производство и персонала. Этого он добивается за счет сокращения численности персонала как в зале, так и на служебной территории в ранние вечерние часы, когда посетителей немного, а также сокращая рабочую смену хостесс. За счет такого искусственного дефицита персонала менеджеры все вечернее время проводят в зале, тем самым непосредственно участвуя в повседневной работе заведения.

В тот день, о котором идет речь, Джонстон прибыл в ресторан как раз к середине дневной смены, в самые напряженные часы массового наплыва посетителей на ланч. Наскоро переговорив с менеджером смены, Джонстон окунается в самую гущу событий. Телефон на стойке хостесс беспрерывно трезвонит, так что сам Джонстон и другие менеджеры отвечают на звонки, не забывая уделять внимание прибывающим гостям.

Рабочий день идет своим чередом, и, как всегда, Джонстона часто вызывают из зала — то ответить на звонок в кабинете, то решить бесконечные административные вопросы. Но вот горячая пора ланча заканчивается, и в 2 часа дня у Джонстона выпадает несколько минут, чтобы быстренько проглотить карпаччо с руколой и салат «Цезарь», после чего он готов погрузиться в административную работу.

В четыре он снова в зале, проводит летучку с командой, вступающей на вечернюю обеденную смену. С этим он обычно управляется за четверть часа, а то и за пять минут. Стивен проверяет знание меню, задавая вопросы о разных блюдах, и дает попробовать образцы двух новых вин, только накануне включенных в винную карту.

В пять вечера ресторан снова открывается, Джонстон и его управленческая команда радушно встречают посетителей. Все время, пока длится вечерняя смена, Стивен барражирует по залу, работая на подхвате, — и постоянных посетителей поприветствует, и откроет бутылку вина, и свет подрегулирует, поменяет диск с фоновой музыкой. Стивен занимается всем этим не только из «любви к искусству», постоянное присутствие в зале позволяет оценивать общую картину. Если в чем-то случается заминка, он немедленно подмечает это и берет на заметку. В полдесятого—десять вечера поток гостей редеет, и менеджеры отправляются пообедать с владельцем ресторана.

Потом Джонстон снова идет в свой кабинет подводить итоги дня. Он просматривает ежедневный финансовый отчет, делает в ежедневнике пометки о каких-либо сбоях или непредвиденных ситуациях, случившихся за день. Потом совершает обход заведения перед закрытием, проверяя, все ли готово на завтра. Завершив все дела, Стивен с чувством выполненного долга отправляется в бар через улицу выпить коктейль. Его любимый — мартини с датской водкой Ketel One. А теперь и домой — отдыхать.

Источник: Nation's Restaurant News «A Day in the Life: Steven Johnston», April 21, 2003, pp. 68—69.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, любовь ко всему итальянскому помогает или мешает Стивену Джонстону управлять рестораном?

Пока отсутствуют однозначные практические доказательства эффективности целевого управления. В концептуальном смысле это вполне здравая идея. Создаются условия для достижения целей, предполагается взаимная договоренность между менеджером и работником относительно важности целей; оба приходят к согласию по поводу объектов оценки; периодически осуществляется мониторинг плана действий по достижению целей; предусматривается официальная встреча работника с менеджером, на которой его действиям дается оценка. Все это должно обеспечивать эффективную работу, и хотя эмпирических свидетельств в пользу эффективности управления по целям примерно столько же, сколько и тех, что отрицают это, общепринята точка зрения, что сам факт постановки целей способен улучшить результативность работы. Управление по целям строится также на том, что работник действует в направлении целей, которые считает для себя обязательными. Эта ответственность за достижение целей, как считается, обусловлена тем, что работник принимал непосредственное участие в их постановке.

Практическая реализация целевого управления

Программа целевого управления особенно уместна там, где существуют проблемы с четкостью общей картины, обязательностью персонала или стандартами. Напомним, что четкость общей картины предполагает, что работники хорошо понимают цели и политику компании и считают, что работа налажена хорошо.

Обязательность отражает степень обязательности, которую работники испытывают в отношении достижения целей. Насколько близко к сердцу они принимают эти цели, насколько чувствуют себя обязанными прикладывать усилия ради их достижения? Считают ли они цели вообще достижимыми? Участвовали ли работники в процессе постановки целей, оценивают ли их работу с точки зрения достижения целей?

Стандарты указывают, какого уровня эффективности ожидает руководство и насколько сильно давление на работников, заставляющее их стремиться к совершенствованию своей работы?

Прозрачность Интересно, а как правильно реализованная программа целевого управления может улучшить три параметра организационного климата? Начнем с вовлечения работников в процесс выработки целей. Благодаря этому работник лучше понимает, какие цели важны для компании, как она видит его роль в их достижении.

Слишком часто руководство плохо справляется с задачей информирования своих работников о целях, важных для компании. А менеджер или линейный руководитель, будучи проводником идей руководства, — главная фигура, осуществляющая связь между низовым персоналом и высшим руководством. Понятно, что цель компании — извлекать прибыль; а цель работника — получить удовлетворение от работы. И как совместить две эти цели? В интересах максимизации прибыли компания должна установить ключевые области, на которых должны быть сосредоточены основные усилия; определить характер поведения работников в этих ключевых областях; установить, достаточно ли уровня эффективности работников для достижения поставленных целей; определить, какими методами донести до работников информацию о результатах их усилий, за чем должны последовать признание, дополнительное натаскивание или корректирующие действия.

Кстати, у работников тоже имеется ряд вопросов: (1) Чего реально ожидает от них руководство? (2) Насколько они должны продвинуться в своих усилиях? (3) Что, по мнению руководства, составляет хороший уровень работы? (4) Насколько хорошо я работаю? Судя по всему, наивысшей эффективности и преданности делу достижения поставленных целей можно ожидать в том случае, когда между работником и менеджером не существует разногласий по поводу существа порученной работы.

Цели, однако, можно ставить по-разному. Представьте, например, такую картину: раз поутру приходит менеджер ресторана и говорит официантам: «Что-то у нас участились жалобы клиентов на обслуживание. С этого дня приказываю вам всем повысить качество обслуживания». Как думаете, официанты поймут, что конкретно от них требуется? Ответ очевиден. Теперь представим другую картину. Менеджер созывает рабочее совещание с участием всего обслуживающего персонала и сообщает о существовании жалоб клиентов. А потом обращается к присутствующим с просьбой представить свои соображения по поводу того, как исключить в будущем такие погрешности в обслуживании и закрепить его на должном уровне. Тем самым менеджер вовлекает своих подчиненных в обсуждение специфических проблем работы, в ходе которого работники приобретают четкие представления о том, что от них требуется, чего от них ждут и на что взамен они могут рассчитывать от руководства.

Стандарты А как насчет уровня стандартов, которые будут установлены для работников при их вовлечении в процесс постановки целей? Многие исследования свидетельствуют, что участие работников в постановке целей приводит к более высоким целям, что, в свою очередь, обуславливает более высокую эффективность работы персонала. Правда, согласно некоторым исследованиям все это относится только к работникам — представителям этнических групп и малообразованным работникам.

Предположим, что большинство работников желают гордиться хорошо выполненной работой. Следовательно, ставя для себя цели, они выберут те, достигнув которых смогут по праву гордиться. Таким образом, участие работников в постановке целей вполне оправданно приведет к повышению стандартов по сравнению с вариантом, когда постановкой целей менеджеры занимаются сами.

Обязательность В целом персонал сопротивляется чувству обязательности по отношению к выполнению целей по двум причинам: (1) он может не считать себя способным достичь целей в силу отсутствия веры в собственные силы, способностей или знаний, для этого необходимых; (2) потому что не видит для себя в этом личной выгоды с точки зрения денежного вознаграждения, продвижения по служебной лестнице, рабочей гордости, признания или чего-то другого, что для него важно. Наблюдается прямая связь с мотивационной теорией ожиданий.

С этой точки зрения вовлечение работников в процесс постановки целей даст им ощущение контроля над этим процессом, которого они обычно лишены. Преданность персонала делу и обязательность повышаются, если¹⁷:

- решения принимаются на самом низшем из возможных, организационном, уровне;
- персонал обстоятельно информируют о причинах и способах введения перемен;
- персонал получает четкое представление о реальном положении дел в компании;
- к работникам обращаются за советом и идеями;
- в каждом работнике видят личность;
- лидерство сосредоточено на оказании помощи работникам в должном выполнении ими работы.

И хотя руководство должно брать на себя главную ответственность за определение ключевых направлений работы, можно привлечь работников к процессу постановки целей в этих ключевых областях.

Вернемся к нашему примеру с обслуживанием. Предположим, менеджер спрашивает: «Что должен сделать официант, чтобы вы сказали: “Вот это отличное обслуживание”. А что он должен сделать, чтобы дать вам повод сказать: “Вот образчик никуда не годного обслуживания”». Стараясь ответить на ваш вопрос, официанты с легкостью составят список конкретных действий, которые нужно проделать для отличного обслуживания, например:

- обращаться к постоянным клиентам по имени;
- немедленно рассаживать гостей за столики;
- улыбаться гостям.

В качестве примеров дурного обслуживания они могли бы назвать:

- путаницу в заказах гостей;
- отсутствие визуального контакта с гостем;
- длительное ожидание гостем счета.

Далее менеджер попросит официантов дать дополнительные объяснения, например, через какое время после прибытия гостя он должен сидеть за столиком, как скоро ему следует подать меню, напитки, какое время необходимо для подачи заказа, кому из гостей следует улыбаться (на самом деле, всем!), если за столом сидит компания, то с кем обсуждать заказ, и пр. В результате такой дискуссии образуется список целей — официант должен смотреть в глаза гостя, обращаясь к нему, улыбаться всем гостям, не более чем через 4 мин после получения заказа принести напитки, всегда напоминать, кто из них что заказал. Официанты будут считать для себя обязательным достижение этих целей, хотя бы потому, что сами указали на их важность.

Оценка эффективности работы Установленные таким образом цели должны стать стандартами деятельности, относительно которых будет оцениваться эффективность работы персонала. Далее руководство заведения организует мониторинг и оценку деятельности работников.

Выбирая метод мониторинга, руководитель должен учитывать ряд критериев. Во-первых, избранный им метод мониторинга должен подтверждать правильность метода отбора персонала. Если последний эффективен, метод оценки должен выявить значительный процент работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Если этого не произошло, метод отбора персонала неверен и/или неправильно выбран метод оценки работы.

Во-вторых, метод оценки работы персонала должен обеспечить основу для принятия кадровых решений. Он должен быть также безупречен с юридической точки зрения. С этой точки зрения метод должен базироваться на анализе требований, предъявляемых к работе и составляющих основу градации уровней эффективности работы. Требования оформляют в виде официального документа, а для работников разрабатывают официальную процедуру подачи апелляций на случай несогласия с оценкой их работы.

В ресторанном бизнесе обычно применяется следующий набор методов. Эффективность работы персонала оценивается по количественным показателям, по личностным характеристикам либо по рейтинговой шкале поведенческих установок. Первый метод хорош тем, что объективен и позволяет фиксировать результаты работы каждого работника путем сопоставления реального количества проданных им закусок, основных блюд, десертов и пр. с тем количеством, которое закреплено в качестве стандарта. Недостаток же его в том, что он оценивает лишь количественную составляющую работы официанта, оставляя за скобками качество обслуживания.

Особенности поведения позволяет учесть второй метод, связанный с оценкой личностных черт работника. Выявляют те, которые считаются важными для данного вида работы, например креативность, инициативность, надежность, а потом определяют, в какой степени их проявляет работник. Главная проблема этого метода — субъективность, например, по поводу степени креативности работника представления могут быть самыми разными.

Третий метод оценки — рейтинговая шкала поведенческих установок BARS (от англ. Behaviourally Anchored Rating Scale) — отлично совместим с управлением по целям. Если целевое управление сосредоточено на результате, который должен быть достигнут, то BARS — на средствах достижения целей. Программа предполагает разработку поведенческих установок, которые способствуют достижению целей, а потом оценивается, в какой степени работники демонстрируют желаемое

поведение. Для примера рассмотрим такую цель, как продать как можно больше закусок. Однако не всегда в возможностях официанта достичь этой цели — может, клиент не слишком голоден, а может, официант недостаточно обучен, чтобы побудить сомневающегося клиента заказать закуску. Таким образом, официант не может достичь поставленной цели по объективным причинам. Программа BARS учитывает это и оценивает, в какой степени официант демонстрирует требуемое поведение, т.е. делает все, что в его силах, чтобы обеспечить продажу.

Для начала необходимо определить, какое поведение официанта способствует перекрестным продажам. Возможно, успех продаж определяется тем, что официант демонстрирует хорошее знание меню, предлагает каждому клиенту заказать дополнительное блюдо (при этом смотрит ему в глаза и приветливо улыбается), очень аппетитно описывает предлагаемое блюдо. Последнее, кстати, еще один параметр, по которому можно оценить поведение официанта. В условиях, когда у официанта есть всего несколько минут и желание получше сделать свою работу, он может продемонстрировать несколько типов поведения, способных убедить гостя сделать дополнительный заказ или окончательно отвлечь от этой мысли. Те поведенческие проявления, которые способствуют реализации цели, принимают за стандарты поведения, относительно которых и оценивают действия официанта.

Рейтинговую шкалу поведенческих установок обычно размещают на одном листе, каждой градации присваивают свое значение (рейтинг) — от отличного до неприемлемого. Здесь же, при каждой градации, подробно расписывают особенности поведения, которые определяют ту или иную степень эффективности работы. Наблюдая за поведением официанта, менеджер определяет, к какой градации рейтинга можно отнести его действия и соответственно в какой степени его поведение способствует достижению цели.

