



Джон Шоул:
«Уберите охранников-роботов,
стоящих у входа в ваш отель или ресторан»

Искусство гостеприимства

Электронный журнал
декабрь 2016 – январь 2017
Часть I

БИЗНЕС В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

Специальный совместный выпуск журналов «РесторановедЪ» и «Современный Отель»

РесторановедЪ

СОВРЕМЕННЫЙ
ОТЕЛЬ

Welcome Forum

**Санкт-Петербург
15-16 февраля 2017 года**

Генеральные партнеры



II Международный форум Искусство гостеприимства в Санкт-Петербурге

**Открытие года
в ресторанном и гостиничном бизнесе!**

- ведущие эксперты
- тематические конференции,
- практические семинары,
- круглые столы
- мастер-классы

Только актуальные темы и эффективные решения!

Интересное общение! Новые деловые контакты!

**Организаторы форума —
профессиональные отраслевые
журналы «РесторановедЪ»
и «Современный Отель»**

welcome-forum.ru

**8 812 493 44 04
pr@mediavibor.ru**

В Петербурге состоится Форум «Искусство гостеприимства»

В течение двух дней, 15 и 16 февраля 2017 года, в Санкт-Петербурге состоится II Международный Форум отельеров и рестораторов «Искусство гостеприимства». Мероприятие организовано издательством «Наша деловая пресса» в рамках проекта Welcome Forum.

На сей раз, местом, где соберутся профессионалы гостиничного и ресторанного бизнеса из России, стран ближнего и дальнего зарубежья, станет отель «Введенский».

В его конференц-залах пройдет обширная деловая программа, состоящая из различных семинаров, презентаций, круглых столов и тренингов. Кроме того, участников и гостей форума ждет выставка товаров и услуг для индустрии гостеприимства.

В качестве спикеров приглашены ведущие эксперты отрасли, известные российские отельеры и рестораторы, специалисты компаний-лидеров рынка.

В процессе живого общения

На Первый Международный форум «Искусство гостеприимства» собрались отельеры и рестораторы со всей России, стран ближнего и дальнего зарубежья

участники мероприятия смогут выявить самые актуальные вопросы, найдут решения существующих проблем, поделятся практическим опытом.

Каждый, кто примет участие в данном масштабном событии, получит не только полезную информацию и ценные советы от гуру бизнеса, но и сможет установить долгосрочные деловые контакты.

Форум «Искусство гостеприимства» дает реальную возможность быть в числе лидеров отрасли и обладать теми знаниями, которые позволяют вывести любой ресторанный или гостиничный проект, вне зависимости от его формата и концепции, на качественно новый уровень.

Главная задача форума — объединить профессиональное сообщество, стать современной площадкой для обсуждения текущей ситуации и перспектив дальнейшего развития рынка.

Подробнее о мероприятии на нашем сайте www.welcome-forum.ru

По вопросам участия и сотрудничества обращайтесь по телефонам в Санкт-Петербурге: (812) 493-3373 и (812) 493-4404

Контактное лицо: менеджер по PR — Ольга Клименко, pr@mediavibor.ru



Содержание

РЕСТОРАНОВЕДЬ

СОБЫТИЕ ГОДА

3 В Петербурге состоится Форум «Искусство гостеприимства»

7 От классификации до квалификации

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

8 Джон Шоул: «Уберите охранников-роботов, стоящих у входа в ваш отель или ресторан»

34 Дмитрий Журкин: «В непростые времена роль и ценность профессионала возрастает многократно»

ПРОЕКТ ГОДА

16 Деловой клуб журнала «Ресторановедь»: все свои!

