

Глава 1. Управление сервисом по технологиям Service Design и Service Management	5
Глава 2. Постановка сервиса по системе Service Design.	
Как сотруднику жить в сервисе	11
2.1. Управление физической атмосферой	12
2.2. Клиентоориентированность и уровень гостеприимства команды ресторана	24
2.3. Управление удовлетворенностью персонала	42
2.4. Управление продажами через сервис	50
2.5. Вкусовая лояльность как возможность влиять на лояльность гостей	68
2.6. Управление эмоциональной атмосферой. Эмоциональный сервис	78
2.7. Из недосказанного по теме Service Design	94
Глава 3. Управление и улучшение сервиса через технологию Service Management.	
Как руководителям управлять сервисом	99
3.1. Методики контроля сервиса в смену	104
3.2. Системы оценки сервиса	124
3.3. Постановка сервиса в ресторане	140
3.4. Обучение сотрудников сервису	160
3.5. Улучшение сервиса ресторана	184
3.6. Еще шире взгляд на Service Management	194
Полный план работ по сервису	199
Мы закончили?	203
Приложения	204
Сокращенные пояснения некоторых терминов, используемых в книге	247

глава

1

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ
ПО ТЕХНОЛОГИЯМ
SERVICE DESIGN
И SERVICE MANAGEMENT

Управление сервисом — это набор конкретных технологий. Предлагаю рассмотреть техники управления сервисом в логике Service Design и Service Management.

Рис. 1.



Service Design – системы сервиса, технологии, методики, стандарты. Все, что в сервисе должны делать все ваши сотрудники. Создавая системы сервиса, вы создаете лицо вашего ресторана. (См. рис. 2.)

По моей экспертной оценке, в компаниях очень много пустот на уровне систем сервиса. Даже если у вас есть Service Book (книга стандартов) и система обучения сотрудников сервису, то у вас, например, может не быть ответа на вопрос, как вы управляете сервисом прямо сейчас, в смену. Сервис в вашем ресторане происходит каждую минуту, каждую секунду. Руководитель отвечает за то, чтобы эти системы работали, и были техники управления ими. Таким образом, важны не только стандарты работы официантов в сервисе, важны системы работы менеджера и управляющего с сервисом. У вас, например, могут отсутствовать системы сервиса пространства или техники обучения красочному описанию блюд.

Но даже если у вас мощные, крепкие, продуманные стандарты, то, очевидно, так же, как и все системы требуют развития, стандарты сервиса будут требовать адаптации, улучшения. Поэтому двигаемся вперед, разбираясь в том, как может быть устроена система сервиса вашего ресторана.