Программа BARS — весьма полезный инструмент. Во-первых, она сосредоточена на оценке поведения, которое демонстрирует работник в ходе выполнения своих обязанностей. Во-вторых, акцентирует внимание только на том, что зависит непосредственно от работника. Конечно, официант не может заставить клиента заказать десерт, это не в его силах, зато он может правильно предложить десерт, привлекательно описать его — и гость сделает заказ. Описание желаемого поведения в программе BARS ясно говорит официанту, что он должен делать, чтобы получить рейтинг «отлично», а уж дальше он сам корректирует свои действия в этом направлении. С другой стороны, если официант действует неэффективно, менеджер, наблюдая за ним, всегда может определить, что именно он делает не так.

В-третьих, для разработки программы BARS требуются значительные затраты времени и средств, она создает отличные условия для реализации заключительной стадии управления по целям — для обратной связи с персоналом.

Обратная связь с персоналом Персоналу необходимо знать, насколько хорошо они выполняют свои обязанности. Многие менеджеры с не меньшим трепетом относятся к необходимости озвучить оценку деятельности работников в ходе аттестации, чем сами работники — к тому, чтобы узнать, как их оценили. Это особенно трудно и некомфортно для менеджера, если его подчиненный гораздо старше годами или имеет большой опыт.

Многим менеджерам нравится раздавать положительные отзывы о работе своих подчиненных (хотя они имеют обыкновение не добавлять позитива). Зато многие ощущают большой дискомфорт, когда надо сообщить работнику, что он что-то делает плохо. У менеджера зачастую практически нет объективных фактов,

на которых основана его негативная оценка. А программа BARS предлагает набор факторов, по которым можно оценить поведение работника, т.е. конкретно определить, делает он то, что требуется для градации, на «отлично» или нет.

Перед встречей с менеджером в рамках официальной аттестации полезно предоставить работникам возможность самим оценить свое поведение по программе BARS. В дальнейшем это позволит обсудить возможные расхождения в оценках самого работника и менеджера. Иногда менеджеров удивляет, насколько строго сам работник относится к собственным недостаткам. Полезно также ознакомить работника с результатом оценки за два-три дня до официальной аттестации. Это позволит ему преодолеть первоначальную защитную реакцию на негативную оценку и подготовиться к объективному обсуждению в ходе официальной аттестации.

А вообще можно поставить под сомнение ценность ежегодно устраиваемой официальной аттестации работников. Существует достаточно доказательств того, что позитивные отзывы в ходе такой аттестации не оказывают особого влияния на мотивацию персонала, тогда как критика рождает защитную реакцию и приводит к снижению эффективности работы. Поэтому рекомендуется сделать оценку работы элементом повседневного наставничества, а не мероприятием раз в год.

Для оценочного собеседования с менеджером существует несколько форматов. В рамках одного из них (tell-and-sell — говорить и убеждать) менеджер общается работнику о том, как оценена его работа, и указывает, что и где ему следует подправить. Иными словами, менеджер выступает в роли судьи и его указания рассматриваются как директива к действию. Такой формат может быть действенным, только если работник уважает своего руководителя и признает за ним право оценивать и указывать.

Другой формат можно условно назвать обсуждением (tell-and-listen). Высказав свою оценку, менеджер предоставляет подчиненному возможность изложить свою точку зрения, прислушивается к его аргументам, хотя и здесь он выступает в роли судьи, но старается хотя бы учесть мнение своего подчиненного.

Третий формат — собеседование, направленное на решение проблем (problem-solving), т.е. на стимулирование профессионального совершенствования подчиненного, а не попрекание его за допущенные промахи. Менеджер здесь уже не судья, а помощник, союзник. Он ставит вопросы, которые побуждают подчиненного предлагать собственные идеи по улучшению своей работы. Это не означает, что деятельность работника не оценивается, просто акцент переносится с вопроса о том, какие ошибки были допущены, на вопрос, как их избежать в дальнейшем и как действовать, чтобы повысить эффективность.

Этот формат обладает большим потенциалом стимулировать позитивные изменения в работе, однако он не принесет никакой пользы, если работник не может или не желает выдвигать собственные идеи. Кроме того, такое собеседование не всегда происходит по сценарию, намеченному менеджером. Бывает и так, что работник предлагает идеи, неприемлемые для менеджера, или те, которые он просто не желает обсуждать.

Реорганизация трудового процесса

Если сотрудник не считает свою работу ответственной, если жалуется, что не ощущает личной ответственности за ее исполнение, что непосредственный на-

чальник не поощряет инициативности и не позволяет никакой самостоятельности, это свидетельствует о неудовлетворенности работой, а также о несоответствующей организации этой должности. В ответ руководству следует позаботиться о том, чтобы реорганизовать трудовой процесс в рамках проблемной должности.

На заметку

В ресторанной сети Lawry's действует «изысканная бонусная программа». Там оказывают особый почет тем, кто прикипел к этому 83-летнему ресторанному бренду. В зависимости от стажа работы в Lawry's — 5, 10 лет и более — официанты и другой обслуживающий персонал получают нагрудные значки, инкрустированные бриллиантами, рубинами и т.д. Каждые пять лет стажа под своей крышей Lawry's отмечает ценными подарками — это может быть изысканный хрустальный графин для вина или наручные часы от Tiffany. Кроме того, помимо заработка весьма и весьма конкурентного уровня и нормального социального пакета ресторанная сеть предлагает своему персоналу и такие льготы, как ежедневное сбалансированное питание перед сменой, легкие закуски в ходе смены, торжественный ланч в День Благодарения.

Раз в год Lawry's организует благодарственный ланч, на котором чествует своих ветеранов — как работающих, так и тех, кто уже вышел в отставку.

Источник: Margaret Littman, Chain Leader, «Giving Thanks at Lawry's Restaurants», April 2005.

Определение Классический подход к распределению работ и формированию должностных обязанностей гласит, что специализация способствует повышению производительности труда. Кроме того, упрощение трудовых операций способствует снижению затрат, так как позволяет не платить за сложные операции, выполняемые нечасто.

В последнее время возросшая образованность и требовательность рабочей силы способствуют все большему укоренению иной точки зрения на распределение работ. Теперь считается, что монотонная малоквалифицированная работа ведет к учащению опозданий, прогулов и снижению эффективности ее выполнения. В свете этого реорганизация трудового процесса призвана решить двоякую задачу — повысить производительность труда и удовлетворенность работников.

Таким образом, цели программы реорганизации должностных обязанностей — обеспечить выполнение работ самым продуктивным из возможных способом и способствовать удовлетворению потребности персонала в достойной трудовой жизни. Средства достижения указанных целей — организация должностных обязанностей таким образом, чтобы работа каждого была интересной, многообещающей, позволяла проявить способности и ощутить достижения.

Реорганизация трудового процесса исходит как раз из вышеназванных потребностей работников в интересной, многообещающей и позволяющей проявить себя работе. А как быть с теми, кто этого не желает или не имеет для этого способностей? Ведь таких людей явно смутит, если от них станут требовать думать, а не просто действовать по заведенному порядку. Так что кандидатами на реорга-

низацию будут только те виды работ, исполнители которых недовольны недостатком ответственности и самостоятельности, монотонностью и заорганизованностью работы, ее фрагментарностью и малой содержательностью.

Существует две базовые стратегии реорганизации трудового процесса: укрупнение работы и обогащение работы. Первое означает горизонтальное расширение круга обязанностей путем добавления к уже выполняемым задачам дополнительных, требующих того же уровня квалификации, иными словами, увеличение разнообразия выполняемых работ. Правда, если к одной малозначимой задаче добавить еще одну такую же, результат будет тот же, как и при сложении нуля с нулем, т.е. будет нулевой результат.

Обогащение работы — это вертикальное расширение состава работы путем добавления задач, которые раньше выполнял непосредственный начальник. Обычно работу планирует начальник, дело подчиненного — выполнить ее, как указано, а уж начальник потом решит, насколько хорошо это сделано. Вертикальное расширение обязанностей предоставляет возможности планировать и контролировать свою работу, т.е. обогащает обязанности функциями, ранее выполнявшимися руководителем.

Программа обогащения работы хорошо сочетается с рядом мотивационных теорий, которые мы уже рассмотрели. Так, Ф. Герцберг утверждает, что удовлетворенность работой на 80% складывается из чувства достижения, признания и личной ответственности. Концепция обогащения работы может рассматриваться как дальнейшая разработка модели Герцберга.

Сторонники бихевиоризма в качестве ключевого момента обеспечения высокой эффективности выдвигают постоянное подкрепление должного поведения. Они рассматривают процесс распределения должностных обязанностей как способ повысить внутреннее удовлетворение каждого индивида от выполнения своей работы. Что само по себе приводит к более высокой эффективности. Другие же полагают, что поступающие из внешней среды сигналы воздействуют на разные части мозга индивида, мобилизуя и активизируя его деятельность. Чем больше разнообразие работы, чем больше таких побуждающих сигналов, тем выше мотивация.

Обратимся к теории ожиданий — индивид ведет себя определенным образом, если верит, что такое поведение приведет к получению значимой для него выгоды. Следовательно, согласно этой теории работник воспринимает обогащенные обязанности как нечто ведущее к внутреннему удовлетворению, стало быть, испытывает обязательность по отношению к такой работе и действует эффективнее, если такие выгоды, как ответственность, возможность проявить свои дарования и пр., действительно значимы для него.

Проведение реорганизации трудового процесса Обязанность менеджера — организовать операции в рамках каждой отдельно взятой должности, наладить процесс взаимодействия между работниками и их непосредственными руководителями, коллегами и подчиненными таким образом, чтобы работа выполнялась эффективно и удовлетворяла работников.

Удовлетворенность персонала Как установлено бихевиористами, для мотивации и удовлетворенности индивида своей работой критически важны три фактора. Первый — ощущение значимости и смысла выполняемой работы с точки зрения системы ценностей индивида, ощущение собственной ответственности за резуль-

тат работы и информированность о том, насколько хорошо данный индивид выполняет данную работу.

Если, например, официант считает, что подавать кому-то еду унижительно, вряд ли у него сложится хорошее мнение о собственной работе, о компании и о самом себе. Согласитесь, трудно хорошо выполнять эту работу с таким настроением. Или другой пример: на кухне приготовление какого-то блюда разбито на несколько операций, порученных нескольким поварам, среди них нет ответственного за итоговый результат, т.е. за качество готового блюда. При такой организации работы приготовление блюда как часть должностных обязанностей никому из участников этой работы не приносит чувства удовлетворения. Еще один пример — взаимодействие ресторанной кухни с залом. Повар готовит блюдо и передает официанту, который подает это блюдо клиенту. При отсутствии обратной связи от официантов или менеджеров кухни как повар узнает, насколько хороша его работа, понравилась ли еда его гостю ресторана? Без такой информационной подпитки повар может не испытывать никакого удовлетворения от своего труда. Как заметил Брайан Уоттс, директор по организации питания персонала в Банке Англии, качество приготовления пищи существенно улучшилось после предпринятого им обогащения трудовых обязанностей поваров — теперь повара сами подают приготовленные ими блюда.

Здесь мы с вами рассматриваем удовлетворенность персонала работой и мотивацию. В принципе пока не установлено какой-либо прямой или существенной взаимосвязи между удовлетворенностью работой и уровнем производительности труда. Однако такая связь существует между удовлетворенностью работой и уровнем прогулов, опозданий и текучестью кадров. А все это стоит ресторанам немалых денег. Резонно предположить, что любое, что повышает удовлетворенность персонала работой, способствует снижению затрат, обусловленных такими отрицательными явлениями. Вдобавок нетрудно догадаться, что человек, неудовлетворенный своей работой, не способен относиться к гостям ресторана доброжелательно и заботливо.

Базовые параметры работы У каждой работы имеется пять параметров, определяющих, в какой степени она способна продуцировать три вышеназванных фактора. Три параметра работы определяют, насколько работник, ее выполняющий, считает ее наполненной смыслом: *разнообразие применяемых навыков, индивидуальность (выделимость) задачи и важность задачи*. Чем больше разнообразных навыков применяет работник, тем более значима, с его точки зрения, работа — если для выполнения данной работы требуется проявить столько разных навыков, значит, она значима. Тем более что при постоянной смене применяемых навыков такая работа вряд ли наскучит. Разнообразить навыки можно за счет таких приемов, как комбинирование задач или введение в обязанности работника контактов с клиентами, если раньше этого не предполагалось. Например, котломойщик. Вместо того чтобы мыть кастрюли и сковородки все восемь часов смены, можно поручить ему четыре часа заниматься именно этим, а другие четыре — собирать в зале использованные блюда и кастрюли и приносить на кухню. Подобное укрупнение или горизонтальное расширение его работы разнообразит монотонный труд и позволит общаться непосредственно с клиентами в зале.

Такой же прием можно применить и для большей индивидуализации задач — в тех пределах, в каких данную задачу можно поручить от начала и до конца одному человеку. Чем больше у работника задач, которые он выполняет от начала и

до конца, тем выше его мотивация хорошо выполнить их. Так, помощник официанта, который собирает грязную посуду со столов и относит на кухню, не видит, что с ней происходит дальше, так как этим занимается посудомойщик. А если бы помощник официанта не только собирал, но и мыл посуду, весь процесс оборота посуды был бы у него на глазах. Подобный способ реорганизации трудовых обязанностей может также улучшить взаимоотношения между работниками смежных участков и сделать более эффективным их взаимодействие. Так, от помощника официанта во многом зависит, насколько сложной будет работа посудомойщика — посуду собирать можно разными темпами и складывать разными способами. Сам же посудомойщик, прикованный к моечному цеху, не способен ощутить напряженный ритм работы в зале. Совмещение этих двух видов работы позволит каждому увидеть работу другого изнутри, что, несомненно, повысит взаимопонимание на пользу общему делу.