ИТОГИ ГОДА

18 Экономика определяет форматы

ОСНАЩЕНИЕ РЕСТОРАНА

28 Сердце современной кухни

32 Winterhalter: эксперт в вопросе посудомоечных систем

АВТОМАТИЗАЦИЯ & IT РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

37 Ресторан на ладони или шаг в будущее

42 Воплощая идеи в реальность

ВПЕЧАТЛЕНИЕ ГОДА

38 Пьемонт: вселенная виноделия

ЛЮДИ ГОДА

46 Леонид Гарбар: «Я не делаю двухлетние проекты»

52 Николай Митчин: «Успех ресторана — в его концепции»

58 Гаяне Бреиова: «Я продолжаю хулиганить в ресторанном бизнесе»

66 Арам Мнацаканов: «Я сумел найти дело своей жизни и занимаюсь им с удовольствием»

Деловой клуб журнала "Ресторановедь" — новый проект для профессионалов ресторанного бизнеса. Каждый из его участников получает возможность в формате живого общения с обсудить самые важные вопросы отрасли, найти решение актуальных задач и просто с пользой провести время в кругу коллег. О первых двух заседаниях клуба читайте в нашем репортаже.



16

Современный ресторанный бизнес переживает не самые простые времена. Об основных тенденциях в нем, главных проблемах и перспективах отрасли рассуждают признанные эксперты рынка, у каждого из которых немалый практический опыт по открытию и ведению успешных проектов. Рестораторы называют наиболее востребованные форматы в сегменте массового питания, дают прогноз на будущее.

18

О роли сомелье в ресторане, о важности этой профессии для отрасли, а также о том, как стать настоящим знатоком и действительно разбираться в винах мы беседуем с Дмитрием Журкиным, директором по импорту группы "Ладога" и одновременно идейным вдохновителем, Главным Мастером школы сомелье Wine Masters.

34

Эксклюзивное интервью, которое дал нашему изданию гуру сервиса Джон Шоул, позволяет по-новому посмотреть на всю систему обслуживания в российских отелях и ресторанах. В доверительной беседе эксперт



с мировым именем делится своими впечатлениями от увиденного в России, но и дает профессиональную оценку ситуации, а вместе с тем множество полезных советов, как сделать индустрию поистине гостеприимной.

8

Каким был 2016 год для гостиничного бизнеса, что стало главным событием в нем и главной проблемой отрасли? Об этом и многом другом мы подробно побеседовали с несколькими известными экспертами отельной сферы, постоянными экспертами журнала "Современный отель". Каждый из них, как и ожидалось, по-своему оценил показатели рынка и достигнутые результаты, выразив собственное мнение по поводу перспектив индустрии.

76

СОВРЕМЕННЫЙ ОТЕЛЬ

ПРОЕКТ ГОДА

74

Деловой клуб журнала «Современный отель»: секреты искусства гостеприимства

ИТОГИ ГОДА

76

Гостиничный бизнес: Итоги года

ТЕХНОЛОГИИ ЧИСТОТЫ

84

Стирка в отеле: разговор начистоту

87

Услуги прачечной: мнение специалиста

АВТОМАТИЗАЦИЯ & IT

88

В Новый год с Новым продуктом!

ОСНАЩЕНИЕ ОТЕЛЯ

90

Удивлять и не экономить на уровне комфорта

ЛЮДИ ГОДА

94

Корнелия Бринкман, глава бизнес совета отелей Марриотт в России: «Дарите гостю эмоции и впечатления, которыми он захочет поделиться с другими»

104

Харальд Бюркле: «Душа отеля — его сотрудники, и именно они делают его отелем класса люкс»

112

Андрей Демишин: «У нашего региона колоссальные возможности»



Бокалы, стаканы, шоты
Стильная, экологичная посуда
Разнообразие форм и цветов
Материал: поликарбонат, акрил, полипропилен
Небьющаяся, можно мыть в посудомоечной машине
Нанесение логотипа любой сложности
Производство Италия

Компания «Ресурс»
(812) 963-2333, (981) 721-7768
www.nipco-it.ru info@nipco-it.ru



Миниформы для фуршетов FINGER FOOD
Одноразовые класса премиум, сверхпрозрачные
Экономят место, эффектно смотрятся
Идеальное дополнение при сервировке
Более 30 видов, цвет прозрачный в наличии
Производство Италия

Компания «Ресурс»
(812) 963-2333, (981) 721-7768
www.nipco-it.ru info@nipco-it.ru

