

Содержание

Введение.....	7
[1] Сколько стоит открыть ресторан.....	9
[2] Кто может открыть ресторан.....	11
[3] Почему большинство ресторанов закрываются в течение года.....	12
[4] Какие бывают рестораны.....	14
[5] Какие бывают форматы обслуживания.....	20
[6] Какую концепцию выбрать.....	23
[7] Как определить целевую аудиторию.....	32
[8] Как найти правильное местоположение.....	34
[9] Как подобрать помещение.....	37
[10] Как придумать название.....	43
[11] Насколько важен интерьер.....	44
[12] Как организовать строительные работы.....	47
[13] Какое сделать меню.....	51
[14] Как выбрать поставщиков продуктов.....	55
[15] Как подобрать шеф-повара.....	57
[16] Как подобрать управляющего.....	60
[17] Где и как найти остальной персонал.....	63
[18] Нужен ли ресторану технолог.....	67
[19] Как выбирать и у кого покупать оборудование.....	70
[20] Как выбирать мебель.....	74

[21]	Как выбирать посуду	76
[22]	Какую установить систему автоматизации	78
[23]	Чем и как освещать ресторан	83
[24]	Как организовать летнюю площадку	86
[25]	Нужна ли ресторану детская комната.....	91
[26]	Какие элементы шоу подходят для ресторана.....	98
[27]	Нужна ли ресторану открытая кухня.....	100
[28]	Зачем ресторану доставка и как ее организовать.....	104
[29]	Выгоден ли ресторану кейтеринг	106
[30]	Как подготовить ресторан к открытию	111
[31]	Как правильно продвигать ресторан.....	116
[32]	Как сделать из ресторана сетевой проект.....	136
[33]	Стоит ли открывать ресторан по франчайзингу.....	140
[34]	Как организовать закупки	145
[35]	С кем вести переговоры	147
[36]	Какие еще есть нюансы в закупках	148
[37]	Как привлечь в ресторан бюджеты поставщиков	150
[38]	Как выстраивать отношения с инвесторами.....	155
[39]	Кто должен руководить рестораном	158
[40]	Как управлять управляющим.....	162
[41]	Как организовать эффективную работу персонала	168
[42]	Как сделать из официанта продавца	171
[43]	Как повысить продажи в ресторане.....	175
[44]	Какие бывают способы продаж.....	181
[45]	Как сделать продающее меню.....	188
[46]	Нужно ли менять меню.....	194
[47]	Как правильно составить винную карту	201
[48]	Какие бывают ошибки в продажах.....	207
[49]	Как бороться с некорректными продажами	212

[50] На какие особенности работы в зале нужно обратить внимание	214
[51] Как распределять чаевые	221
[52] Зачем ресторану хостес	225
[53] Как организовать обучение персонала	228
[54] Чем и как мотивировать персонал.....	234
[55] Как увеличить средний чек с помощью соревнований.....	241
[56] Как не потерять ценных сотрудников	243
[57] Как решать конфликты с персоналом.....	245
[58] Воровство в ресторане: кто и что может украсть	250
[59] Как бороться с воровством	267
[60] Как организовать учет.....	283
[61] Как выстраивать отношения с гостями	288
[62] Нужны ли ресторану дисконтные карты.....	290
[63] Должен ли ресторан работать до последнего гостя.....	294
[64] Как решать конфликты с гостями	296
[65] Всегда ли прав клиент	301
[66] Нужны ли ресторану завтраки	304
[67] Нужны ли ресторану банкеты	307
[68] Как правильно организовать банкеты.....	313
[69] Как работать с фудкостом.....	315
[70] Что делать, если ресторан идет на дно	317

Как известно, не ошибается тот, кто ничего не делает. Каждый успешный ресторатор прошел длинный путь проб и ошибок, прежде чем смог создать по-настоящему интересное и востребованное заведение со своей внутренней атмосферой, вкусом и бизнес-эко-системой.

Сегодня один из самых часто задаваемых вопросов звучит так: как открыть успешный ресторан, кафе, бар, фастфуд, фудтрак? Ключевое слово тут — успешный. Ведь просто открыть заведение несложно, важно сделать его вкусным, интересным и популярным у гостей. Сделать так, чтобы гостям было комфортно и чтобы в ваше заведение хотелось ходить по любым поводам.

Говорить о том, что нужно для удачного старта в ресторанном бизнесе, можно бесконечно долго. Но иногда очень важно заранее понять, чего делать точно не стоит, дабы не попасть в число закрытых заведений, не проработавших и года.

Сейчас вы держите в руках книгу, в которой доходчивым языком рассказывается о секретах работы ресторана от успешного ресторатора и бизнес-консультанта Сергея Миронова. Сергей смог связать все часто задаваемые вопросы в единое издание, чтобы оно стало для вас пособием по открытию успешного проекта.

На мой взгляд, книга будет полезна не только начинающим рестораторам, но и состоявшимся сетевикам, ведь каждый найдет в ней мысли, идеи и наработки, которые на практике помогут сделать заведение еще более привлекательным для гостей.