Третий параметр работы — ее значимость — определяется тем, в какой мере она влияет на прочие. Чем больше каждый сотрудник ресторана убежден, что от его работы в значительной степени зависит общий успех заведения, тем больше удовлетворения он получит, выполняя свои обязанности. Так, в империи Диснея, прежде чем работника допустят продавать попкорн или убирать Main Street Диснейленда, он должен пройти программу тренинга, в рамках которой ему дают четкие представления о том, как его новая работа будет влиять на общий уровень удовлетворенности посетителей. Служащим, которые убирают на улицах, посетители Диснейленда часто задают разные вопросы, поэтому в процессе тренинга работникам объясняют, что помимо выполнения наиважнейшей задачи по поддержанию чистоты они должны выступать «полномочными посланцами» Диснея. С другой стороны, как настраивает менеджер работников служебной зоны ресторана, если он предпочитает не задерживаться там, на «задворках», а все время проводит в гостевой зоне с клиентами? Тем самым он дает понять, что их работа не слишком важна, верно?

Это последнее соображение очень существенно: послание в невербальной форме обладает не меньшей убедительностью, чем выраженное в словах. Да и к формулировкам надо относиться внимательно. Что, например, должен подумать работник, если ему говорят: «Не понимаю, как вы можете выдерживать это по восемь часов в день?» Если работа действительно так плоха, то что должен думать о себе тот, кто ее выполняет? Если работнику сказать: «Вы начнете как хостесс и если проявите себя, то, как только откроется вакансия, мы переведем вас в официанты», то он сразу поймет, что руководство считает позицию хостесс не очень важной, так, для начинающих. Лучше было бы сформулировать это послание иначе. Например, так: «Мы решили, что работа в данной должности станет для вас хорошим началом. Так у вас будет возможность поработать со всеми нашими официантами и увидеть в общих чертах, как работает ресторан. По первому впечатлению вы хорошо подходите для работы с клиентами. Когда мы переведем вас в официанты и у вас будет своя рабочая станция, вам станет еще яснее, как действует ресторан». Работника, которому поручено чистить столовые приборы, пригласите зайти в банкетный зал, когда все уже подготовлено к приему гостей, — пусть увидит, как играет вычищенный им мельхиор на белоснежной скатерти, как дополняет общую картину праздничного убранства. И тогда он будет с большим уважением относиться к своей, казалось бы, малозначимой работе.

Итак, мы рассмотрели три параметра работы — разнообразие применяемых навыков, индивидуализацию задач и значимость работы. Теперь рассмотрим чет-

вертый базовый параметр — *самостоятельность* в процессе работы. Чем ее больше, тем больше ответственности испытывает работник по отношению к результатам своего труда. Тот, кто работает практически автономно, считает себя непосредственно ответственным за успех или провал дела. Если менеджера научили по любому возникающему вопросу обращаться к рекомендациям инструкции для менеджера, то эта книжка станет барьером, который не дает проявлять инициативу и делать самостоятельные суждения. Тогда кто будет нести ответственность за удовлетворенность клиентов? Ясно кто — не сам менеджер, а эта самая книжка с наставлениями. Когда работнику ресторана предоставляют право самостоятельно решать проблемы клиентов, он ощущает больше ответственности за свои действия. Это и есть концепция наделения полномочиями, т.е. передача права принимать решения на максимально низкий уровень. Во многих ресторанах принят порядок, по которому жалобу клиента на долгое ожидание заказа официант обязан передать менеджеру, который уже решает, чем угодить гостю, чтобы не нервничал. А вот если у официанта будет право (в разумных пределах, конечно) разрешать подобные конфликты, это означает, что он наделен соответствующими полномочиями и, естественно, более ответственно подойдет к проблеме. А также подумает, как в будущем избежать таких жалоб. Тот, кто выслушивает жалобу, несет ответственность за ее удовлетворение. Так, официант может предложить в награду скидку или предложить бесплатный десерт. В данном случае ощущение, что он контролирует ситуацию и от него лично зависит удовлетворенность клиента, трансформируется в более позитивное отношение официанта к своей работе.

Пятый базовый параметр работы — *обратная связь*. Чем ее больше, тем лучше работник представляет себе, насколько хорошо он выполняет свою работу. Для официантов и барменов, т.е. для должностных позиций, предполагающих получение чаевых, обратная связь постоянна и выражается в сумме этих самых чаевых. С этой точки зрения руководство должно уделить больше внимания работникам на тех позициях, которые не связаны с получением добровольных вознаграждений от клиентов и прочих знаков степени их удовлетворенности.

Потребность в профессиональном росте Исследования дают неоднозначную картину взаимосвязи между удовлетворенностью работой и потребностями в профессиональном росте. Одни свидетельствуют о снижении удовлетворенности работой при отсутствии удовлетворения в указанной потребности, а другие говорят, что такой связи не наблюдается. Получается, что можно повысить удовлетворенность работой всего персонала, однако у тех, кто нуждается в профессиональном росте, она повысится сильнее, если предоставить им такую возможность.

Стиль руководства Известно, что менеджеры способны повысить уровень удовлетворенности работой своих подчиненных, а также эффективность их работы за счет одного только стиля руководства. Подходящий стиль руководства определяется масштабами работы и потребностями в профессиональном росте работников, ее выполняющих¹⁸. Если работник, стремящийся к профессиональному росту, выполняет работу, которая требует разнообразных навыков (т.е. работу большого масштаба), то по отношению к нему самым уместным будет партисипативное руководство с предоставлением широкой автономии.

Если работа разнообразна, а потребности в росте работник не испытывает, менеджер должен обеспечивать планирование, организацию и контроль за работой.

Если у работника высока потребность в профессиональном росте, а работа, которую ему поручили, малозначима и не дает ощущения видимых достижений, результатом скорее всего будет разочарование в работе и неудовлетворенность. Чтобы исправить такую проблемную ситуацию, требуется поддерживающее руководство.

Наконец, если нудную монотонную работу выполняет индивид, не наделенный профессиональным честолюбием, то от менеджера требуется только мониторинг уровня эффективности работы, а постоянного внимания не требуется. Пока работа выполняется на требуемом уровне, менеджеру нет смысла вмешиваться. Этот стиль руководства называют сохраняющим, и он вполне уместен до тех пор, пока не ухудшится эффективность работы или не снизится уровень удовлетворенности ею. А тогда уже по ситуации — потребуется либо направляющий стиль, либо поддерживающий.

Взыскания

До чего же многие менеджеры любят наказывать подчиненных! Они думают, что, предлагая негативные последствия за негативный образчик поведения, способствуют закреплению желаемого поведения. Предположим, работник опоздал на смену. Ему говорят: «Еще одно опоздание в этом месяце, и вы будете уволены». Неправильное поведение — это опоздание на смену, наказание — угроза увольнения; цель всего этого — устранить в будущем негативное поведение, т.е. прекратить опоздания.

Однако при злоупотреблении взысканиями как способом борьбы за дисциплину возникает несколько проблем. С одной стороны, работник действительно пожелает изменить неправильное поведение. А может, ему захочется избежать наказания, не трудясь изменить поведение? Предположим, встает он утром и обнаруживает, что снова проспал. Вместо того чтобы тащиться на работу и получить обещанное возмездие, он позвонит и наврет, что приболел и вообще не выйдет на смену. Или другой пример: управляющий выговаривает шефу кухни: «Не заставляйте меня снова ловить вас на том, что затраты на блюда такие высокие». На что шеф пробормочет себе под нос: «Не приставай, не поймал». Как бы не так». А результат — негативное поведение не исключено, а только подавлено. Шеф вообще может пойти на обман. И вообще, если руководитель обращается к работникам, только чтобы указать на очередную ошибку, климат в организации сложится негативный, хорошей работе не способствующий.

Положительное подкрепление

Когда работники дают низкую оценку организационному климату по параметру «признание», они обычно говорят, что их щедро критикуют и наказывают за промахи и совершенно не хвалят и не награждают за правильные действия. Решение проблемы — положительное подкрепление, а это предполагает, что люди ведут себя так, чтобы получить наибольшую выгоду. Руководству вполне под силу повысить эффективность работы персонала за счет приятных последствий правильного поведения. Исследования дают основания предположить, что для формирования и закрепления правильного поведения положительное подкрепление более действенно, нежели негативное.



Тест «на один зубок» 14.6 Почему так важны лояльность и признание?

Цель изучения. Разобраться, как эффективно реализовать четыре аспекта создания организационного климата, благоприятствующего мотивации:

- Управление по целям
- Реорганизация должностных обязанностей
- Позитивное подкрепление
- Создание атмосферы доверия

В сети закусочных фастфуда Chick-fil-A придумали гениальный рецепт мотивации сотрудников. Они создали «Team member Loyalty and Recognition Program» (программу лояльности и признания заслуг членов команды), призванную поднять работу до вершин совершенства. Благодаря этой программе руководство имеет возможность проявлять признательность и вознаграждать самых ценных участников команды. Управляющим всех закусочных сети ежеквартально направляют пакеты материалов программы, причем с учетом особенностей кадрового состава заведения.

Система ценностей Chick-fil-A, положенная в основу программы, включает пять равнозначных компонентов.

1. *Клиент прежде всего* — особое признание и наград заслуживают те члены команды, которые на практике применяют главные навыки отличного обслуживания, как-то: перекрестные продажи, оптимизация ценности заказа (value sizing).

2. *Командная работа* — особое признание заслуг тех работников, которые оказывают помощь товарищам по работе и участвуют в обучении новичков.

3. *Личное совершенство* — наград заслуживают те участники команды, которые подают хороший пример своим товарищам как на работе, так и в свободное время.

4. *Рачительность* — поощрения заслуживают те, кто бережно относится к ресурсам и имуществу заведения, поддерживает чистоту, аккуратно обращается с оборудованием, следит за его состоянием.

5. *Личные качества* — вознаграждаются участники команды, подающие пример другим проявлением лучших человеческих качеств, как-то: лояльность к своей компании, честность, порядочность, уважительность.

Большинство ресторанных операторов возводят эти пять ценностей в ранг ключевых для успеха заведения.

Источник: Winning Workforce Ideas, Employer of Choice Awards, «A Great Team Gets Better», pp. 22–25.

Вопросы для обсуждения. Можно ли трансформировать эти пять ценностей для использования в ходе тренингов персонала? Предложите свой вариант и приведите примеры. Подходят ли эти ценности для других ресторанных сетей той же категории, что и Chick-fil-A? А для ресторанов других категорий?

Положительное подкрепление направлено на увеличение вероятности демонстрации работниками желаемого поведения. Вернемся к нашему постоянно опаздывающему сону. Чем ругать его за эти опоздания, лучше объявить коллективу, что в конце недели каждый, кто не допустил опозданий, получит право участвовать в розыгрыше призов. Иными словами, идея в том, чтобы вознаградить за правильное поведение.

Как реализовать положительное подкрепление? Отправной точкой послужит аудит нынешней эффективности работы с точки зрения демонстрируемого работниками поведения. Предположим, замечено, что официанты не предлагают десерт клиентам в конце обеда.

Далее руководство определяет, какой цели в этой области желательно добиться. Например, демонстрация образцов десертных блюд может иметь целью продать десяток десертов за смену.

Следующий шаг — определить характер поведения, требуемый для достижения поставленной цели. Для того чтобы успешно продавать десерты, нужно:

- знать, какие десерты сегодня в меню;
- предлагать каждому гостю выбрать десерт;
- красочно описать каждый десерт, чтобы клиент решился на заказ.

Если официант выполняет эти три предписанных действия, вероятность дополнительных продаж десертов больше.

Четвертый шаг — ключевой момент успеха положительного подкрепления — это вознаграждение правильного поведения. Существует несколько типов положительного подкрепления. Постоянное подкрепление означает положительную реакцию руководителя всякий раз, когда работник демонстрирует правильное поведение. Это как покупка газировки в автомате: опускаешь требуемую сумму мелочи — стакан наполняется сладкой шипучкой. Постоянное положительное подкрепление требуется для внедрения нового типа поведения.

Развитие концепции положительного подкрепления предполагает идею разделения подкрепления на постоянное (или непрерывное) и прерывистое подкрепление, через нефиксированные промежутки времени. Постоянное подкрепление предполагает получение обратной связи от руководителя «по расписанию», в ходе регулярных, введенных в распорядок встреч. Самый яркий пример постоянного положительного подкрепления — еженедельный или раз в две недели чек на получение работником его заработка. С другой стороны, будучи строго регламентированным, срок получения чека известен заранее, его предвидят и знают, что он все равно будет выдан. С этой точки зрения его потенциал как поощрения правильного поведения несколько ослабляется, это перестает быть мотиватором. Прерывистое положительное подкрепление осуществляется нерегулярно, заранее невозможно узнать, последует оно или нет.

С точки зрения мотивации прерывистое подкрепление гораздо более эффективно для поддержания уже установившегося правильного поведения персонала. Разницу в эффектах постоянного и прерывистого подкрепления поможет понять сравнение автомата с газировкой и игрового автомата. Представьте, что вы опустили монеты в автомат по продаже газировки — причем требуемую сумму! — но ожидаемого не происходит: газировка не льется, стакан как был пустой, так и остался. Что вы сделаете? Отойдете прочь, бормоча под нос проклятия; или с досады пнете ногой упрямый автомат; если же вас мучает жажда, попробуете еще раз опустить требуемую сумму в надежде, что автомат сработает. Если и это ока-

жется бесполезно, то останется только оставить эту затею — не будете же вы снова и снова рисковать своей мелочью, верно? Так и с постоянным подкреплением — работники настолько привыкают к нему, считая обязательным, что при его прекращении тут же перестают демонстрировать правильное поведение, за которое их всегда поощряли. Таким образом, переход от постоянного положительного подкрепления к прекращению подкрепления ведет к немедленному прекращению правильного поведения.

Как менеджер ресторана обычно работает со своими подчиненными? Постоянно уделяет внимание тем, кто не справляется, осуществляет повседневное сопровождение, хвалит и поощряет, когда работа выполняется хорошо. Но вот отстающий подтянулся и может прекрасно справляться с работой и без опеки менеджера. Что делает менеджер? Переключает внимание на другого отстающего или новичка. А что делает исправившийся работник? Обнаружив, что теперь его правильное поведение не вызывает положительной реакции менеджера, разочарованный, он возвращается к прошлому неэффективному стилю работы — зачем стараться, если не замечают.

