



# *VÝKONNOSTNÍ ODMĚNA A UPSELLING*

27. dubna 2020

Ing. et Bc. Michal Motyčka, Dis., Ph.D., Drhc.

# Výkonnostní odměna

- Výkonnostní odměny je možné aplikovat mnoha způsoby. Jedním z nich je výše popsaný systém participace na tržbách. Ekvivalentem může být i podíl na zisku. Oproti podílu na tržbách nutí podílnictví na zisku dosahování co největších tržeb s co nejmenšími náklady při zachování požadované kvality. Dalším neméně zajímavým systémem, který by bylo možné v hotelu Alcron aplikovat je upselling.
- Upselling je jednodušeji řečeno zvýšení odbytu. Ve skutečnosti opravdu jde o dosahování tržeb větších než bývá obvyklé v daném zařízení. Je to tedy velice podobné jako níže zmíněné prodejně-motivační soutěže. Zde však vystupují pouze dvě strany. A to zaměstnanci a zaměstnavatel. Přičemž zaměstnavateli jde především o zvýšení obrátu, a to za pomoci větší aktivity zaměstnanců nikoliv zvýšením cen. Je nutné stimulovat dané zaměstnance k této činnosti. Nejjednodušší cestou je možnost získání nějakého benefitu na základě dosažených výsledků. To je další rozdíl oproti prodejně-motivačním soutěžím.
- Zaměstnavatel je zainteresován i finančně. Přesto očekávané zhodnocení předčí poskytnuté výdaje na benefity.
- Jednoduše lze vše vysvětlit na příkladu při použití dostupných údajů. Útrata na hosta v restauraci La Rotonde je v průměru 1277,- Kč na osobu. Stanoví se tedy hranice pro vyplacení 1300,- Kč v daném měsíci. Přičemž odměna bude stanovena v tomto prvním pásmu 500,- Kč na osobu podléající se na zvýšeném obrátu. Těchto osob je celkem 7.

■ <i>Limit nad průměrem</i>	23,- Kč	
■ <i>Denní zvýšený obrat</i>	759,- Kč	
■ <i>Měsíční zvýšený obrat</i>		22 770,- Kč
■ <i>Čistý zisk (Ziskovost 41%)</i>		9 336,- Kč (zaokrouhleno)
■ <i>Vyplacené benefity</i>	3 500,- Kč	
■ <i>Čistý přínos</i>	5 836,- Kč	

Při tomto výpočtu vychází čistý zisk 5 836,- Kč. Což jsou údaje při dosažení nejnižšího limitu. Další hranice by se stanovily na 1 350,- Kč a 1 400,- Kč. Benefit by byl vždy o 500,- Kč na osobu větší. Zde jsou již dosahované zisky daleko vyšší. Lze také stanovit hranici, jež se nebude porovnávat s průměrem, ale s dosaženým výsledkem v minulých letech. Například mít útratu o 50,- Kč vyšší než ve stejném měsíci loňského roku. Tady se však může vyskytnout problém s nereálností dosažení cíle. Loňský rok mohl být výjimečný ve své historii. Samozřejmě benefit se nemusí poskytovat jen v penězích, dokonce je žádoucí poskytovat ho v jakési formě služeb. Například na konzumaci v zařízeních hotelu Alcron, využívání nějakých sportovišť či nákup určitého vína z hotelového skladu. Vše se provádí v prodejních cenách, ale náklady pro hotel jsou daleko nižší. Na druhé straně zaměstnanec rád pozve do restaurace své známé, přátele a rodiče. Může se pochlubit místem, kde pracuje, neboť za normálních okolností by si to stěží mohl dovolit. Jedná se tedy v podstatě o bodový systém. Samozřejmě, že body lze načítat, spořít a průběžně spotřebovat.



# Výkonnostní odměna

- Je zde však jedna zvláštnost. Této metodě musí předcházet školení pro zvětšení prodeje – tzv. upselling training. Jeho součástí je proškolení o zvláštních prodejních technikách, podpoře prodeje a psychologické manipulaci při prodeji. Základem je „vnutit“ klientovi co nejvíce služeb – více chodů, nápojů, digestiv na závěr atd.. Je nutné se naučit komunikovat s klientem prostřednictvím otevřených otázek spojených s výčtem různých nabídek a hlavně s nulovou možností pozitivní či negativní odpovědi. Nesmí se například hosta tázat, zda by si nedal aperitiv. Jeho otázka musí znít, zda by si nedal campari, martini, sherry, porto nebo šampaňské. Host pak nemá prvotní impuls odpovědět ano nebo ne. Nutí ho to již přemýšlet a stává se součástí prodejní hry. Tento trénink je dobré po čase znovu opakovat.
- **Obsahovou část upsellingu je možné shrnout do 3 základních bodů, jenž je nutné si stanovit před jeho zavedením:**
- Proč: zdůvodnit zaměstnancům, proč je třeba více prodávat a co se po nich žádá. Dosáhnout větších tržeb, prodávat ziskovější produkty. Zvýšit průměrnou útratu na hlavu.
- Cíl: určit si limitní hranici zvýšení tržeb. Tedy částku průměrné spotřeby, kterou je žádoucí docílit a která je zároveň bodem nárokovaní benefitu. Cíl musí být jasný, konkrétní, ne příliš snadný, ale také nesmí být nereálný.
- Participace: nejdůležitější krok, a to přesvědčit zaměstnance o spoluúčasti na zvyšování tržeb. Tedy zajistit jejich zainteresovanost a to především zavedením vhodných benefitů. A to takových, které zajistí zájem podílet se s vedením na splnění vytyčeného cíle.



