

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, 2015. — 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

IX

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
Зона сбора мусора	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

XIII

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