Теперь обратимся к игровому автомату. Вот вы вводите купюру в щель автомата и с легким волнением ожидаете результата. А результата-то никакого и нет, вы проиграли. Но ведь он мог быть! Пожертвуете ли вы еще одной купюрой, чтобы проверить, не улыбнется ли вам удача? Безусловно! Ваше «правильное» с точки зрения игрового автомата поведение продлится намного дольше, чем попытки извлечь воду из неисправного автомата для газировки, — в первом случае вы почти уверены, что выигрыш в конце концов получите. Иными словами, прерывистое положительное подкрепление со стороны игрового автомата закрепляет правильное поведение.

Пятый шаг тоже важен — поощрение работников самим вести учет своим достижениям или ошибкам. Такая самооценка означает, что работник будет стараться постоянно держаться правильного курса действий. Каждый раз, продав очередной десерт, официант будет фиксировать у себя в записях этот успех. Иными словами, он сам себя оценит положительно — чем не подкрепление, причем немедленное? Работник четко понимает взаимосвязь между своим поведением и его последствием. Интервал успеха, т.е. промежуток времени между правильным поведением и его позитивной оценкой, сокращается.

И наконец, результативность работы оценивает непосредственный начальник, особо отмечая позитивные аспекты работы каждого. Для действенного подкрепления надо, чтобы работники видели четкую связь между своим поведением и его последствиями. Так, постоянное подкрепление должно быть как можно ближе придвинуто по времени к демонстрации работником правильного поведения. Кроме того, суть подкрепления должна быть значимой для работника, поскольку жизненные приоритеты, определяющие значимость вознаграждения, индивидуальны. Они будут совершенно разными, например, у немолодой официантки, которая в одиночку воспитывает двоих детей, и у студента колледжа, зарабатывающего на развлечения.

Атмосфера доверия

Последний из шести параметров организационного климата — командная работа, командный дух. Это ощущение принадлежности к сплоченному коллективу ра-

ботников, где царят взаимная поддержка, уважение, доверие и чувство гордости за то, что ты член команды. Работники доверяют друг другу и испытывают лояльность по отношению к своей компании, считая себя ее полноправными членами. Если же работники не воспринимают себя как команду, руководство должно предпринять меры, чтобы породить атмосферу доверия и лояльности.

Приверженность организации Итак, какие же факторы определяют, будут ли работники преданны своей компании? Существует несколько моделей лояльности персонала своей организации, они выявляют набор факторов, от которых зависит, в какой степени и почему работники настроены воспринимать нужды компании как руководство к действию. Данные модели объединяет несколько идей. В качестве главных факторов, влияющих на лояльность индивида организации, выдвигаются личный вклад, взаимность, отсутствие альтернатив и идентификация.

Под личным вкладом понимают силы, энергию, время, преданность, которые работник посвящает организации, полагая, что в награду за это компания предоставит ему что-то ценное, например продвижение по карьерной лестнице. При этом работник понимает, что, если уволится, все то, что он отдал компании, весь его вклад пропадет.

Другой фактор — взаимность базируется на предположении, что, когда работник считает, что получает больше, чем заслуживает, иными словами, когда сумма выгод от работы больше ожидаемой, он чувствует себя обязанным «вернуть долг» компании эффективным преданным трудом в будущем.

Отсутствие альтернатив зависит от уровня специфичности выполняемых работником задач в данной организации, когда он понимает, что в других местах не сможет использовать эти навыки и умения. Однако для ресторанного бизнеса этот фактор особого значения не имеет, поскольку навыки для выполнения практически любого вида работ в разных ресторанах различаются мало.

Идентификация определяется как отождествление себя как человека со своей работой. По мере укрепления идентификации идея перемены места работы становится все более неприемлемой, следовательно, повышается приверженность своей компании.

Создание атмосферы доверия: стиль управления Задача руководства в том и состоит, чтобы интегрировать работника в компанию, да еще и таким образом, чтобы он отчетливо ощущал поддержку и дружелюбие. Если в организации царят уважение и справедливость, у работника возникнет ощущение принадлежности к такой организации и, следовательно, лояльность.

Создать такой организационный климат руководитель может своим стилем управления и поведением. Многие современные менеджеры представляют себе идеального руководителя кем-то сродни герою-лидеру, под надежным крылом которого беспомощные и неорганизованные работники чувствуют себя защищенными от любых бурь и проблем. Такой всегда покидает место работы последним, когда все сделано и доведено до логического завершения благодаря его энергии, мужеству, таланту и умениям. А беспечные работники, что дети, копаются в своих повседневных делах, пока не грянет очередная проблема и герой снова не придет им на помощь.

Такой образ руководителя порождается стремлением отвечать за себя и главное — за других, держать все под контролем и всем руководить. В кризисной си-

туации, где требуются жесткие решения, многие менеджеры ощущают свою ответственность за все, что происходит, они желают лично вникнуть в проблему, найти ей решение и держать ход дел под личным контролем.

С другой стороны, если руководитель считает своих подчиненных беспомощными и неспособными к самостоятельным действиям, он тем самым лишает их желания отплатить добром за добро. Работник, видя такое отношение к себе, больше не считает себя обязанным по отношению к своей компании и ограничивается лишь отстаиванием своих узких интересов, твердо зная, что обо всем остальном позаботится менеджер.

А между тем ключевая задача руководителя — развивать и совершенствовать вверенных ему работников, демонстрировать, что самое главное для него — его люди. Менеджеров специально обучают, как воздействовать на подчиненных, не устанавливая над ними тотального контроля, как оказывать им поддержку, не обязательно выступая в облике всезнайки, как проявлять свою власть, не стремясь к доминированию.

Личностная модель менеджера, который развивает, а не только контролирует свой персонал, предполагает наличие трех важных качеств, которые создадут основу для отличной работы: (1) умение действовать в условиях взаимозависимости, (2) эффективное межличностное взаимодействие и (3) способность пробуждать в подчиненных личную преданность главным целям своего подразделения. В любом бизнесе существует взаимозависимость между всеми подразделениями одного производственного оператора, причем на фоне постоянного потока изменений как во внешней, так и во внутренней среде. В ресторанном бизнесе эта взаимозависимость проявляется наиболее ярко — удовлетворенность клиентов, главная цель любого ресторана, зависит от того, как действует множество работников во многих подразделениях. Менеджер должен найти способ управлять этим взаимодействием.

Проще всего этого добиться за счет создания команды единомышленников, которая разделяет с менеджером заботы и ответственность за эффективное взаимодействие подразделений. Это коллективно ответственная группа, участвующая в принятии базовых решений, побуждающая каждого участника работать с высокой эффективностью. Построение такой команды укрепляет лояльность подчиненных и их мотивацию. Коллективная ответственность побуждает каждого индивида не жалеть сил, и даже обогащать свои знания и совершенствоваться. При этом члены команды совершенствуют как профессиональные, так и управленческие навыки. Как показывают исследования, при столкновении со сложной проблемой групповые командные решения обычно бывают более эффективными, нежели индивидуальные.

Второе важное для развивающего менеджера качество — способность к эффективному межличностному взаимодействию. В ходе повседневного общения менеджер вдохновляет подчиненных, побуждает расти и развиваться. Он выступает наставником и тем самым развивает в подчиненных требуемые компетенции. Это позволяет переводить проблемы с поведением работников в плоскость возможностей для их профессионального развития.

Третье качество — способность пробудить в работниках преданность главным целям своего подразделения. Ничто так не объединяет, как общие цели, — это приглашение к совместной работе в одном важном для всех направлении. Индивид ведь трудится не только ради денег; наличие цели, причем той, что разделяют и те, кто его окружает, придает работе смысл, делает ее более ценной в его гла-

зах. Каждый шаг к цели рождает приятное ощущение достижения, а уж высокая оценка дополнительных усилий, которые он приложил на пути к цели, сами по себе служат вознаграждением.

Создание атмосферы доверия: поведение руководителя Повседневное поведение руководителя не меньше, чем стиль управления, влияет на укрепление или разрушение атмосферы доверия и преданности делу. Работники постоянно определяют, насколько настороже им держаться при общении с руководителем. Если им кажется, что от него исходит угроза, они тратят больше сил на то, чтобы эмоционально защититься от возможных (воспринимаемых) неприятностей. Когда они воспринимают атмосферу на работе как располагающую к совершенствованию, тем больше сил, и физических и духовных, они посвящают работе.

Руководитель может взять на вооружение несколько типов поведения, рождающих атмосферу доверия.

1. Поощрять подчиненных высказывать сомнения, свои ощущения, беспокойство по поводу собственных решений. А между тем в некоторых организациях на работника, который усомнился в правильности курса действий руководства, немедленно вешают ярлык предателя компании. Такая атмосфера явно не располагает к креативности и инициативе.
2. Объяснять подчиненным причины того или иного своего требования. Когда человек понимает, почему надо действовать именно так, он не просто бездумно выполняет приказ, он чувствует, что руководитель уважает его. Он тоже проникается большим уважением и старается хорошо выполнить свою работу.
3. В случае провала больше заботиться о том, почему это произошло и как предотвратить подобное в будущем, а не выискивать и наказывать провинившегося. Это не означает позволять или поощрять разгильдяйство. Это означает, что нужно сосредоточить внимание на поисках выхода из трудной ситуации с привлечением к этому процессу тех, кто оказался вовлечен в проблему, а не искать «крайнего».
4. Поощрять подчиненных помогать вам как руководителю и со своей стороны помогать им составлять собственное независимое суждение по разным вопросам.
5. Проявлять откровенность в общении с подчиненным, но никогда ни о ком не сплетничать. Всегда помнить, что любое ваше слово или мнение может стать достоянием ваших подчиненных.

ЛИДЕР И РУКОВОДИТЕЛЬ

В данной главе мы часто называли линейных руководителей (supervisor) менеджерами и рассуждали о стилях их руководства. Теперь следует уточнить, что такое руководитель и чем он отличается от лидера, всегда ли руководитель выступает лидером своих подчиненных. По определению специалистов по вопросам лидерства Бенниса и Нануса (Bennis and Nanus)¹⁹, в большинстве организаций как раз руководят, а не направляют, т.е. не демонстрируют лидерство. Так же как и многие другие, они продвигают идею о растущей потребности именно в лидерах, а не руководителях. С этой точки зрения нам будет полезно ознакомиться с некоторыми идеями о том, что делает руководителя лидером и как эти идеи соотносятся с задачей мотивации персонала.

Теории лидерства

Со временем теории лидерства претерпевают изменения. Так, популярные в 1920—1950-х годах теории фокусировали внимание на личностных характеристиках, необходимых лидеру, таких, как ум, амбициозность, доминирование. Однако в 1950-х получили развитие бихевиористские теории, которые исходили из того, что эффективность лидерства зависит не от личных качеств, а от поведения лидера. Потом были ситуационные теории — они строились на идее, что для разработки эффективной стратегии лидерства необходимо учитывать особенности работников, а также положение, в котором в данный момент пребывает бизнес.

Теории личных качеств В ранних работах по этим теориям присутствовала некоторая неопределенность в наборе качеств, которыми должен обладать эффективный лидер. Более поздние исследования упорядочили этот набор. Нашлось достаточно доказательств важности для лидера обладать следующими личностными чертами²⁰:

- упорством и настойчивостью в достижении целей;
- уверенностью в себе;
- способностью влиять на других;
- способностью мириться с разочарованиями (несгибаемостью под влиянием неблагоприятных обстоятельств).

Все это, вместе взятое, рождает все же довольно расплывчатый портрет лидера. И хотя сегодня никто не отрицает, что определенные качества есть важная составляющая личности лидера, однако их наличие еще не делает человека таковым. И наоборот.

Бихевиористские теории Поскольку теории качеств оказались не способны разгадать загадку эффективности лидера, ученые решили сосредоточить внимание на тех поведенческих установках, которые оказываются действенными в этом смысле.

Так, давние исследования Университета штата Мичиган показали, что лидерство значительно более эффективно, когда упор делается не на реализации производственных целей, а на постановке дерзких целей и полном сосредоточении внимания на работниках, реализующих эти цели.

Более поздние исследования Университета штата Огайо выявили два параметра управленческого поведения — забота о людях (чуткость) и забота о производстве (инструментальность), — аналогичные тем, что Р. Блэйк и Дж. Мутон положили в основу своей популярной таблицы стилей управления. Это двумерная поведенческая модель лидерства, где на горизонтальной оси располагается забота о производстве (сосредоточенность на выполнении заданий), а на вертикальной — забота о людях (внимание к нуждам работников), позволила выявить пять стилей лидерства²¹.

1. **Душевный менеджмент (менеджмент загородного клуба)** — высокая степень заботы о людях при низкой степени заботы о производстве. Атмосфера на работе дружеская и доброжелательная, никого не заставляют особо напрягаться.
2. **Потерянное управление (ослабленный менеджмент)** — никаких особых забот ни о людях, ни о производственных нуждах. Все проявляют ровно столько усилий, сколько требуется, чтобы не потерять работу.
3. **Центристский (сбалансированный) стиль управления** — руководство проявляет умеренные заботы как о производстве, так и о подчиненных. Поддерживается баланс, позволяющий выполнять работу и поддерживать дух работников на среднем уровне.



Тест «на один зубок» 14.7

Десять компетенций эффективного лидера

Цель изучения. Резюмировать базовые теории лидерства и выявить их прикладной аспект для ресторанного бизнеса.

В 2004 г. на очередной профессиональный форум Women's Foodservice Forum собрались женщины, занимающие ключевые посты в ресторанном бизнесе. На этот раз участниц было 40, и все они были представительницами топ-менеджмента: это президент, управляющие и HR-руководители высшего корпоративного ранга. Они решили определить, что же делает управленца эффективным лидером. После горячих и плодотворных дискуссий бизнес-леди вывели десять ключевых компетенций успешного лидера. При этом они договорились о едином определении понятия «компетенция» как «описании критериев высокоэффективной деятельности», а «умением», по умолчанию, признана «результативная деятельность в рамках конкретной организационной культуры и бизнес-контекста». Приводим эти десять компетенций эффективного лидера.