От редакции

В конце года мы решили представить вашему вниманию наш новый проект — электронный журнал «Искусство гостеприимства». Это издание, в котором объединены тематики двух журналов нашего издательства — «Ресторановедъ» и «Современный отель». В «Искусстве гостеприимства» будут представлены лучшие уникальные статьи о технологиях ведения бизнеса в секторе HoReCa, принципах и правилах клиентоориентированного сервиса, эксклюзивные интервью с лидерами рынка, обзоры соцсетей, дайджест лучших публикаций в «Ресторановедъ» и «Современном отеле» и многое другое. Журнал «Искусство гостеприимства» будет выходить только в электронном виде и станет интересным и полезным дополнением к нашим печатным изданиям.

В первом новогоднем номере проекта представлены как эксклюзивные материалы, так и своеобразный дайджест публикаций за год. На его страницах — обзор значимых для индустрии гостеприимства событий, яркие цитаты известных в отрасли людей, статьи на темы, актуальные для сегмента HoReCa, и, конечно, наиболее интересные интервью с успешными рестораторами и отельерами.

Таким образом, у вас есть реальная возможность пусть ненадолго, но вернуться в прошлое, оценить его и построить план на будущее, благо новый год не за горами.

Искренне надеемся, что наш творческий эксперимент придется вам по душе и будет по-настоящему полезным для дальнейшего развития вашего бизнеса.

Собственно, именно для этого мы вот уже десять лет выпускаем наши журналы. Пусть они и дальше будут для вас профессиональной настольной книгой.

Электронное издание «Искусство гостеприимства» позволит каждому, кто его получит, не просто перелистать виртуальные страницы, а вспомнить что-то важное и, может быть, найти правильную идею на перспективу и реализовать ее в новом году.

Интересного чтения. Удачи в бизнесе и — с наступающим!

Алексей Журавлев

Журнал для владельцев, управляющих и специалистов ресторанного бизнеса (до 2010 года издание выходило под названием «Современный бизнес. Ресторан»)

www.restoranoved.ru

www.hotelexecutive.ru

Проект издательства
«Наша деловая пресса»

Генеральный директор/главный редактор
издательства: Александр Марков

Шеф-редактор: Алексей Журавлев

Редакция: Юлия Яковлева, Анастасия Шадская,
Александр Дмитриков, Дарья Антонова

Исполнительный директор: Евгения Кузнецова

Начальник отдела рекламы:

Валентина Голубева

Менеджеры по рекламе:

Елена Миндерова,

Менеджеры по работе с клиентами:

Ольга Клименко

Менеджеры по подписке:

Анна Губская

Директор по IT: Дмитрий Мазов

Веб-дизайнер: Нина Тимофеева

Дизайн, предпечатная подготовка:

Кирилл Раевский

Корректор: Нина Мирзоева

Фото: Владимир Тилес, Евгений Елинер,
Дарья Антонова

Фото на обложке предоставлено компанией
RESTART

Журнал «Ресторановедъ» 11 (74)

ноябрь 2016

Св-во ПИ № ТУ 78-00156 от 17.11.2008 г. выдано Управ-
лением Федеральной службы по надзору в сфере связи и
массовых коммуникаций по СПб и Ленинградской области

Учредитель Марков А. В.

Издатель ООО «Издательство

«Наша деловая пресса»

Перепечатка материалов допускается только с согласия
ООО «Издательство «Наша деловая пресса». Товары,
рекламируемые в номере, подлежат обязательной
сертификации. Ответственность за сведения в рекламе
несет рекламодатель.

Замечания и пожелания по доставке журнала
можно отправить на электронный адрес:
podpiska@restoranoved.ru

Адрес редакции и издателя: 196084,
Санкт-Петербург, ул. Коли Томчака,
28/1, БЦ «Гепард»

E-mail для писем: info@mediavivor.ru

Телефон/факс:
(812) 493-3373, 493-4404

От классификации до квалификации

Уходящий 2016 год в российской индустрии гостеприимства прошел под влиянием не самой простой экономической ситуации в стране, осложненной целым рядом событий, произошедших на международной арене.