глава

2

ПОСТАНОВКА СЕРВИСА
ПО СИСТЕМЕ
SERVICE DESIGN

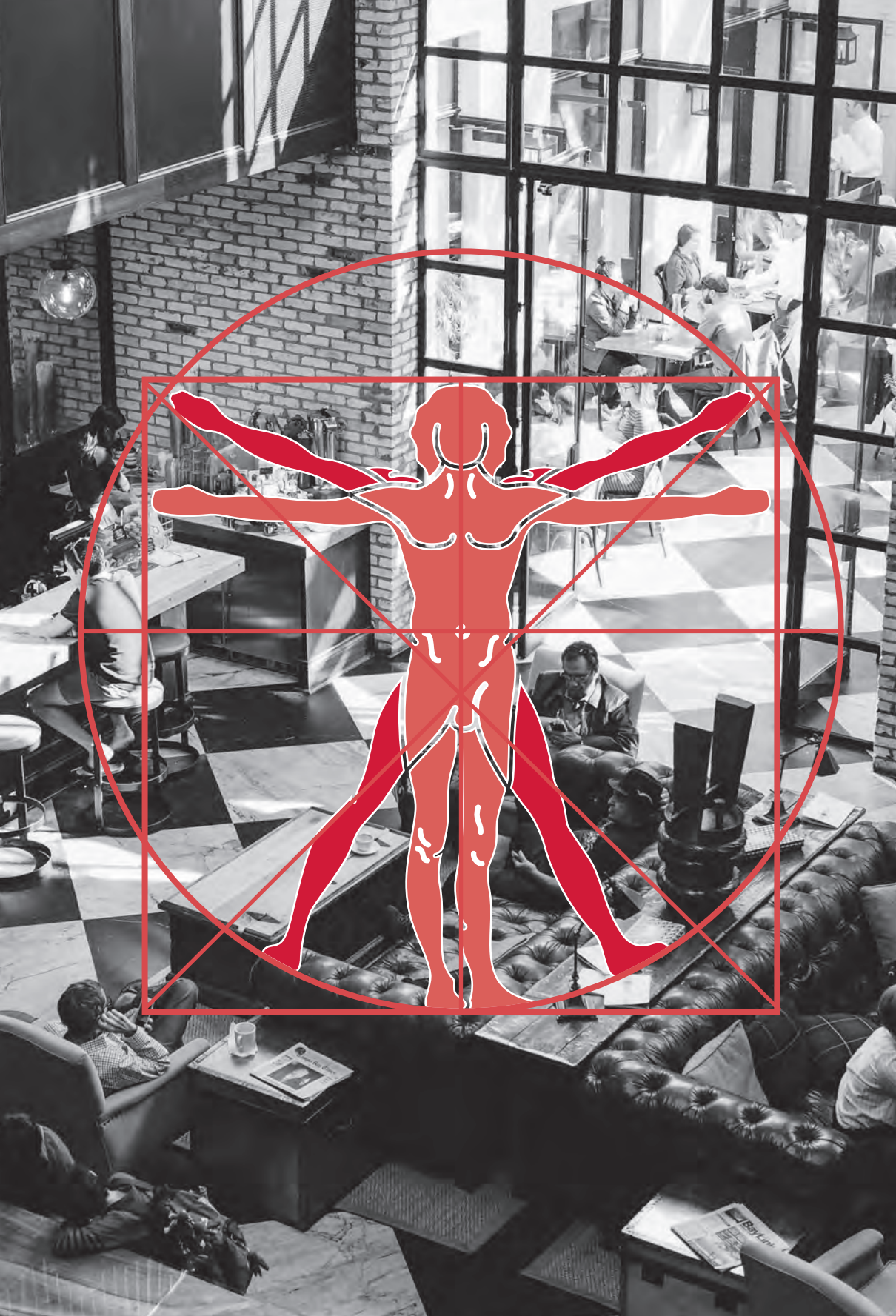
**Как сотруднику
жить в сервисе**

2.1

Управление физической атмосферой

- ШАГИ СЕРВИСА
- ТИПОЛОГИЯ ГОСТЕЙ
- СОТРУДНИК КАК ЧАСТЬ ФИЗИЧЕСКОГО СЕРВИСА
- WELCOME-ПРОСТРАНСТВО
- ТОЧКИ КОНТАКТА





2.1. УПРАВЛЕНИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРОЙ

Начнем с простого, но очень важного. Работа с физической атмосферой — это основа, фундамент сервиса, его база, базовый сервис. Невозможно заниматься клиентоориентированностью и эмоциональным сервисом, если вы не умеете показывать крепкий базовый сервис. Поэтому начнем разбор с физического сервиса. Покажется, что это простая и всем известная тема, но я предложу расширенный взгляд на физику.

Спросите себя — какие физические проявления в ресторане должны быть под нашим колпаком, под нашим управлением? И тут окажется, что физический сервис — это не только и не столько шаги сервиса. Компании останавливаются на том, чтобы прописать последовательность шагов сервиса и успокоиться. А речь должна идти еще и о сотрудниках, стандартах их внешнего вида, о пространстве ресторана и точках контакта — микроэлементах, с которыми сталкивается гость. И, в первую очередь, о типологии гостей и мотивах их посещения. Все намного интереснее, чем кажется.

Рис. 5.



ШАГИ СЕРВИСА

Последовательность сервиса по шагам — это ваши непосредственные пошаговые стандарты сервиса. От подхода к гостю, приема заказа, далее по всем этапам сервиса до расчета. Не забываем, что создаем их для всех сервисных сотрудников — у всех них есть шаги. Составьте этапность работы и зафиксируйте в ней правила. Правила должны быть логичными — что можно делать, а что нельзя.

Клиенто-ориентированность и уровень гостеприимства команды ресторана

- СОБИРАЕМ «КОМАНДУ ЛЮБВИ»
- ЗАДАЕМ ПАРАМЕТРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА
- СОЗДАЕМ В РЕСТОРАНЕ «КУЛЬТУРУ ЛЮБВИ»
- РУКОВОДИТЕЛЬ – ИСТОЧНИК ГОСТЕПРИИМСТВА
- ВНЕДРЯЕМ ТЕХНИКИ ЛЮБВИ
- КОНФЛИКТОЛОГИЯ
- «ЗОЛОТЫЕ МОМЕНТЫ» СЕРВИСА
- ТЕХНИКА SMALL TALK («МАЛЕНЬКИЕ БЕСЕДЫ»)





2.2. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ И УРОВЕНЬ ГОСТЕПРИИМСТВА КОМАНДЫ РЕСТОРАНА

С физикой все в принципе понятно и просто. Но на очереди следующий базовый элемент гостевой ориентированности — просто любовь. Если изобразить сервис в виде дома, то фундаментом будут физический сервис и любовь (гостеприимство). Это элементы базового сервиса.