1. *Инициативность* — это качество отражает мощное побуждение к личному профессиональному росту и совершенствованию.
2. *Стратегическое мышление* — способность учитывать широкий спектр факторов при принятии решений и оценке деятельности.
3. *Налаживание контактов* — способность выстраивать и поддерживать систему внешних и внутренних взаимоотношений в целях расширения горизонтов бизнеса и достижения нужных целей.
4. *Навигаторские качества* — способность проложить для компании курс, который приведет ее к успеху, и сделать свое видение достоянием всех членов коллектива, заражая их энтузиазмом и энергией для движения в избранном направлении.
5. *Умение содействовать развитию других* — стать ментором и наставником для членов команды, развивать у них лидерские качества, делегировать полномочия, поощрять к решению дерзких задач.
6. *Построение высокоэффективных команд* — подбирать состав участников и максимизировать эффективность команд; создавать команды, ориентированные на достижение организационных целей.
7. *Умение действовать на результат* — стремиться преодолевать барьеры и препятствия, не считая их непреодолимыми; постоянно подстегивать себя и других добиваться значимых результатов.
8. *Принятие рисков* — смело брать на себя риски, тщательно просчитанные и взвешенные, ради достижения поставленных целей бизнеса; готовность изменить укоренившееся положение дел и традиционные методы в поисках новых путей к успеху.
9. *Решительный ум* — способность принимать жесткие решения и наделять такими полномочиями членов команд; не бояться проблем и трудностей, преодолевать их немедленно и решительно.

10. *Умение правильно общаться и слушать* — демонстрировать превосходные навыки устной и письменной речи; прежде чем ответить на возражение, не только выслушивать, но и понять точку зрения и побуждения оппонентов.

Источник: National Restaurant News, Women's Foodservice Forum, «Successful to the Core», March 22, 2004, p. 42.

Вопросы для обсуждения. Как определили понятие «компетенция» сорок участниц Форума, представляющих топ-менеджмент ресторанного бизнеса? Согласны ли вы со всеми десятью компетенциями, рассматривая их как неперенные атрибуты эффективного лидера? Если нет, то какие из десяти вы считаете уместным изменить? А может, что-то добавить?

4. **Менеджмент власти—подчинения (авторитарный стиль управления)** — руководитель сосредоточен исключительно на реализации производственных задач, проявляя мало заботы о людях. Они, в свою очередь, работают очень эффективно, но при этом должны безоговорочно подчиняться требованиям руководителя и ставить производственные нужды выше личных.
5. **Командный стиль управления** — высокий уровень забот как о производстве, так и о людях. Работники отождествляют личные цели с организационными и отличной работой демонстрируют свою приверженность им. В итоге задачи выполняются на высоком уровне, а в коллективе поддерживается благоприятный психологический климат.

Поставив перед собой задачу синтезировать предшествующие исследования, Гари П. Юкл (Gary P. Yukl) составил, пожалуй, наиболее полный перечень категорий поведения руководителя, способствующих эффективному лидерству. Ценно и то, что это вполне измеримые категории, поддающиеся более или менее однозначной оценке²²:

Сосредоточенность на производственных задачах	Чуткое и заботливое отношение
Воодушевление	Похвалы и признание
Создание системы вознаграждения за дополнительные усилия в работе	Привлечение к процессу принятия решений
Предоставление самостоятельности	Разъяснение ролей
Постановка целей	Тренинг и наставничество
Разрешение проблем	Распространение информации
Планирование	Координирование
Создание условий, благоприятствующих работе	Представительские функции
Создание условий для взаимодействия	Управление конфликтными ситуациями
Свобода критики и поддержание дисциплины	

Ситуационные теории (теории обстоятельств) Однако оказалось, что ни личностные качества, ни поведенческие установки не в силах дать адекватное объяснение всему тому, что делает человека лидером. И тогда ученые сосредоточили внимание на обстоятельствах, на фоне которых осуществляется лидерство, предположив, что оно складывается под их влиянием. В принципе главный отправной

пункт всех этих теорий — в отрицании существования единственно правильного стиля управления, одинаково эффективного в любой ситуации. Чтобы действовать эффективно, лидер должен корректировать свое поведение в зависимости от обстоятельств.

Так появилась ситуативная модель лидерства Фидлера (Fiedler), которая строится на том, что групповая эффективность — это функция стиля руководства лидера и ситуации, в которой оно осуществляется. То, в какой степени лидер ориентирован на задачи и заботы о работниках, определяет действенность его мотивационной системы, т.е. его способности побуждать группу хорошо работать. По Фидлеру, ситуация определяется тремя компонентами²³:

- (1) отношением лидер — участник группы (то, в какой степени подчиненные, участники группы, доверяют лидеру и испытывают к нему симпатии, признавая за ним право руководить, а за собой — желание выполнять его указания);
- (2) степенью структурированности производственных задач;
- (3) властью, данной ему его должностью.

Самым важным считается первый компонент. Исследования Фидлера показали, что ориентированный на производство лидер наиболее эффективен, когда обладает властью в силу своего должностного положения, когда поддерживает хорошие отношения с группой, а задания, выполнения которых требует, всем понятны и четко структурированы. Лидер, который ориентирован на взаимоотношения с работниками, напротив, действует с наибольшей эффективностью в ситуациях умеренно благоприятных или неблагоприятных для него. Таковой может быть ситуация, когда группа принимает лидера, но постановка задания сумбурна и не вполне понятна или когда коллектив (группа) не приемлет лидера, а его задания четко структурированы. Главный урок из этой теории в том, что стиль лидерства, действенный в одних обстоятельствах, может не срабатывать при других условиях.

Есть еще теория «путь—цель» (Р. Хаус), которая предписывает при выборе уместного стиля лидерства принимать во внимание две переменные: особенности персонала и особенности рабочей среды. В целом ее выводы таковы²⁴:

- директивный стиль управления хорош в условиях неясности и неопределенности обстановки;
- поддерживающий стиль руководства более всего подходит, когда работа подчиненных сопряжена со стрессами, не удовлетворяет их и вызывает разочарование;
- партисипативный стиль руководства наиболее предпочтителен в отношении персонала, работа которого разнообразна и затрагивает личное самодлюбие.

Из всех рассмотренных нами теорий можно сделать ряд общих выводов²⁵.

1. Не существует канонического общепринятого подхода для изучения феномена лидерства.
2. Имеется набор личностных качеств, которые отличают эффективного лидера от неэффективного.
3. Имеются два общепринятых параметра лидерства: а) ориентированность на заботу о работниках или на взаимоотношения с коллективом (чуткость); б) ориентированность на производство — выполнение заданий (инструментальность).
4. Эффективность лидерства до некоторой степени есть функция личностных качеств и поведения, отношения коллектива, типа выполняемой работы, а также взаимоотношений в коллективе и организационного климата.



Тест «на один зубок» 14.8 Путь наверх: Салли Смит

Дебют Салли Смит (Sally Smith) на ниве общественного питания случился уже после того, как она «состоялась» как специалист, отдав одиннадцать лет работе в таких крупнейших корпорациях, как гигант аудиторского бизнеса KPMG Peat Marwick и Miracle-Ear Inc., номер один на американском рынке слуховых устройств. Что же привело ее в расположенное по соседству с ее домом заведение Buffalo Wild Wings? А как раз та почти семейная атмосфера небольшой компании на взлете, какой никогда не будет в крупной публичной корпорации. Салли испытывала огромное желание помочь ресторану-новичку преодолеть подводные рифы бизнеса, подстерегающие начинающих. И без того это было весьма смелым предприятием с ее стороны, но Салли не устрашилась и тогда, когда поняла, какой огромный фронт работ предстоит, чтобы поставить на ноги новое заведение Buffalo Wild Wings. Так, Салли обнаружила, что здесь отсутствует четкое разграничение на функциональные зоны и требуется практически с нуля поставить бухгалтерский и финансовый учет, маркетинг и наладить работу кадровой службы. «Какие волшебные возможности открылись передо мной», — сказала себе Салли.

Менее чем за два года упорного труда Салли возвысилась до ключевого руководящего поста Buffalo Wild Wings. Не без ее прямого влияния осуществилось полное репозиционирование заведения. Во-первых, поменялось название — с блеклого «bw-3» (в смысле третье заведение сети) на звучное Buffalo Wild Wings. Далее последовали принципиально новый интерьер, который акцентировал внимание не на баре, как было раньше, а на центральной стойке ресторана. Стало светлее, появилось больше окон, улучшилось освещение, а цвета отделки стали более спокойными и комфортными для глаза. Салли поспевала не только здесь: по ее инициативе была реализована программа стартового рывка продаж, согласно которой клиенты должны делать заказ у центральной стойки, где работники активно содействовали увеличению первоначального заказа, предлагая выбрать еще какие-нибудь блюда или закуски. Тем самым заведение претендовало на более высокий класс игры.

Благодаря репозиционированию сервис в Buffalo Wild Wings стал более согласованным и единообразным, значительно сократилась текучесть персонала. Это вполне обоснованно можно приписать повышению качества обучения и тренингов — очередной успех в активе Салли. Вот как отзывается о ней старший вице-президент Buffalo Wild Wings по маркетингу, рекламе и развитию бизнеса: «Салли относится к людям с истинной теплотой и заботой, она всегда честна и открыта с нашим персоналом, эта работа доставляет ей огромное удовольствие. Она умело культивирует атмосферу, в которой каждый стремится работать как можно лучше». Радениями славной Салли Смит Buffalo Wild Wings Grill & Bar из захолустного студенческого бара превратился в зубра категории «кэжуал —быстрое обслуживание» национального масштаба.

Источник: National Restaurant News, «2003 Golden Chain: Sally Smith», September 22, 2003. pp. 72, 74.

Вопрос для обсуждения. Каким образом инициированное Салли Смит репозиционирование ресторана Buffalo Wild Wings способствовало повышению уровня сервиса?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Dina Berta, «Employee Behavior Study Alarms Operators», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 31, August 4, 2003, p. 16.
2. Craig c. Pinder, *Work Motivation: Theories, Issues and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984), p. 63; David McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985), pp. 595—596.
3. Auren Uris, *101 of the Greatest Ideas in Management* (New York: John Wiley & Sons, 1986), p. 26.
4. Ibid., p. 26.
5. Arthur W. Sreeman, George W. Bohlander, and Herbert J. Chudren, *Managing Human Resources*, 8th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1988), p. 304.
6. Ibid., p. 299.
7. Ibid., p. 302.
8. Ibid., p. 304.
9. Материал позаимствован из книги автора, Robert Christie Mill, *Managing for Productivity in the Hospitality Industry* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), chapters 6—10.
10. George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968).
11. Forum Corporation, *The Language of Organizational Climate*, неопубликованная монография, 1979.
12. Thomas T. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
13. Bruce Grindy, «Hooking and Keeping Employees», *Restaurants USA*, October 1998, p. 25.
14. Dina Berta, «Study Finds Employees Not Getting a Lot of Satisfaction», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 23, June 9, 2003, pp. 8, 22.
15. Milford Prewitt, «All Work, No Play—No More, Special Report: General Managers», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 47, November 24, 2003, pp. 1, 43, 46, 48.
16. M.C. McConkie, «A Classification of the Goal-Setting and Appraisal Process in MBO», *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, 1979, p. 29.
17. Mill, *Managing for Productivity in the Hospitality Industry*, pp. 143—144.
18. Ricky W. Griffen, «Relationships among Individual, Task Design and Leader Behavior», *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 4, 1980, p. 667.
19. Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row Publishers, 1985), p. 218.
20. Marc G. Singer, *Human Resource Management* (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990), pp. 353—354.
21. Ibid., p. 356.
22. Gary P. Yukl, *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1981), pp. 121—125.
23. Singer, *Human Resource Management*, pp. 356—357.
24. Ibid., p. 358.
25. Ibid., p. 359.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Success Factors Performance and Talent Management	http://www.successfactors.com/
Loyalty Works Incentive and Loyalty Programs	http://www.loyaltyworks.com/

Глава 15

МЕНЕДЖЕР РЕСТОРАНА: БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ



Ланч с тремя мартини — воплощение эффективности по-американски.
Где еще услышишь столько пересудов, наешься и насмотришься,
причем одновременно?*

Джеральд Р. Форд, 38-й президент США

Цели изучения:

Изучив эту главу, вы сможете:

- 1 Указать главные вызовы, с которыми в ближайшем будущем столкнется ресторанная индустрия
- 2 Описать умения и знания, которые потребуются от менеджеров ресторанов, чтобы достойно ответить на эти вызовы

* «Ланч с тремя мартини» — разговорный термин для обозначения чрезмерных затрат на деловые ланчи, которые затем предъявляются для вычетов из налогов как легитимные расходы на ведение бизнеса (впервые популяризован президентом Дж. Фордом). — *Прим. перев.*



Тест «на один зубок» 15.1

Горячая концепция: Интерьер ресторана

Для клиентов интерьер зала составляет неотъемлемую часть их ресторанных впечатлений. Удачливый ресторатор всегда будет помнить об этом, поскольку его цель — привлекать как можно больше людей, желающих платить хорошие деньги за отличную еду в красивой и уютной обстановке. Что касается клиентов, то в будущем они станут еще тщательнее планировать свой ресторанный бюджет и с еще большим, чем сегодня, неодобрением взирать на кафе и закусочные международных ресторанных операторов. А рестораторы оставят наконец привычку закупать самое дорогостоящее оборудование, самые дорогие столовые приборы, самые мощные аудиосистемы или, например, забивать погреба самыми дорогими коллекционными винами. Главное, на чем рестораторы будут сосредоточивать внимание, — интерьер зала, который должен служить красивой декорацией для незабываемого времяпрепровождения за прекрасной едой по разумным, заметьте, ценам и рождать желание вновь и вновь возвращаться сюда, чтобы снова испытать это удовольствие.