Так, например, продленные Европой санкции в отношении нашей страны не могли не сказаться на климате в ресторанном и гостиничном бизнесе. Однако, как известно, у каждой медали есть две стороны.

В итоге в связи с отсутствием большинства некогда привычных продуктов отечественным промышленным предприятиям и фермерским хозяйствам пришлось не просто активизироваться, а тщательнее следить за качеством производимой продукции, оптимизировать логистику, стабилизировать поставки и искать каналы сбыта.

Отельеры также перестраивались, реагируя на изменения «географии» турпотоков. Они, как известно, произошли потому, что россияне стали активнее путешествовать внутри страны, а представители, в первую очередь, стран Азии и Ближнего Востока, обратившие внимание на Москву, Петербург и другие города нашей родины.

Кроме того, 2016 год для гостиничного бизнеса прошел под знаком кампании по классификации, одобренной на самом высоком уровне, и попытки решить судьбу мини-отелей и хостелов, работающих в жилом фонде. И если поначалу казалось, что одно

мероприятие пройдет в строго определенные правительством сроки, а другой процесс также не затянется надолго, то достаточно скоро выяснилось: далеко не все настолько однозначно. По крайней мере, сроки классификации неожиданно-ожидаемо продлили, а закон о запрете на малые средства размещения в жилых домах был принят в первом чтении и... застрял.

А вот ЕГАИС, которую многие рестораторы поначалу восприняли, мягко говоря, неоднозначно, подобной участи избежала, ее так и внедрили.

Впрочем, этого следовало ожидать, так же, как и проведения в России двух футбольных турниров планетарного уровня — Кубка конфедераций в 2017-ом и чемпионата мира в 2018 годах.

К ним вся индустрия гостеприимства готовится достаточно давно. Время покажет, насколько успешно. По крайней мере открываются новые и проводится реновация существующих гостиниц и предприятий массового питания разных концепций и форматов, что неслучайно, ведь и отельеры, и рестораторы возлагают на данные события немалые надежды. Правда, справедливости ради стоит сказать, что уже сейчас все чаще звучат опасения

за судьбу отрасли по окончании турниров, когда схлынет ожидаемый турпоток. Говорят и о перегревании рынка в стремлении заработать максимум денег в период футбольной активности.

Да, правительство заблаговременно приняло решение, ограничивающее тарифы на проживание в отелях, в зависимости от их звездности, но насколько такой шаг окажется по-настоящему действенным, не берется предсказать никто.

Куда более ясное будущее у вступившего в нынешнем году в силу закона, касающегося профессиональной квалификации, в том числе работников сегмента HoReCa. Он также вызвал неоднозначную реакцию в отрасли. Но это едва ли изменит ход событий. И тем, кто работает в отелях, и тем, кто связан с так называемым массовым питанием, придется подтверждать свою квалификацию и уровень профессиональных притязаний.

Произойдет ли в связи с этим масштабная перестройка в индустрии гостеприимства, узнаем совсем скоро. Процесс запущен, его не остановить и результатов ждать осталось, думается, недолго. Новый год не за горами, и он даст ответы на многие вопросы.



Джон Шоул:

«Уберите охранников-роботов, стоящих у входа в ваш отель или ресторан»

В декабре Петербург посетил эксперт мирового уровня по сервисным стратегиям и клиентскому сервису Джон Шоул, ставший хэдлайнером Synergy Service Forum 2016. Гуру культуры обслуживания по версии Time и Entrepreneur дал эксклюзивное интервью нашему изданию.

— Господин Шоул, какие тенденции можно отметить в современном клиентском сервисе ресторанов и гостиниц?

» Первое, что должны понять сотрудники — они работают в клиентском сервисе. Руководители отелей очень беспокоятся по поводу ковров, освещения и прочего. Если, например, директору сказать, что нужно реконструировать гостиницу и выделить ему на это 5 млн долларов, он обрадуется, у него начнет активно биться сердце, потому наконец-то можно ее отремонтировать. Но если вы ему скажете, что надо потратить 20 тысяч долларов на обучение сотрудников, то это будет для него ударом. Каждый день персонал убирает столы, чистит номера — это все отлажено. Но руководители не желают учить свой персонал искусству работы с клиентом. И красивые ковры на полу, конечно, прекрасно, но клиентский опыт заключается в том, что они видят реальное положение дел в отеле. Гостиницы в России действительно очень слабы с точки зрения клиентского сервиса.