Сейчас мы поговорим про фундамент, который, наряду с физическим сервисом, является основой — про гостеприимство, клиентоориентированность. Это все, что связано со способностью ваших сотрудников проявлять любовь. Это вопросы welcome-общения, тема свободы и радости в команде и направления ее на гостей, вопросы помощи и заботы. Здесь становится сложнее, ведь нужно понять, насколько ваши сотрудники умеют гостеприимно общаться, насколько они могут продемонстрировать свободу и радость, насколько они свободны в потоке помощи и заботы, и как с этим работать, управлять, развивать, достичь идеала в клиентоориентированности.

Сотрудники в зале не демонстрируют внимание, заботу, у многих отсутствует улыбка, они не здороваются с гостями. Все максимально сдержанны, иногда даже сухи. У управленцев нет техник по корректировке данного проявления. Более того, они сами демонстрируют такое поведение и даже не замечают этого. Люди «на фронте» устают. Да, у вас проблемы. И причем такие, с которыми вы не знаете, как справиться.



Наверное, не стоит тратить время на то, чтобы убеждать вас в важности проявления гостеприимства в ресторане. Все управленцы ресторанов хотят и мечтают, чтобы сотрудники были гостеприимны. Но мало кто сумел системно ответить на вопрос, в чем загадка управления клиентоориентированностью.

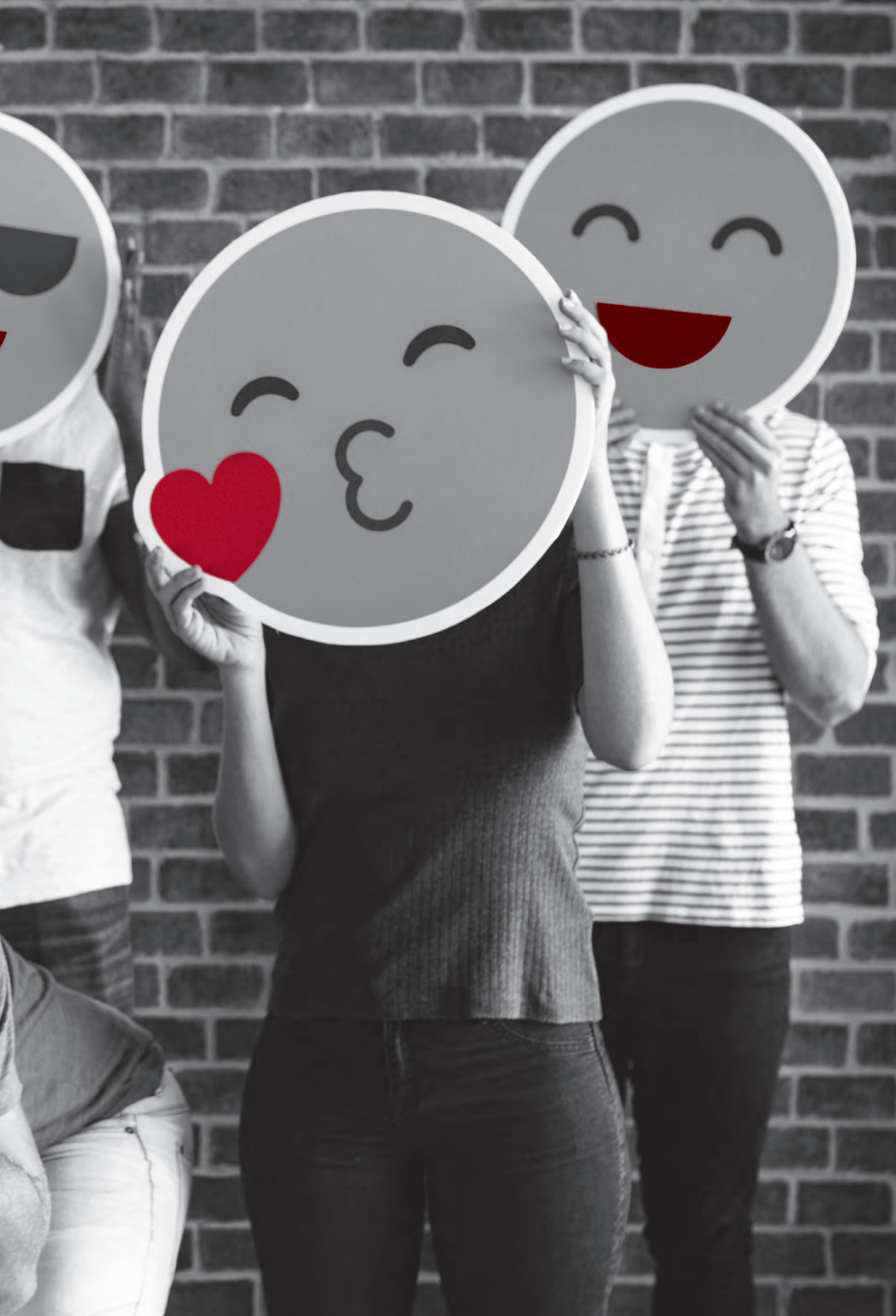
Техники клиентоориентированности лежат в логике:

- ▶ знания целевого гостя и принципов его поведения — с кем мы работаем, кого мы должны удовлетворять, и что для этих гостей в первую очередь важно, что формирует у них мотив для посещения ресторана;
- ▶ умения таргетироваться (настраиваться на целевого гостя);
- ▶ знания техник формирования гостевой лояльности и ее повышения — управление лояльностью создает пул приверженцев бренда и дает постоянный гостевой прирост за счет «сарафанного радио»;
- ▶ умения формировать команды из сотрудников, в которых «вшит» ген гостеприимства изначально — важно устанавливать фильтр

2.3

Управление удовлетворенностью персонала





2.3. УПРАВЛЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

Как вы уже понимаете, техники управления клиентоориентированностью, или, другими словами, любовью, в ресторане очень обширны. Главное – уловить суть идеи и ее ключевую формулу:

Рис. 22.



Удивительно, но для того чтобы сотрудники транслировали позитив, любовь и заботу к гостям, именно управленцы должны уметь формировать такое же состояние внутри коллектива. Повторюсь, несчастный сотрудник не может сделать гостя счастливым. Поэтому важно внимательно управлять состоянием и настроением команды.

Руководителю стоит понимать, что не устраивает сотрудников. И знать, что нужно для того, чтобы это отработать, менять, другими словами, улучшать условия жизни и работы вашей команды. Одна из важнейших задач управленца в ресторане – заботиться о своих сотрудниках.

Представляю вам технику работы с демотиваторами, которую разработала наша команда. Это подход в работе с удовлетворенностью и счастьем сотрудников. Команда может быть чем-то недовольна, что-то может мешать им получать удовольствие или просто работать с легкостью. Следует это узнать, исследовать, осмыслить и исправить. Поэтому важно выявить демотиваторы вашей команды.

Демотиваторы разделяются на следующие группы:

- ▶ **Демотиваторы о компании** – я не понимаю, что это за мир, какая это компания, или наоборот, я знаю и понимаю, что меня не устраивает эта компания, в моих глазах у нее плохая репутация. Это не тот мир, в котором мне стоило бы быть. Я не разделяю ценностей этой компании или не понимаю их.

Управление продажами через сервис

- ОФИЦИАНТ ГОТОВ К ПРОДАЖАМ
- ЧТО ВАЖНО В ПРОДАЖАХ
СО СТОРОНЫ МЕНЕДЖЕРА СМЕНЫ
- УПРАВЛЯЮЩИЙ РЕСТОРАНОМ ТАКЖЕ
ОТВЕЧАЕТ ЗА АКТИВНОСТИ
В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ
- ПРЕСЛЕДУЮЩЕЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ
СОРЕВНОВАНИЕ
- ИГРОВОЕ КОМАНДНОЕ
СОРЕВНОВАНИЕ
- ПРИЗОВОЕ СОРЕВНОВАНИЕ
- СОРЕВНОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
- СОРЕВНОВАНИЕ РЕСТОРАНОВ
В РЕСТОРАННОЙ СЕТИ



2.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ ЧЕРЕЗ СЕРВИС

Нельзя прятать голову в песок и говорить, что мы в ресторанах не занимаемся продажами. Это не так. Как только официант подходит к гостю, акт продажи уже происходит. И либо он управляется нами, руководителями, либо необученный сотрудник как-то представляет гостю вкус вашего ресторана, ваше меню (ваш товарный портфель). А ресторан в итоге, скорее всего, недополучает выручку.