Принципиальные изменения претерпит и клиентское сообщество — канут в прошлое завсегдатаи, которым плевать на цены, и новички, жаждущие изысканных ресторанных ощущений, готовые торчать в очередях, ожидая, когда освободится столик. Вместо сорящих деньгами снобов на сцену заступают истинные любители приятно провести время за ресторанной трапезой, заплатив за это удовольствие приемлемую сумму. Не признавать этой надвигающейся на нас новой реальности в лучшем случае означает безрассудство, ну а в худшем — губительное для дела высокомерие.

Источник: Mariani, John, «The Front Burner: What's Hot!», *Great Chefs Magazine*, vol. 2, no. 3, 2004, pp.66—67.

Вопрос для обсуждения. Согласны ли вы с утверждением, что в будущем слишком кричащие, бьющие на эффект ресторанные концепции обречены на короткий век или убыточность? Поясните свое мнение.

ИНДУСТРИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ: ВЫЗОВЫ СЛЕДУЮЩЕГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ

Новые отраслевые реалии ставят перед менеджерами заведений общественного питания новые проблемы. Сейчас рассмотрим некоторые из них, а далее — изменения в роли и *modus operandi* ресторанных менеджеров, которые сформируются в процессе поиска адекватной реакции на эти вызовы.

Калорийность питания/Избыточный вес¹

В марте 2003 г. в штате Нью-Йорк был принят закон, обязывающий крупные ресторанные сети, действующие на территории штата, включать в меню и ин-

формационные табло в залах данные о питательной ценности блюд. Все дело в том, что фастфуд, как считается, способствует ожирению. По некоторым подсчетам, ежегодно почти 300 тыс. американцев умирают от болезней, вызванных избыточным весом. Некоторая часть критиков уже убеждена, что виной тому не столько персональный выбор тех, кто ходит в эти заведения, сколько корпоративная безответственность ресторанных сетей. Еще рестораторов обвиняют в том, что они не предлагают достаточного выбора альтернативных здоровых блюд и не информируют клиентов о составе и пищевой ценности блюд.

Вслед за штатом Нью-Йорк аналогичный закон был принят в целом ряде штатов, а также в округе Колумбия. На данное время известно по крайней мере о двух судебных исках против сетевых ресторанных операторов, призывающих их к ответу за ожирение подростков. Правда, иски эти были отклонены судами (и вообще, 89% американцев не считают, что именно операторов фастфуда следует винить в проблемах со здоровьем, вызванных лишним весом), но все равно угроза обвинений дамкловым мечом нависла над ресторанными сетями, лишая спокойствия многих из тех, кто заседает в правлениях.

На заметку

В октябре 2005 г. Палата представителей Конгресса США провела так называемый закон о чизбургерах — Закон «О личной ответственности за употребление продуктов питания», который препятствует подаче необоснованных исков против компаний общественного питания за проблемы со здоровьем, вызванные избыточным весом. Подробнее об этом см. сайт: <http://www.govtrack.us/congress/bill.xpd?bill=h109-554>.

Источник: <http://www.restaurant.org/pressroom/pressrelease.cfm?ID=1162>, October 23, 2005.

В ответ на этот общественный вызов целый ряд крупных ресторанных сетей ввели в свои меню более полезные для здоровья блюда. Фастфуд-оператор Applebee's некоторое время назад подписал соглашение с полукоммерческой международной организацией Weight Watchers о сотрудничестве в разработке низкокалорийных блюд и блюд с пониженным содержанием жиров.

Запрет на курение²

По состоянию на осень 2005 г. восемь штатов США законодательно ввели запрет на курение и еще целый ряд готовятся принять аналогичный закон. Наметились существенные расхождения во мнениях между некоторыми ресторанными ассоциациями (муниципальных и на уровне штатов) по вопросу об уместности введения запрета на курение в ресторанах. На данный момент более 80% ресторанных сетей, две трети независимых ресторанов и пятая часть ресторанных ассоциаций штатов уверены, что к 2014 г. в ресторанах окончательно запретят курить.

В штатах, где уже действует данный запрет, больше всего пострадали ночные клубы и бары. Подсчитывают нештучные убытки и рестораны, расположенные в муниципальных районах близ зон, где курение пока еще разрешено, — они в прямом смысле уступают свой бизнес заведениям, где можно курить. Однако есть и положительные моменты — некоторые рестораны обнаружили, что теперь к ним стали ходить люди, раньше бойкотировавшие их из-за того, что там курили.



Тест «на один зубок» 15.2

Ресторан: Прогноз технологического развития

Национальная ассоциация ресторанного бизнеса (NRA) отслеживает внедрение технологических средств в ресторанах посредством периодических опросов. Исследование 2002 г. показало, что три четверти ресторанов-респондентов компьютеризировали бизнес-операции. Половина ресторанов размещает в Интернете общие сведения о своих меню, часах работы, местоположении и прочие данные для клиентов. Основываясь на этих материалах, NRA прогнозирует, что половина всех перемен, которые претерпит ресторанный бизнес в следующем десятилетии, будут сугубо технологическими.

В настоящее время компьютерные программы применяются для:

- внутренней оценке прибылей и убытков от основных блюд
- расчета заработной платы
- управления запасами
- управления дебиторской и кредиторской задолженностью
- мониторинга посещаемости, периодов наплыва и спада потока посетителей
- обработке клиентских заказов
- приема оплаты по кредитным и дебетовым карточкам
- составления сменного графика работы персонала
- отслеживания повторных посещений
- распечатке чеков на получение персоналом заработной платы
- администрирования программ подарочных сертификатов для клиентов
- управления программами частых обедов
- управления системой резервирования мест
- сканирования штрихкодов

Во многих заведениях при помощи Интернета осуществляют следующие операции:

- сравнение прибыльности/убыточности отдельных наименований меню
- отслеживание прогнозов погоды
- отслеживание модных трендов в рецептуре блюд
- просмотр отраслевых новостей
- предоставление рекламной информации и сведений о программах продвижения
- просмотр местных новостей
- обеспечение персонала учебными материалами для тренингов
- проведение рекрутинговых мероприятий

Внедрение современных технологий повышает результативность деятельности как за счет повышения эффективности работы служб, так и за счет совершенствования сервиса. В следующем десятилетии технологические перемены более всего коснутся следующих процессов:

- проведения ежедневного анализа доходов и расходов

- обеспечения баланса «high-tech» и «high-touch» параметров деятельности ресторана (внедрение передовых технологий в сочетании с чутким душевным отношением к клиентам)
- роста числа компьютерных программ контроля затрат и оценки эффективности менеджеров
- интегрирования системы расчетных терминалов с системой приема заказов
- упрощения процедуры получения данных с расчетных терминалов
- повышения точности и скорости снятия информации с расчетных терминалов

Что же означает для самих ресторанов массовая компьютеризация операций и широкое использование интернет-приложений? А вот что: в ближайшем будущем им придется вводить процедуру комплексного обновления своих компьютерных систем каждые три—пять лет. Кроме того, каждому заведению придется выделить как минимум одного сотрудника, который в основном будет заниматься обеспечением бесперебойной работы компьютерных программ и обучать персонал пользоваться ими.

Источник: Liddle, Alan J., «NRA Tech Poll Bolsters Think-Tank's 2010 Forecast», *Nation's Restaurant News*, vol. 36, no. 47, November 25, 2002, pp. 4, 42.

Тема для обсуждения. Укажите некоторые недостатки, связанные с массовым внедрением компьютеров в ресторанные операции.

Учитывая тот факт, что 20% населения страны все еще сохраняет привычку к курению, некоторые рестораны отводят для курильщиков места в боковых отгороженных частях залов, на террасах или во внутренних двориках — по крайней мере, законы штата Нью-Йорк разрешают отводить в таких местах до 25% площади для тех, кто курит.

Права животных³

Представители «Движения за гуманное обращение с животными» (People for the Ethical Treatment of Animals, PETA) активно используют тактику привлечения внимания общественности, протестуя против плохого обращения с животными. Они давно обнаружили, что раздача соответствующей литературы в окрестностях ресторанов и организация бойкотов заведений, виновных, как они считают, в поощрении негуманности к животным, куда более эффективны, нежели лоббирование в Конгрессе.

Сначала PETA оказывала давление на сети мясных ресторанов, направленное на улучшение принятой на скотобойнях практики, а потом взялись бороться за улучшение условий содержания на птицефермах.

В ответ на эти резонансные начинания McDonald's приняла свод правил, исполнение которых было объявлено непременным условием сохранения контрактов на поставки куриного мяса. А эта корпорация, между прочим, в год закупает

у поставщиков более 2,5 млрд фунтов говядины, курятины и мяса другой домашней птицы. Так, McDonald's выдвинул поставщикам куриного яйца требование вдвое увеличить площадь содержания куриц-несушек. Было также объявлено, что яйца не будут закупаться у тех поставщиков, кто практикует дебикирование (клювооточение) цыплят. Сотрудничающие с РЕТА специалисты по поведению животных разработали проект скотобойни, способствующий снижению бесплодности животных.

Человеческие ресурсы⁴

Так сложилось, что работа в ресторанном бизнесе не считается престижной. Одно исследование и вовсе показало, что, по мнению большинства людей, быть *владельцем* ресторана быстрого питания куда менее престижно, чем служащим кредитного учреждения, агентом бюро путешествий, социальным работником или учителем. И если заинтересованные рестораторы не предпримут каких-то действий, чтобы улучшить имидж своей отрасли, ожидает их острый дефицит кадров, как работников, так и управленцев.

Однако вознаграждение в отрасли очень и очень достойное. Достаточно привести цифры: ежегодный доход помощника менеджера и управляющего в среднем составляют соответственно 41 885 и 68 077 долл.



Тест «на один зубок» 15.3

Управление рестораном в ближайшее десятилетие: Ресторанные технологии

Цель изучения. Определить, с какими вызовами столкнется отрасль в будущем десятилетии.

Внедрение передовых технологий в ресторанные операции потребует, с одной стороны, полезных действенных программ, способных реально улучшить работу, а с другой — точного выбора менеджером ресторана именно тех программных продуктов, которые более всего подходят к специфике его заведения. В данном случае неважно, о каком заведении идет речь (ресторане элитной кухни или casual-ресторане).

Провайдеры программ лишь тогда смогут предложить ресторану ценность, если выйдут из роли простого поставщика и превратятся в партнера ресторатора по информационным технологиям. Работа с ресторанами должна превратиться в отдельную специализацию — лишь вникнув в особенности ресторанных операций, ИТ-специалист сумеет создать инструменты, действительно полезные для данного бизнеса. Иными словами, им будут двигать не желание заработать как можно больше комиссионных за продажу, а создать истинную ИТ-ценность. Им придется потрудиться над приложениями, способными расширить доступ ресторатора к информации и обеспечить модернизацию имеющихся компьютерных систем, а не замену их новыми.

Со своей стороны рестораторы должны будут ориентироваться на имеющиеся в их распоряжении ИТ-системы, в которые уже вложены средства. А это означает необходимость поиска приложений, совместимых или адаптируемых с имеющимся «железом». Помимо того, потребуются наладить сотрудничество с торговцами, готовыми к сотрудничеству в создании небольших совместных ИТ-проектов, позволяющих расширить компьютерные возможности нынешнего компьютерного оборудования ресторана. Например, разработать систему, объединяющую датчики температуры и влажности в складских помещениях с системой информирования и аварийной сигнализации в случае, когда данные показатели достигают опасного для сохранности продуктов диапазона значений.

Рестораторам придется избегать продавцов оборудования с проприетарным (патентованным) программным обеспечением и сосредоточиться на тех, кто предлагает оборудование с интегрируемыми программами, которые можно модернизировать. Главное внимание будет сфокусировано на системах, способных обеспечить интеграцию внутренних коммуникаций, постоянную двустороннюю связь руководства и персонала, в том числе внутренние компьютерные сети (интранет), пейджеры, мобильные телефоны и системы передачи текстовых сообщений.

Ресторанам и их поставщикам потребуются ИТ-системы, функции которых не ограничиваются одним только сбором информации из точек продаж. Нужны будут средства, способные отражать скорость обслуживания, безопасность питания, избежание потерь и экономию потребляемой энергии.

Недостаточно будет только следовать в фарватере ИТ-трендов в ресторанном бизнесе. Потребуется активно подвигать своих ИТ-партнеров к разработке новых системы, способных комплексно усовершенствовать ресторанные операции и тем самым поднять на более высокий уровень впечатления клиентов. Лишь тогда благости информационных технологий трансформируются для ресторана в настоящую ценность.

Источник: Melvin, Jim, «Riding Wave of Future Can Be Risky; Smart Tech Choices help Operators avoid Wipeout», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 10, March 8, 2004, p. 26.

Вопрос для обсуждения. В тексте говорится, что «ресторанам и их поставщикам потребуются ИТ-системы, функции которых не ограничиваются одним только сбором информации из точек продаж. Нужны будут средства, способные отражать скорость обслуживания, безопасность питания, избежание потерь и экономию потребляемой энергии». Согласны ли вы с этим утверждением? Аргументируйте свой ответ.

Безопасность пищи⁵

В 1986 г. законодатели штата Калифорния постановили обязать заведения общественного питания сопровождать предупреждением о вреде для здоровья те блюда, в составе которых продукты с содержанием одного или более из 700 химических пищевых добавок, признанных потенциально вредными для здоровья. В ресторане Sardine Factory в Монтерее нашли остроумный выход: чтобы оградить себя от штрафов и возможных судебных исков, в зале вывесили объявление следующего содержания:

«В подаваемых или продающихся здесь еде и напитках могут содержаться химические добавки, могущие, по мнению штата Калифорния, провоцировать раковые заболевания, врожденные дефекты и содержать прочие репродуктивные угрозы».

Как показал один из национальных опросов общественного мнения, рестораны выступают пятыми после магазинов пищевых продуктов и самих потребителей по активности борьбы за обеспечение безопасности питания.