— Российские предприятия индустрии гостеприимства сильно отличаются от западных?

» В вашей стране нет делегирования полномочий в том объеме, который нужен для решения многих проблем гостя, у сотрудников низкий уровень обучения и очень много формальных правил. Например, в Москве есть отель сети Radisson. Очень дорогой отель, в нем красивая мебель, но там, похоже, никого не учили клиентскому сервису. Для сравнения: в Radisson Blu на 1/3 ниже стоимость, но более высокий клиентский сервис. Проблема гостиниц еще и в том, что они везде ставят охранников. У вас должны быть агенты по клиентскому сервису, но не охранники. В московской гостинице я попросил такого служащего сфотографировать меня

с клиентом — мне сказали «нет». В этом отеле охранники не помогают никому с багажом. Поэтому руководство должно понимать, в чем заключается ценность клиентского сервиса, должны доверять клиенту и своим сотрудникам — это идет вразрез с русской культурой.

Получается, что в ваши гостиничные двери заходят враги. Мы не боимся обучать и развивать сотрудников, потому что они могут уйти, их кто-то перехватит. Поэтому проще держать глупых людей, которые будут работать и никогда не уйдут от вас. Даже сама мысль потратить деньги на персонал недопустима!

В индустрии гостеприимства наиболее важная составляющая повседневной работы — это имя клиента. Подумайте о ресторане — в скольких заведениях запоминают имя и фамилию клиента? Нигде — даже здесь, в Петербурге, где тысячи ресторанов. Пища есть пища — это опыт клиента. Но, если бы мне принадлежал ресторан, я бы хотел, чтобы мои сотрудники помнили имя каждого клиента — это искусство. «Балчуг Кемпински» — рядом с Красной площадью в Москве — единственная гостиница в России, в которой меня называли по имени.

Создание сервисной культуры

- Видеть себя как лидера сервиса, а не банк, ритейлера или провайдера услуг
- Использовать технологии в ведении бизнеса
- Создавать правила и процедуры, удобные для клиентов
- Эффективно развивать и обучать сотрудников
- Обучать весь персонал

Вообще, я обычно останавливаюсь там, где удобно моим деловым партнерам и клиентам.

У каждого человека есть черта — он хочет быть особым. Поэтому то, что к вам обращаются по имени — одна из важных составляющих работы ресторана и гостиницы. Второе — нужно понимать правила и методики работы с клиентами, чтобы им было проще с вами работать, потому что все люди разные, и им нужно что-то свое. Мы ограничиваем своих сотрудников, говорим: у нас есть правила, работаем только так, и никак иначе. А должны научить сотрудников делегировать полномочия, чтобы каждый смог принять решение тут же в пользу клиента — потому что клиент всегда прав, вне зависимости от того, думаете ли вы, что он сумасшедший или нет. Если будете заботиться о клиентах, то они вам много денег принесут.

Повесить новую люстру, постелить ковры в ресторане — это дорого. Но не так уж дорого 50 или 200 человек сотрудников обучить навыкам

” К сожалению, в России многие думают, что качество сервиса можно повысить за счет найма большего числа сотрудников. Но показатели компании можно увеличить, если развивать сам сервис. “

Трудности на пути к сервисной стратегии

- Одноразовые акции – Вкус месяца
- Как только первое лицо теряет фокус, все потеряно
- Необходимо сосредоточиться на стратегии и никогда не сдаваться
- Отдел персонала не понимает стратегию и откладывает проведение обучения по сервису
- Процесс на всю жизнь
- Слишком большая зависимость от технологии, а не от людей
- Сложно подтолкнуть сотрудников применять полномочия
- Все слишком сильно завязано на процессах и процедурах

и искусству работы с клиентом. Самый приятный человек, с которым я пообщался здесь, в гостинице «Санкт-Петербург» — это обычная горничная, она улыбнулась мне, пожелала доброго утра. Наиболее важный человек в ресторане — это не владелец, а рядовой сотрудник, который получает минимальную зарплату. Именно с ним вы сталкиваетесь постоянно. Он играет важную роль. Если мы хотим быть лидерами сервиса в гостиничном или ресторанном деле, нужно этого человека научить первоочередным техникам работы с клиентом.