За все время существования ресторанного рынка России рестораторы много рассуждали на тему логики работы с продажами. Кто-то высказывался, что продавать нельзя, так как это акт навязывания и влияния. Те, кто продажу видит как навязывание, слишком сужены вокруг данной установки. Подобная ограниченность в представлении процесса коммуникации «официант-гость» мешает рестораторам взглянуть на процесс шире и глубже. Например, понять очевидное – гостям действительно хочется видеть рядом с собой официанта-профессионала, того, кто умеет легко и качественно говорить о продукте ресторана, о его вкусе, может свободно «водить гостя по меню», быть чувствительным к желаниям, иногда даже интуитивным.



Есть до сих пор и такие рестораторы, кто, наоборот, наполняют свои стандарты сервиса продажами по максимуму. Они выглядят перегруженными, а сотрудники действительно очень навязчивы, и речь их крайне роботизирована. В этом случае потеряна человечность в коммуникации, нет понимания основной задачи общения с гостем – сформировать доверие. Доверие к ресторану, к его вкусу. И, удивительно, но факт, доверие к бизнесу формирует (или не формирует) официант, который подходит к гостю, чтобы пообщаться и помочь последнему сделать заказ.

Я предлагаю не сужать себя и не расширять. Я предлагаю попробовать сформировать системный подход не к логике продажи, а к логике коммуникации «официант-гость» в части темы «что заказать».

Прежде всего, нужно честно признать – коммуникация есть, и это коммуникация о продаже – один хочет что-то выбрать, а другой помогает с выбором. Значит, возникает несколько моментов:

- ▶ какова должна быть эффективная логика этого процесса для обеих сторон;
- ▶ как сделать процесс продажи ненавязчивым, исходящим из логики помощи и совета;
- ▶ как через эту коммуникацию формировать доверие к компании;

2.5

Вкусная
лояльность
как возможность
влиять
на лояльность
гостей

● НЕСКОЛЬКО LIFEHACKS ПРО FBC!
ПОЛЕЗНО! ДЛЯ ПЫТЛИВЫХ!





MENU

2.5. ВКУСОВАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ ГОСТЕЙ

Конечно, для формирования впечатления профессионализма сотрудников и силы вашего ресторана, для активации продаж необходимо, чтобы сотрудники глубоко владели *знанием продукта*, то есть были «вкусовиками» – понимали вкус и могли описать вкусовые сочетания в блюдах.

В компании должна присутствовать ориентация на вкус как на стороне рядовых сервисных сотрудников, так и на стороне менеджеров и управляющих. Должно быть детальное знание вкуса на всех горизонталях. Необходимы техники широкого анализа и управления качеством вкуса, а также крепкие системы обучения вкусу сотрудников как фронта, так и бэка.

Представляется правильным ввести понятие *вкусовой лояльности*. Это про любовь ко вкусу вашего ресторана, к тому, что производит ваш ресторан. Причем формула вкусовой лояльности такая – *ваши гости будут любить ваш вкус (внешняя вкусовая лояльность) тогда, когда есть любовь ко вкусу вашего ресторана у всех ваших сотрудников (внутренняя вкусовая лояльность)*.

Задача – формировать внешнюю вкусовую лояльность. Решается она тем, что именно ваша команда ценит, любит, бесконечно предана вкусу и понимает глубоко и детально ваш вкус, присутствуют техники защиты вкуса (не может выйти в зал неверный вкус).

Работа над этой задачей, конечно, начинается не на стороне официанта, а с шеф-повара и управляющего рестораном. И во многом здесь действуют техники Kitchen Management (техники управления производством). Детально об этом я писала в своей книге «Управление рестораном, который любит гостей».



Наличие внутренней вкусовой лояльности в ресторане можно и стоит оценивать.

2.6

Управление эмоциональной атмосферой. Эмоциональный сервис

- ИДЕМ ДАЛЬШЕ. ФОРМИРУЕМ КОМАНДУ ПОД КХБ
- СОЗДАЕМ ПРАВИЛА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СЕРВИСА
- ТЕАТРАЛИЗАЦИЯ СЕРВИСА
- ОЦЕНКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫРАЖЕНИЯ РЕСТОРАНА