Технологии приготовления пищи⁶

Все большее число потребителей приходят к мнению, что генетически модифицированные продукты питания безвредны для здоровья. Однако мнения американцев по этому поводу разделились практически поровну. При этом более 90% выступают за утверждение законодательного требования пометать эти продукты, с чем категорические не согласна NRA.

Алкогольные напитки

Изначально NRA выступала против законодательного изменения показателя максимально допустимого содержания алкоголя в крови, свидетельствующего об опьянении, с 0,1 до 0,08%. Однако в 2002 г. Конгресс утвердил новый федеральный норматив, потребовав принятия аналогичных поправок всеми штатами, обещая в противном случае прекратить выделение средств на содержание автострэд федерального значения. Угроза сломила сопротивление законодателей штатов, так как подобная финансовая потеря представлялась им весьма чувствительной.

Многие всерьез считают, что общественное объединение «Матери против нетрезвого вождения» (Mothers Against Drunk Driving) ставит своей целью введение запрета на употребление алкогольных напитков везде, кроме дома. Со своей стороны представители объединения заявляют, что не имеют возражений против ответственного употребления алкоголя лицами, достигшими установленного законом возраста. Они проводят работу с ресторанами, убеждая их принять специальные программы для водителей автотранспорта и обеспечить соответствующее обучение обслуживающего персонала.

Сохранение продовольственных ресурсов⁷

В последние годы возрастает беспокойство по поводу возможности сохранения продовольственных ресурсов для будущих поколений. Одной из актуальных проблем становится, в частности, сбережение рыбных ресурсов. Недавно экологические группы стали активно призывать посетителей ресторанов к бойкоту меч-рыбы, мотивируя это тем, что, хотя в прибрежных водах США поголовье этой рыбы избыточно, в бассейне Тихого океана оно практически истощено.



Тест «на один зубок» 15.4

Один день из жизни: Ресторанный менеджер

Принципы ресторанного бизнеса неподвластны времени: с самых первых дней и по сейчас они неизменно сводятся к тому, чтобы: создать славное место для приема пищи, укомплектовать штат славными работниками, внимательными по отношению к клиентам, скомпоновать интересное меню из блюд, которые нравятся публике.

А попробуйте вводить в меню блюда дня, отражающие самые модные тенденции в питании, и пусть управляющий или шеф-повар постоянно держится в русле этих тенденций. Пусть вас не обескураживает, что только одно из восьми новых блюд придется по вкусу посетителям и обоснуется в вашем меню. Подготовьтесь к тому, что цикл полного обновления меню составит лет пять, не больше.

Позаботьтесь, чтобы каждый клиент получал сервис профессионального уровня, но в то же время оставляющий впечатление индивидуального. Пусть ваш персонал проявляет ту степень энтузиазма, которая побудит клиента с радостью включиться в общую игру и получать от нее удовольствие. Хорошо бы обучить обслуживающий персонал обращаться к каждому гостю заведения с вопросом: «Что еще я могу сделать для вас?» Используйте каждую ошибку персонала, каждую жалобу клиента как возможность укрепить его лояльность — возьмите за правило предлагать недовольному бокал шампанского или бесплатный десерт за понесенное неудобство — и не жмитесь, эти расходы с лихвой окупятся. И еще: всегда поддерживайте все в исправном состоянии — и зал, и туалеты, и оборудование кухни. Иначе рискуете разрушить благоприятствующую атмосферу.

Источник: Maccioni, Sirio (основатель заведений LeCirque Restaurants и Osteria del Circo в Нью-Йорке, Лас-Вегасе и Мехико), «The Restaurateur» *Great Chefs Magazine*, vol. 2, no. 3, 2004, p. 25.

Вопрос для обсуждения. Как вы думаете, принципы хорошего менеджмента так же неподвластны времени, как принципы ресторанного бизнеса, или в них есть элемент, со временем меняющийся?

Еще свежи воспоминания об уничтожении прибрежных мангровых зарослей для организации ферм по разведению креветок, хотя было известно, что вода в тех районах имеет слишком высокую для выживания креветок кислотность. Объ-

ектом бойкота ради сохранения для будущих поколений стал и чилийский си-басс*. Теперь экологические активисты проводят энергичные нападки и на лосося, выращиваемого на рыбных фермах.

Большой резонанс в этом смысле имели и вспышки коровьего бешенства — это подстегнуло спрос среди американских потребителей на «натуральную говядину» — мясо коров, которых выращивают только на естественном вегетарианском корме без добавления антибиотических веществ. Сегодня увеличивается число тех, кто готов платить более высокую цену за такую здоровую натуральную пищу.

АДЕКВАТНЫЙ ОТВЕТ ОТРАСЛИ

Трансформация работы менеджера ресторана

В соответствии с концепциями NRA работа менеджера ресторана включает следующие функциональные области⁸.

1. **Контроль затрат и финансовый менеджмент** — мониторинг, контроль и отчетность по показателям доходности заведения
2. **Надзор за повседневной работой смен** — обеспечение эффективной работы смен
3. **Организация и планирование работы смен** — предварительная подготовка, обеспечивающая бесперебойную работу в течение смены
4. **Контроль и координация деятельности подразделений** — налаживание продуктивных коммуникаций между менеджерами подразделений, супервайзерами и работниками
5. **Клиентские отношения** — обогащение ресторанного опыта клиентов от посещения ресторана незабываемыми впечатлениями
6. **Мотивация персонала к высокорезультативной работе** — повышение эффективности работы персонала
7. **Рекрутинг и совершенствование персонала в команде** — привлечение, отбор, обучение, тренинг и удержание эффективных работников
8. **Коммуникации с внешними источниками** — поддержание плодотворных контактов с представителями местной общественности и корпоративными кругами
9. **Мониторинг и правильное содержание ресторанного оборудования** — обеспечение сохранности и функционирования производственных активов в рамках строгого соблюдения законодательных требований и внутренних инструкций

Рассмотрим подробнее работу менеджера ресторана по следующим ключевым направлениям.

- Административная деятельность
- Финансовая деятельность
- Управление человеческими ресурсами

* Или патагонский клыкач — обитающая в холодных водах двухметровая хищная рыба с чрезвычайно вкусным мясом, очень дорогостоящая. — *Прим. перев.*

- Управление производством и эксплуатация оборудования
- Обеспечение нормативов санитарно-гигиенического состояния
- Обслуживание
- Маркетинг
- Пища и напитки
- Условия труда
- Общая подготовка и образование
- Реакция на отраслевые тренды



Тест «на один зубок» 15.5

Ресторан ближайшего будущего: Управление знаниями в ресторанном бизнесе

Цель изучения. Определить навыки и знания, которые потребуются управляющему рестораном, чтобы адекватно реагировать на вызовы нового десятилетия.

Вот устоявшееся определение того, что называют управлением знаниями (knowledge management, КМ): это сбор и распространение практик, используемых в организации для совершенствования профессиональных возможностей ее человеческих ресурсов. КМ — это непрерывный процесс создания, сохранения, поиска, приобретения и использования трудового опыта в интересах повышения общей ценности организации.

Подготовка к будущему почитается многими ресторанными операторами как ценная и важная вещь. Хотелось бы порекомендовать им возвести в такой же ранг важности и другое — извлечение ценных уроков из прошлой деятельности и сохранение их для будущего. А для этого необходимо создать систему сохранения коллективной памяти о сегодняшней деятельности — хотя бы потому, что уже к 2014 г. основная масса бэби-бумеров достигнет пенсионного возраста, унося с собой на покой накопленный опыт, догадки и прозрения, наконец, трудовую культуру.

Приведем перечень действий, которые помогут ресторанным операторам пестовать культуру управления знаниями.

Записывать на видео или иными средствами церемонии награждения или чествования уходящих в отставку сотрудников заведения, делать аудиозаписи речей участников этих мероприятий

Коллекционировать и сохранять в архиве заведения всех вариантов меню, наставлений для официантов и прочих сотрудников сервиса, а также фотографий и прочих документов, отражающих историю заведения

Проводить интервью с ветеранами заведения — с теми, кто проработал десять и более лет, а также опубликованные интервью с ними в разных изданиях, где бы они рассказывали о знаменательных событиях в истории развития заведения, о критических ситуациях и трудностях роста заведения

Широко использовать перечисленные выше материалы в процессе наставничества и обучения новых сотрудников

Проводить интервью с участниками успешно действующих команд — пусть они рассказывают о том, как организован высококлассный сервис, как они обращаются с клиентами, как возвращают у себя командный дух (стимулировать их можно, например, таким вопросом: «Можете ли вы рассказать какую-нибудь историю или описать событие из практики, о котором, по вашему мнению, полезно было бы узнать всем вашим коллегам?»)

Создать фотоархив — фотографии участников команд, вида обеденного зала в разные времена, образцов униформы персонала, гостей заведения, а также помещений кухни, склада и пр. Все эти материалы будут очень полезны наставникам и инструкторам при создании новых команд

Периодически проводить опросы топ-менеджеров на тему «Десять самых бесплодных вещей, которые мы сделали» и сотрудников-новичков на тему «Десять самых глупых вещей, которые мы делаем». Ответы следует сохранять в систематизированном виде, чтобы знакомить с ними новые поколения менеджеров и наставников

Все вышеназванные материалы перевести также в компьютерный формат и сохранять в виде банка организационной памяти

Теперь вопрос: а как использовать всю эту информацию? Прежде всего, она чрезвычайно полезна для совершенствования методов тренинга персонала. Давно пора вместо набивших оскомину формализованных руководств по повышению продаж, однотипных видеороликов и нудных лекций с неизменной демонстрацией слайдов в PowerPoint обучать новичков на живых примерах из практики самого заведения, видеоиграх, воспроизводящих реальные ситуации, с которыми они сталкивались в реальной жизни. На основе «исторических» материалов банка организационной памяти можно составить толковые электронные упражнения, обеспечить непосредственную связь между новичками и участниками их рабочих команд, а также постоянно пополнять этот банк отзывами и мнениями новичков и рабочих команд, что сделает его источником исторической преемственности примеров наилучшей практики.

Источники: «Smart Business File Knowledge Away for Future Reference», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 15, April 12, 2004, pp. 14, 22. «Trainers, Change with the Times, or the Times Will Change You», *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 9, March 1, 2004, pp. 20, 31.

Вопрос для обсуждения. Как вы считаете, является ли управление знаниями вторжением в частную жизнь работников? Обоснуйте ваше мнение.

Административная деятельность Для успешного ведения административной работы менеджер должен стать продвинутым компьютерным пользователем. По мере того как все большая часть административной работы переводится в компьютерный формат, менеджер должен уметь без затруднений работать с информацией из всевозможных баз данных. Чем дальше, тем больше компьютер будет

использоваться для выполнения самых разнообразных задач — от составления графика работы персонала и комплектования смен и прогнозирования клиентского спроса до сбора сведений об объемах продаж и учета запасов.

Согласно докладу NRA, посвященному облику ресторанной индустрии в 2010 г., в области технологий проявят себя следующие тенденции⁹.

- Актуализация освоения внедряемых в отрасль высоких технологий усложнит ресторанам задачу сохранения ориентации на клиента; им придется найти баланс между подходами хай-тек и хай-тач (тесное душевное общение, тесный контакт).
- Компьютерные технологии станут неотъемлемой частью системы приема и выполнения заказов.
- Системы расчетных терминалов будут интегрированы с системами заказов.
- Технологии кассовых расчетов станут гораздо проще, быстрее и точнее.
- Отбор персонала и проверка личных данных соискателей будут компьютеризованы.

Персонал, работающий под началом менеджеров, будет характеризоваться возрастающей культурной диверсификацией. Самим менеджерам придется научиться проявлять больше чуткости к особенностям культуры и обычаев своих подчиненных. По мнению специалистов отрасли, в преимущественном положении окажутся менеджеры, владеющие как минимум двумя языками, что значительно облегчит им задачу мотивации персонала.

Ожидается более глубокое вовлечение менеджеров в процессы обучения и тренинга подчиненных. А это, в свою очередь, потребует от них развивать коммуникационные навыки в интересах более эффективного взаимодействия со своими сотрудниками. Потребуются и специфические навыки публичных выступлений, представительства, межличностного взаимодействия и лидерства¹⁰. В целом в расписании менеджера тренинги и обучение персонала будут занимать гораздо больше места, чем бумажная работа.

Финансовая деятельность Тенденция к внедрению в крупных ресторанных сетях единых компьютерных финансовых систем, действующих в онлайн-режиме, лишней раз подтверждает необходимость освоения компьютерных навыков на уровне уверенного, а то и продвинутого пользователя. В такой обстановке менеджеры, умеющие анализировать компьютерные таблицы финансовой и бухгалтерской отчетности, смогут более эффективно оценивать финансовое состояние своего заведения и составлять отчетность.

Вполне обоснованно предположить, что в ближайшем будущем¹¹:

- компьютерные технологии позволят менеджеру на ежедневной основе анализировать состояние доходов и расходов;
- цены на недвижимость будут возрастать ускоренными темпами по мере ужесточения конкуренции на помещения в престижных и густозаселенных районах;
- больше ресурсов будет направляться на обучение персонала, особенно в области обеспечения безопасности питания и предотвращения несчастных случаев;

- вырастут расценки на вывоз мусора и утилизацию отходов;
- возрастающие затраты на оплату труда вынудят рестораны закупать трудосберегающее оборудование.

Человеческие ресурсы Ценность человеческих ресурсов возрастет, равно как и их дефицит, что заставит менеджеров отказаться от авторитарного стиля управления и стать для своих людей наставниками в совершенствовании профессиональных навыков, одновременно совершенствуя собственные навыки эффективного общения и такого же бережного и чуткого отношения к работникам, какое подобает в общении с клиентами. При этом дефицит квалифицированных кадров будет только ужесточаться.