У одной мировой сети пятизвездочных, например, есть такая программа «Yes, I can!» («Да, я могу!»). Они ее запустили лет двадцать назад. Пять-семь лет назад программа обновлялась. Реклама, которая не обновляется 20 лет — это глупо. Но мы же хотим горничную в данную программу поставить, чтобы она полностью изменила свою жизнь. Допустим, ей 24 года, программа для нее будет длиться 8 часов. Такой программы недостаточно на всю оставшуюся жизнь. Надо постоянно сотрудникам давать обновленные материалы, нельзя использовать одну и ту же программу, потому что они тут же могут уснуть, если будут слышать одно и то же. Вы можете двухлетнего ребенка посадить, включить ему мультфильм, и он 20 раз будет смотреть его. Но со взрослым человеком это не сработает. Если хотите научить сотрудника передовым навыкам, то программы следует менять. Я полагаю, что обновленные материалы должны поставаться сотрудникам каждые четыре месяца. В гостиничном бизнесе текучка кадров составляет, наверное, 50%. Сотрудники меняются очень часто, но есть и те, которые годами трудятся на одном месте. Новые сотрудники должны пройти обучение.

Вы можете прийти в любой институт в России или США, но не найдете там специального курса по клиентскому сервису.

— Почему так получается?

» Каждый думает, что это и так понятно. Вся система образования

больше концентрирует внимание на одних терминах и теориях, вместо того, чтобы фокусироваться на реалиях бизнеса. Это похоже на пример с именем клиента.

— **Чему нужно учить персонал в первую очередь?**

» Сотрудники должны улыбаться, они должны заставить почувствовать человека, что каждый клиент для них особенный. Вот почему надо обращаться к нему по имени. У меня есть программа, которая называется «Feelings» («Чувства»). Это наиболее успешный курс по клиентскому сервису. И те шесть навыков, о которых я говорил еще в 80-ом году, остались неизменными.

Первый — нужно себя чувствовать хорошо. Если у вас день не задался, вы невольно можете как-то показать это клиенту. Владельцы ресторанов и гостиниц — очень успешные люди, а вот их сотрудники, напротив, очень «хрупкие». Чтобы им испортить день, потребуется мало. Но потом, общаясь с гостями, они не смогут никак скрыть свои чувства, что отразится на работе. А сотрудники должны чувствовать себя хорошо, сконцентрироваться на своем мастерстве.

Второй — научиться располагать к себе клиента. Это и улыбка, и теплота с вашей стороны. К примеру, по тональности голоса можно судить, заботит эта проблема сотрудника или нет. Если бы я работал в гостинице, у меня бы были такие посланники клиентского сервиса: молодая привлекательная девушка, которая улыбается гостю, приветствует его и одновременно представляет себя: «Добрый вечер, меня зовут Ольга, а вас? Александр, вы в нашей гостинице уже останавливались? Давайте я вас отведу на рецепшен. Андрей, займетесь Александром?»

Кто вообще задумается о краже в гостинице, если к нему обращаются по имени? А мы зачастую нанимаем на работу роботов. Они не живые, просто так стоят или сидят.

Третий — положительное общение, как вербальное, так и невербальное: тон голоса, к примеру. Этому не научишься. Вас будут учить сложным системам, которые никому

Подход к работе

- Ориентация на клиентах, а не на конкурентах
- Искренняя страсть к созданию нового
- Приверженность совершенству в работе
- Готовность думать о долгосрочной перспективе

не понятны, кроме учителя — и это вам не поможет.