# Upselling training

## 1. Uvítání

- První dojem je ten nejdůležitější – jestliže je pozitivní, přitahuje klienty a činí upselling jednodušší. Everytime we have to greet guest first, by polite and friendly manner with smile on the face.
- Používání jména hosta je doporučeno (pokud ho známe).
- Jestliže někdo jen nahlíží do menu, nabídněte mu nejlepší a vyváženou selekci pokrmů (salát, rybu, maso, speciality).
- Nedávejte hostu příležitost k přemýšlení, musíte ho přesvědčit, že právě tady je to pravé místo pro jeho oběd či večeři.

## 2. Vstup a usazení

- Tato část by měla být co nejkratší. Ušetřete co nejvíce místa pro další klienty. This part should be as short as possible. Save the most available space for the further upselling.
- Zkontrolujte rezervace hostů a uveďte je ke stolu.
- I když nemáte žádné rezervace, ujistěte klienty, že jsou co nejvíce doporučené. Vyvolává to dojem, že restaurace je plně vytížená. Příště si rezervaci určitě udělají.

## 3. Aperitiv a nabídka nápojů

- Před tím, než vložíte hostu jídelní kartu do ruky, provdte klientovi nabídku aperitivu a nápojů jako takových.
- Nejdůležitější při používání upsellíngu je způsob jakým se projevujete (řeč těla, úsměv) a jak tvoříte otázky. Vždy, když něco nabízíte klientům, musíte se ptát způsobem, který nedovoluje odpovědět jednoduše ANO nebo NE. Například. Mohu Vám nabídnout Aperitiv?....“ .. „dáte si nějaký dezert?“ ale musíte vyjmenovat už konkrétní nabídku. „Dáte si Martini, Porto nebo sklenku šampaňského? TOTO JE SPRÁVNĚ.“
- Pokud host nechce aperitiv, nevzdávejte to a pokračujte s nabídkou vody. Voda je dnes velmi módní záležitostí, ale také nejvíce výdělečnou. Pak můžete nabídnout i nealkoholické nápoje a pivo – zejména zahraničním klientům.
- Ukončíte nabídku teprve tehdy, až si host něco vybere!





# Upselling training

## 5. Doporučení speciality

- Nikdy nezapomeňte vzít k menu i vinný lístek.
- Jídla a speciality dne, které se mají prodávat, musí být doporučeny ještě před otevřením menu. Hosté pak totiž ztrácejí pozornost.
- Nejlepší jídlo (to které chceme prodat) musí být jmenováno jako první nebo jako poslední!
- Můžete také říct, že to je Vámi oblíbené jídlo. Protože lidé většinou dají na osobní doporučení.
- Poté provádíte servis másla a pečiva s podrobným popisem

## 6. Převzetí objednávky a doporučení vína

- Přicházíte ke stolu s úsměvem a ptáte se, zda mají již vybráno nebo přímo „Dáte si tedy ten Vídeňský řízek nebo zůstanete u kachního konfetu?“ „Je vídeňský řízek nebo hovězí fileť ve Vašem výběru, nebo něco jiného ....?“ Účelem tohoto je neposkytnout hostu prostor pro odpověď ANO nebo NE, ale stále je talčíte k tomu, aby si vybrali žádoucí jídlo.
- Po objednání jídla, nezapomeňte objednat i víno. **Ačkoliv už si nějaké víno vybrali, pokuste se jim doporučit nějaké jiné.** Jako například „a co byste řekl na exkluzivní Sauvignon od Pascala Jolivet, které se výborně hodí k Vašemu jídlu?“
- Pro cizince byste měli vždy doporučit nějaké zahraniční víno. Většina 90% z nich akceptuje Vaše doporučení. A samozřejmě české víno přináší docela uspokojivý zisk.
- Užívání superrelativů v dialozích je vysoce doporučováno.