Менеджеры ощутят необходимость уделять больше внимания задачам снижения текучести кадров и удержания квалифицированных работников. Задачей менеджера станет создание в заведении такого морально-психологического климата, который будет способствовать укоренению командного духа и мотивировать людей. Для этого менеджеру придется обратиться к таким методам, как оплата по результативности труда, совершенствование системы дополнительных льгот, корректировка рабочего графика с учетом потребностей работников, непрерывное обучение, более тщательная и всесторонняя оценка работников и повышение привлекательности льгот, предоставляемых при уходе на покой.

Ожидается, что в ближайшем будущем¹²:

- ключевыми факторами удержания почасовых работников станут интенсивные тренинги и коммуникации;
- возрастет доля женщин и представителей этнических групп в составе управленцев;
- повышающееся культурное разнообразие персонала выведет на первый план задачу создания в рабочей среде атмосферы приятия, сотрудничества и терпимости;
- в контексте ресторана обострятся необходимость управления разнородным по культуре и традициям персоналом и решения сопутствующих проблем;
- работники сосредоточат требования на тех дополнительных льготах, которые способствуют высвобождению времени и поддержанию более благополучного стиля жизни их семей.

Управление производством и эксплуатация оборудования Менеджерам ресторанов придется курировать и такие вопросы, как управление отходами и обеспечение их вторичного использования. Это подразумевает обеспечение отсортировки рециклируемых отходов от прочих отходов и поощрение клиентов выбрасывать подлежащие вторичной переработке материалы в предназначенные для этого контейнеры. Менеджерам потребуются хорошее знание законодательства и нормативных правил по этому вопросу, причем всех уровней.

Еще одним объектом неустанных забот станет обеспечение безопасности питания и пребывания в ресторане. Ввиду того что любой инцидент в этой области помимо ущерба репутации бизнеса всегда влечет за собой крупные финансовые санкции, менеджеры сочтут целесообразным сколотить вокруг себя инициатив-

ную группу из числа персонала, которая возьмет на себя мониторинг вопросов безопасности как внутри заведения, так и непосредственно прилегающей территории.

Что касается эксплуатации оборудования, то в будущем намечается переход к профилактическим программам как средству снижения затрат на обслуживание и ремонт.

Ожидается, что в ближайшем будущем¹³:

- оборудование будет преимущественно оснащено роликами для удобства перемещения и системой быстрого отключения для упрощения чистки и обеспечения гибкости использования;
- будет все активнее внедряться автоматизация управления запасами;
- идеи демократичности и комфорта будут все явственнее воплощаться в соответствующем дизайне интерьеров;
- для систем анализа рисков и критических контрольных точек потребуется особое оборудование для мониторинга и фиксации (записи);
- все большая доля наименований меню будет приготавливаться поставщиками или аутсорсерами в целях сокращения времени между их приготовлением и подачей клиентам.

Санитарное состояние заведения и гигиена питания Наличие у менеджера сертификата по вопросам обеспечения санитарии и гигиены питания (например, программы ServSafe) будет все более желательным. Не исключено, что в большинстве штатов введут требование санитарного тестирования ресторанов. Менеджерам придется также внедрять идеи гигиены питания в сознание работников и расширять обучение по этому вопросу. Вследствие запрета на использование пестицидов и вредных для здоровья химических средств защиты от насекомых и грызунов ожидается появление разнообразных чистящих и дезинфицирующих средств из природного сырья.

Обслуживание Увеличится значение сервиса как средства дифференциации ресторанов от конкурентов, что потребует от менеджеров всерьез заняться вопросом получения обратной связи от клиентов и организации сервиса таким образом, чтобы он учитывал увеличивающееся культурное многообразие клиентской базы. Для обеспечения должного уровня обслуживания менеджер должен быть готов шире делегировать полномочия работникам, обучать гибкости и предоставлять самим улаживать конфликты с клиентами и реагировать на жалобы. Это потребует от менеджера уделять больше внимания клиентским отношениям и введению стандартов обслуживания, обеспечивающих работу обслуживающего персонала на уровне, который обеспечит удовлетворенность клиентов. Менеджерам придется больше общаться с клиентами, выслушивая их отзывы о сервисе, и сообщать эту информацию работникам сервиса.

Маркетинг Успех маркетинговой деятельности будет все сильнее определяться умением менеджера правильно понять и удовлетворить вкусы местной публики. А для этого необходимо хорошо знать, «чем дышит» округа, какие люди и с какими вкусами и потребностями проживают поблизости. В этом вопросе самостоятельность менеджеров по сравнению с сегодняшним днем расширится.



Тест «на один зубок» 15.6 Путь наверх: Даниэль Джонсон

Демографические тенденции, влияющие на ресторанный бизнес, приведут к тому, что к 2010 г. в рядах генеральных управляющих (General Managers, GM) заведениями значительно увеличится доля молодых амбициозных профессионалов. А как будут ощущать себя на ключевых позициях те, кому еще не исполнилось и 30? Особенно если речь идет о заведениях элитной категории? Все эти переживания испытала на себе 27-летняя Даниэль Джонсон (Danielle Johnston), заняв пост GM в Agrows, сезонном ресторане высокой кухни в Оганкуите (штат Мэн). Между прочим, в *Nation's Restaurant News* она недавно была названа в числе 50 лучших отраслевых GM в стране.

Вот как Джонсон строит взаимоотношения с представителями многочисленных заинтересованных кругов ресторана Agrows.

Владельцам Даниэль демонстрирует самоотверженную работу, отдавая ей по 16 часов в день, всего с одним выходным в неделю. Она дает им понять, что полна решимости сосредоточиться на создании одной или нескольких критических зон успеха — вроде создания элитной коллекции вин или стимулирования бизнеса обслуживания свадебных торжеств, а также со всем усердием внедрять в практику продажи новых продуктов или услуг, предварительно изучив спрос на них. Джонсон готова уделять еще больше внимания поставщикам и дистрибьюторам, клиентам, которые делают специальные заказы, и своим сотрудникам, координируя работу ресторана таким образом, чтобы все были довольны. В целом до половины управленческих усилий на посту GM Даниэль посвящает гостям, а остальные делит поровну между работой с персоналом (активно участвуя в тренингах на совершенствование сервиса) и заботами о гладкой бесперебойной работе ресторана и о поддержании помещения в должном состоянии. В контактах с владельцами заведения она неустанно подчеркивает необходимость создавать условия для того, чтобы самые талантливые работники могли в полной мере проявить свои творческие способности. Пользуясь широкими полномочиями, которые предоставляют ей владельцы, Джонсон готова наделять полномочиями и персонал.

Что касается *гостей заведения*, то здесь политика Даниэль Джонсон — обхаживать каждого посетителя как VIP-персону. Она лично приветствует прибывающих гостей, проявляя о каждом истинную заботу и чутко прислушиваясь к их пожеланиям все то время, что они проводят в Agrows. Она лично интересуется, всем ли они довольны, проявляет неизменные терпение и внимание. А уж как она очаровательна с теми, кто прибывает отпраздновать знаменательное событие — будь то мать жениха или юная новобрачная!

Ее радушия и сердечной теплоты хватает на всех, потому что главная цель Даниэль — сделать впечатления каждого гостя незабываемыми.

В общении с персоналом Джонсон с самого первого вступительного собеседования пытается привить новичкам чувство ответственности. Она сразу подчеркивает, что возлагает на них большие ожидания, а после не устает деликатно корректировать поведение и действия новичков, пока традиции Argrows не станут их второй натурой. Она широко привлекает ветеранов для наставничества и опекой над новыми работниками. Сама она демонстрирует скрупулезное соблюдение правил и дисциплины, не давая себе никаких послаблений. Если ты GM, считает Джонсон, значит, подавай положительный пример другим. Она помогает сотрудникам освоить правильный стиль речи, причем касается это не только официантов, но также работников парковки, приемщиков телефонных заказов — тех, кто, первыми сталкиваясь с клиентом, закладывают основу его впечатлений от ресторана. Кроме того, она знакомит каждого новичка с тем, как организована работа каждого подразделения, и сообщает массу знаний о каждом блюде меню. На тренингах у нее все участники пробуют вина и блюда из меню и делятся своими идеями о том, к каким блюдам какие марки вин подошли бы лучше всего. Даниэль Джонсон верит в креативность своих людей и частенько просит их поделиться своими идеями и предложениями.

Источник: Kooker, Naomi, «Danielle Johnson» *Nation's Restaurant News*, vol. 38, no. 4, January 26, 2004, pp. 20—21.

Вопрос для обсуждения. Назовите несколько проблем, с которыми сталкивается генерал, который много моложе своих подчиненных.

Можно ожидать, что¹⁴:

- повысится клиентский спрос на более качественную и изысканную пищу на вынос;
- доля семейного дохода, расходуемого на питание вне дома, продолжит расти;
- сохранится доминирование в спросе пищи категории «удобная»;
- клиенты станут еще более информированными и чувствительными в вопросе получения ценности за свои деньги;
- преобладающие демографические тенденции приведут к расширению маркетинговых мероприятий, адресованных старшей возрастной группе.

Пища и напитки По мере того как потребители в вопросах пищевой ценности и спроса на здоровую пищу становятся более связующими, для менеджера все более обязательными станут глубокие знания в этой области, в частности, они должны будут иметь полное представление о пищевых особенностях ингредиентов всех блюд в меню ресторана. Возрастет важность контроля качества и обеспечения неизменности качества и вкуса блюд. В связи с этим повысится роль управления запасами как метода снижения затрат. Наряду с дальнейшим приспособлением ресторанов к местным условиям расширятся полномочия и обязанности менеджеров заведений в продвижении отдельных наименований блюд и напитков.

Вероятнее всего¹⁵:

- в ресторанах средней ценовой категории существенно повысится качество блюд вообще и предложение свежих или свежеприготовленных блюд;
- по-прежнему актуальной останется такая особенность современного потребителя, как интерес к новым блюдам;
- состав меню будет все более отражать региональные особенности, традиции и вкусы;
- расширится предложение качественной выпечки и хлебобулочных изделий, в том числе из цельного зерна.

Условия труда Несмотря на то что количество рабочих часов за неделю вряд ли сократится, перед менеджерами откроются возможности повысить качество жизни. Уровень вознаграждения и дополнительные льготы будут повышаться как в количественном выражении, так и по сравнению с общенациональным уровнем заработка, расширятся возможности профессионального образования. Конечно, работа менеджера будет, как и сегодня, связана со стрессами, однако их будут специально обучать, как справляться со стрессами, что сделает их менее болезненными.

Общая подготовка и образование Перед лицом усиливающейся культурной диверсификации как в среде персонала, так и клиентов менеджер должен освоить навыки эффективного межличностного взаимодействия и общения. Менеджеры следующего десятилетия в большей степени будут универсалами, нежели узкими специалистами, на них будет лежать забота о создании организационного климата, благоприятствующего достижению общих целей заведения. Им предстоит усвоить гибкость и демократичный стиль общения с подчиненными, научиться «носить маску обходительности и учтивости, невзирая на давление как со стороны клиентов, так и персонала»¹⁶. Менеджер следующего десятилетия будет более образован, а что касается персонала, то все большее значение будет приобретать профессиональная сертификация работников¹⁷.

Отраслевые тренды Вероятнее всего¹⁸:

- Более критическим станет значение прогнозируемого и устойчивого дохода ресторанов, поскольку сохранится большое влияние институциональных инвесторов на стоимость акций ресторанных компаний.

- Потребность в инвестировании средств в пересчете на одно посадочное место возрастет в связи с возрастающей необходимостью закупать более дорогостоящее оборудование во исполнение требований в области безопасности и гигиены питания.
- Расширение крупных ресторанных сетей, как и прежде, будет осуществляться за счет публичной продажи акций.
- Новым игрокам на рынке ресторанного бизнеса придется довольствоваться более дорогостоящим вторичным финансированием, поскольку крупные банки будут склонны финансировать только уже вставшие на ноги заведения.
- Сохранится значение и такого метода получения ликвидных средств, как финансирование путем продажи оборудования с условием получения его обратно в аренду на длительный срок.

Возрастет потребность в менеджерах для полносервисных ресторанов категории casual, для заведений фастфуда и медицинских учреждений стационарного типа, одновременно сократится спрос на менеджеров со стороны ресторанов категории элитной кухни и кейтеринговых компаний, обслуживающих вооруженные силы.

Напутствие

Менеджеры ресторанов, которые возьмут на вооружение рассмотренные в данной книге принципы и практические приемы и будут уделять должное внимание вопросам, рассмотренным в данной главе, встанут у руля отрасли в будущем десятилетии. Удачи вам и счастливого пути!

ПРИМЕЧАНИЯ

1. «The New Revolution? Industry on Alert in an Age of Activism», *Nation's Restaurant News*, vol. 37, no. 38, pp. 86—92.
2. Ibid., pp. 94—100.
3. Ibid., pp. 106—114.
4. Ibid., pp. 116—120.
5. Ibid., pp. 122—126.
6. Ibid., pp. 128—132.
7. Ibid., pp. 146—149.
8. «Job Analysis Report for Unit manager and Assistant Manager», Educational Foundation of the National Restaurant Association, November 1988.
9. National Restaurant Association, *Restaurant Industry 2010: The Road Ahead* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1999), p. 33.
10. National Restaurant Association, *Foodservice Manager 2000, Current Issues Report* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1992), p. 5.

11. National Restaurant Association, *Restaurant Industry 2010: The Road Ahead* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1999), p. 32.
12. Ibid., p. 33—34.
13. Ibid., p. 32.
14. Ibid., p. 34.
15. Ibid., p. 35.
16. National Restaurant Association, *Foodservice Manager 2000, Current Issues Report* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1992), p. 16.
17. National Restaurant Association, *Restaurant Industry 2010, The Road Ahead* (Washington, DC: National Restaurant Association, 1999), p. 12.
18. Ibid., p. 31.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Restaurant Edge	http://www.restaurantedge.com/
Aloha	http://www.alohapos.com/public_site/index_final.asp
Micros	http://www.micros.com
Nutrition Information	http://www.nal.usda.gov/fnic/
American Management Association	http://www.amanet.org