Четвертый — держать свое слово, выполнять то, что обещали: вы должны выполнять свои обещания. Некоторые делают то, что обещали, другие — только говорят. Во многом, все зависит от скорости. «Господин, через 5 минут мы принесем вам багаж», «Суп подадут через 10 минут».

В ресторане сотрудник забывает о заказе, его это не беспокоит — в итоге он врет клиенту. Вы можете быть приятным в общении человеком, но если вы не выполняете обещания перед клиентом, то у вас ничего не получится — это не клиентский сервис.

Пятый — должен быть навык слышать клиента. «Александр, что бы вы предпочли сегодня на ужин?» Если вы задаете вопросы, то всегда ли действительно прислушиваетесь к тому, что говорят? Когда вы уходите из ресторана, обычно официант спрашивает: «Вам понравилось?» Иногда гость может ответить: «Нет, мне не понравилось», и нужно наблюдать за реакцией сотрудника. Он не слушает, что ему отвечают! Ведь у нас столько всего происходит, что сам ответ нас не беспокоит. Мы действительно не всегда прислушиваемся к клиенту. В гостинице вы же записываете имя и фамилию — по-другому клиент просто не сможет въехать. Научитесь не только записывать, но и запоминать, слышать.

Шестой — нужно учиться своей работе и пониманию того, что все они встречают гостей. Вы сразу увидите, понимает ли сотрудник, что он делает. Тогда в ресторане будет проще всего добиться, чтобы люди охотно

”Нужно обучать сервису всех, даже охранников и уборщиц.“

- Клиенты ценят исключительный сервис
- Стремитесь к совершенству — предоставляйте компенсацию
- Цените сотрудников и клиентов
- Оценивайте результаты по прибыли и снижению жалоб
- Сервисная стратегия существенно образом влияет на имидж, бренд и долю рынка

тратили свои деньги. В гостинице каждый сотрудник должен знать все о ней. Зачастую, сотрудники сфокусированы исключительно на своей работе: носильщик только носит сумки, горничная убирает комнаты.

— В чем главная проблема обучения качеству сервиса?

» Из-за текучки кадров, из-за того, что мы не платим достаточно, мы не способны и не готовы тратить деньги как на вложение в обучение персонала.

С уверенностью могу сказать, что в любом ресторане работает на 10–20% больше сотрудников, чем нужно. Мы полагаемся на эти «человеческие тела», которые работают с клиентом. Большинство из них «мертвы». Это относится к любой компании — таких сотрудников всегда 10–25%. Если их просто уволить, то не потребуется их никем заменять. На сэкономленные средства вам проще взять и организовать систему обучения остальных сотрудников, чтобы они были более эффективными.

В гостиницах больше внимания уделяется декорациям и атмосфере. Принято считать, что в отеле должен быть хороший бассейн, красивые люстры, в ресторане — вкусная еда и прочее. Но ключевое — это то, что делает сотрудник.

Приведу пример. В одной из гостиниц Петербурга в 9:00 у меня был деловой завтрак. Официантка не знает английского, общаться со мной не может, и непонятно вообще, что у нее за работа. Вокруг нас использованные

тарелки. Мне приходит в голову, что надо убрать посуду со стола. У них здесь много сотрудников, которые общаются друг с другом, не понимая, в чем состоит их работа. Наверное, ушло только 100 млн, чтобы построить гостиницу, но нет делегирования полномочий. На всех столах у них на завтрак расставлены чашки. Но никто их сотрудников не знает, что они для кофе, поэтому на второй день я попросил: «Пожалуйста, только не спрашивайте меня о кофе» и подождал, сколько времени понадобится на то, чтобы унесли чашки. Я спросил как-то девушку: «Почему вы убираете все чашки со стола?» — «Потому что никто не просит кофе». Какая уж тут скорость — окружающие люди просто роботы, которые ходят вокруг. Для них не проблема потратить 100 млн на строительство, но потратить 20 тысяч на обучение персонала — это страшно. Поэтому на сайте TripAdvisor я поставил отрицательные оценки гостинице этой сети в России. И эти оценки на данном сайте останутся на долгие годы.