# Upselling training

## 7. Vyřízení objednávky

- To je část k provádění všech technických částí objednávky.
- Musí být učiněna co možná nejdříve.
- Poté vyměníte příbory a doléváte nápoje

## 8. Servis vína

- Pokaždé, když servírujete víno, měli byste vždy zmínit jméno, složení vína, ročník, oblast a typické znaky pro dané víno. Je vždy dobré, pokud můžete říct něco zajímavého o daném vínu, nějaký příběh. Klient většinou toto pozitivně akceptuje a poukazuje to na vaši profesionalitu a zájem o práci. Musí to být „šou“, pomáhá to bavit hosty a také zvyšuje prodej.
- Po několika locích byste měli hosta znovu zkontrolovat, zda je s vínem spokojený. Host musí být neustále ubezpečován, že našim prvořadým úkolem je jeho spokojenost a osobní péče o něj.
- Musíte také pokračovat v dolévání vína. Není žádoucí, aby host viděl dno skleničky a hlavně, aby si doléval sám.

## 9. Servírování jídla

- Když je jídlo připravené, musíte ho přinést ke stolu co nejdříve.
- When the meal is ready, you have to bring it as soon as possible to the table.
- **Po pár minutách (záleží na tom, jak hosté rychle jí) musíte provést BACK TO THE TABLE.** Což znamená, jít ke klientům a zeptat se jich, zda je všechno v pořádku. To pomáhá vyřešit většinu problému již v počátcích. Protože pak ještě můžete přinést rychle novou porci, maso dopéci atd... Protože po skončení jídla, nebude už host čekat na přípravu nové porce. A těžko se napravuje chyba nespokojeného hosta.
- Určitou šanci nabízí možnost dát dezert na „house“ nebo sklenku šampaňského.
- Spokojený host se dozajista vrátí a přinese nám znovu více peněz.



# Upselling training

## 10. Po hlavním jídle

- Po hlavním jídle vezte dezertní karty a jděte přímo ke stolu s nabídkou dezertů. Neptejte se, zda by si dali dezert, ale rovnou nabídněte „nejlepší varianty“.
- Pokud nejste s nabídkou úspěšní, doporučte kávu nebo nezbytný digestiv.
- Pokud nejsou schopni se rozhodnout, dejte klientům další čas na rozmyšlenou. Po několika minutách si možná dezert dají. Lidé neradi sedí před prázdným stolem.
- Zkus jiný trik! Pokud servíruješ dezerty, zpomal kolem stolu, který si ještě dezert neobjednal. Většinou to postačí k přesvědčení hosta k učinění objednávky. Tak krásným dezertům se totiž po shlédnutí nedá odolat.
- Musíte znát všechny dezerty nazpaměť, protože lidé se někdy ptají na nabídku dezertů již během uklízení stolů po hlavním jídle.

## 11. Nabídka digestivů

- Digestiv je krásný a zdravý závěr večere. *A podle schopností obsluhy může být téměř nekonečný.*
- Pokud si někdo objedná „rundu“, měli byste poznamenat, že je dobré objednat další. Musíte být schopní vysvětlit něco specifického a zajímavého o digestivech, což Vám zajistí pomůžou při prodeji.
- Měli byste mít na paměti, že koňaky a brandy se výborně pojí s doutníky. Tak nezapomeňte je nabídnout!

# Upselling training

## 12. Platba

- „Účet prosím!“ patří k nejkrásnějším slovům majitelů gastronomických zařízení a také pro obsluhující personál.
- Musíte vytisknout účet a přinést ho ke stolu. Před tím, než ho položíte na stůl, ujistěte se, že hosté byli spokojeni s jídlem, atmosférou, servisem. Protože toto je poslední šance na nápravu vzniklých škod.
- Není žádoucí stát za hostem nebo příliš blízko něj, když podepisuje či uhrazuje účet. Hosté očekávají soukromí při těchto operacích. Ale na druhé straně je nezbytné stát opodál, v případě, že host žádá vysvětlení nějakých položek a náležitostí.
- Host po zaplacení je stále našim hostem! Utratil peníze v naší restauraci a je zde záruka další návštěvy. Nebojte se zeptat ještě jednou zda by si přál něco přinést. Je totiž velmi jednoduché otevřít nový účet a přinést žádoucí drink nebo něco jiného. Je to totiž potvrzení, že stále na něj myslíme a vytváří větší uspokojení hosta.

## 13. Rozloučení

- Rozloučení by mělo být učiněno znovu zdvořile a přátelsky
- Poděkování za návštěvu a úsměv na tváři
- Ujistit klienty, že se těšíme na jejich další návštěvu.

## 14. Na konec...

- Kontrolní fáze, jestliže bylo všechno v pořádku – krok po kroku
- Seberozvíjení u dalšího stolu





# GAME OVER

Děkuji za pozornost, přeji krásný den a „nekonfliktní“ studium.

Michal Motyčka

[Michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:Michal.motycka@goldenwell.cz)

+420 775 877 660