Клиентский сервис — мощнейший инструмент, поэтому в сети Marriott в США лучше устроен клиентский сервис. Когда я посещал Петербургский экономический форум, то останавливался в отеле того же уровня. Если честно, думаю, что там ни копейки не тратят на обучение персонала. И потом, компании врут, заявляя, что «мы тысячи долларов

Все построено на сервисе

- Открывайтесь на 10 минут раньше и закрывайтесь на 10 минут позже
- На звонки отвечают живые люди 24/7
- Каждый сотрудник — профи сервиса
- Потрясающий дизайн интерьера
- Не копируйте конкурентов
- Фокус на сарафанном радио
- Развивайте всех сотрудников — цените их
- Относитесь ко всем одинаково хорошо

КОМПЛЕКСНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ И СЕРВИСНАЯ ПОДДЕРЖКА РЕСТОРАНОВ И ФАСТФУДА



Автоматизированно более 1500 объектов в РФ и СНГ.

Бары, кофейни (обслуживание у стойки)

Классические рестораны

Школьное, корпоративное питание и кейтеринг

Предприятия быстрого питания (fastfood)

Программное обеспечение, POS-оборудование.
Монтаж, внедрение, обучение.
Техническая поддержка 24 часа в сутки.

**МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ГОТОВЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА**



тратим на обучение персонала» — все это чушь.

Компании психологически не готовы инвестировать в своих сотрудников. Но даже если ресторан потратит 125 долларов в год на одного человека в виде обучения, это будут небольшие средства.

Обычный сотрудник работает с 50%-эффективностью. Чтобы он работал лучше, деньги в виде бонуса не помогут. Надо менять навыки отношений, сотрудники должны менять собственные навыки. Если вы повысите самооценку людей, тогда

Берите на себя ответственность

- Берите на себя ответственность, независимо от того, чья это вина.
- Искренне извинитесь.
- Никого не обвиняйте.
- Поблагодарите клиента за то, что указал на проблему.
- НЕ выдумывайте отговорки и не врите, чтобы скрыть ошибку.
- НЕ указывайте клиенту на то, что он что-то не так понял.
- НЕ сваливайте все на другого сотрудника или компанию.

у вас выстроятся взаимоотношения совместной выгоды. Но в первую очередь, надо себя хорошо чувствовать.

Руководство не волнует настроение сотрудника. Но если вы будете задумываться и помогать человеку, то это даст больший результат.

Проще всего повлиять на человека, который получает небольшую зарплату, но сложнее поменять отношение к делу сотрудника, который занимает высокую должность. Можно взять любую гостиницу и 80% сотрудников в ней — люди с наименьшими зарплатами. Наиболее эффективно мы можем повлиять именно на этих людей. В каждой организации как минимум 10% сотрудников — это кошмар, и лучше всего помочь им найти другую работу или вид деятельности. Когда Стив Джобс вернулся обратно в Apple, он много людей уволил. У них на тот момент было слишком много игроков-троечников. Игроки-отличники играют только с себе подобными.

Я считаю, что в гостиничном бизнесе нужно каждый год тратить деньги на развитие персонала. В ресторане же есть статья расходов на техническое обслуживание — все ломается и требует восстановления. Так и здесь. Каждый год сколько-то средств надо на это тратить, и все равно вы будете терять сотрудников. Надо развивать людей, ведь каждый день приходят новые клиенты.

В США, например, город, где совсем отсутствует клиентский сервис — это Майами. Их вообще не беспокоит сервис, так как они привыкли, что люди приезжают и уезжают. Есть и хорошие компании, которые правильно организуют работу с клиентом, но некоторые ужасны.

Тот же Петербург — это огромный туристический центр. Нужно и понимать, и использовать это.

Идеальная ситуация, когда сам владелец бизнеса будет проходить обучение по программам качества сервиса и дальше станет обучать сотрудников.

Поверьте, это принесет не только дополнительные дивиденды, но и огромное удовольствие от результатов вашей работы!

Беседовал Александр Дмитриков