Сергей ГОРБУНОВ,
генеральный директор компании UCS

Введение

В последние годы помимо моей ресторанной и консалтинговой деятельности я много выступаю в качестве ведущего эксперта на различных мероприятиях в индустрии гостеприимства: на конференциях, семинарах, форумах, практикумах. Я вижу, как развивается отрасль, отмечаю, как меняются подходы к бизнесу, отслеживаю новые технологии. И в то же время вот что я заметил: несмотря на то, что сегодня любая информация более чем доступна, а мои предыдущие книги разошлись многотысячными тиражами, начинающие и действующие рестораторы продолжают задавать одни и те же вопросы: как мотивировать персонал, нужны ли в ресторане завтраки, какую систему автоматизации выбрать, как повысить продажи?..

В этой книге я решил систематизировать все свои знания — и уже опубликованные, и те, что накопились в последнее время, — в формате ответов на самые популярные и важные вопросы. Замечу — здесь нет аксиом и секретов успеха, это мой личный опыт, который, наверное, нельзя назвать универсальным для любого ресторана. Знаю одно: на разбор каждой проблемы, описанной в книге, было затрачено немало часов кропотливого труда, а ее решение принесло моему бизнесу выдающийся результат.

Уверен, читатели, не знакомые с моими предыдущими книгами, откроют для себя многие грани ресторанного бизнеса, о которых они даже не подозревали. А те, кто меня знает и читает регулярно, получат весь мой опыт сконцентрированным в настольную книгу, к которой можно будет обратиться в любой момент.

Если после прочтения у вас останутся нерешенные вопросы или появятся новые, вы всегда можете написать мне: *skmironov@mail.ru*

Сергей МИРОНОВ

[1]

Сколько стоит открыть ресторан

Ежегодно в России открываются тысячи новых заведений — несмотря на кризис, ресторанный бизнес динамично развивается. Однако и число закрытых заведений, не проработавших и года, поражает. По усредненным данным (существуют оптимистические и пессимистические крайности), выживает только каждый пятый ресторан, остальные перестают существовать или переделываются. Это, впрочем, не убавляет количество желающих: заведений, особенно средней ценовой категории, до сих пор не хватает, и при правильном подходе бизнес получается весьма доходным — ресторан может окупиться через полтора-два года.

Но чтобы реализовать этот «правильный подход», придется потратить огромное количество сил, времени, нервных клеток и, конечно, денег — без последних никак не обойтись. Поэтому, прежде чем начинать проект, стоит оценить собственные финансовые возможности.

Открыть ресторан, тем более в столице, — удовольствие не дешевое. Инвестиции в создание заведения достойного уровня в Москве составляют сегодня, в зависимости от формата, от 40–60 тысяч рублей за квадратный метр.

Большинство ресторанов в России открываются на собственные деньги их владельцев либо на средства партнеров. Например, некоторые даже крупные рестораторы работают преимуществен-

[2]

Кто может открыть ресторан

Итак, у вас есть деньги или вы знаете, где их взять, и принято решение открыть ресторан. Значит, скорее всего, вы относитесь к одной из трех категорий предпринимателей.

Первая — люди, имеющие какой-то другой бизнес, знающие и любящие рестораны как посетители и считающие, что открыть свое заведение приятно и несложно. Это достаточно распространенная, но при этом проблемная группа.

Вторая — рестораторы, уже имеющие позитивный опыт открытия своего заведения: дела там пошли хорошо, и у них возникла идея либо развить проект в сеть, либо открыть еще один ресторан.

Третья — работники ресторанов (директора или менеджеры), которым удалось найти инвестора и убедить его вложить свои деньги в открытие заведения.

Из всех трех групп наиболее подготовлены вторая и третья, однако последняя — в меньшей степени, потому что, как правило, сотрудники ресторанов, находящиеся внутри процесса, не всегда обладают достаточно широким и полным видением реального положения вещей, так как являются наемными работниками и не имеют возможности принимать ключевые решения.

Когда мы говорим, что четыре из пяти новых заведений закрываются в первый же год работы, речь, вероятнее всего, идет как раз о первой группе.

[3]

Почему большинство ресторанов закрываются в течение года

Самая главная ошибка начинающего ресторатора, делающая его детище изначально нежизнеспособным, — отсутствие связи между выбранной концепцией, стоимостью аренды и местом расположения ресторана.

Типичный пример: предприниматель открыл демократичный спортбар с недорогим пивом, закусками и спортивными трансляциями, у него в заведении аншлаги, гости довольны, но бар не окупается и даже работает в убыток.

Дело вот в чем. Бар рассчитан на 80 посадочных мест, каждый вечер во время трансляции один гость оставляет в нем в среднем 400 рублей, причем за один вечер в заведении одна посадка. Получается 32 тысячи рублей за вечер работы. Даже если не принимать во внимание, что спортивные трансляции проходят не каждый день, а просто умножить ежедневную выручку на 30 дней, получится 960 тысяч рублей в месяц. Еще 600 тысяч приносят ему бизнес-ланчи — итого 1 560 000. На аренду уходит 700 тысяч. Остается 860 тысяч на все — на зарплату сотрудников, на закупку продуктов, на выплату налогов и прочие издержки. Естественно, бар в минусе, и ничего с этим не сделаешь, потому что при его создании допущен ряд изначальных ошибок. Первая — при таком низком

[4]

Какие бывают рестораны

Прежде чем обдумывать конкретную идею будущего заведения, стоит разобраться, какими они вообще бывают. Существуют различные классификации ресторанов, но я предлагаю остановиться на наиболее распространенной. Это четыре сегмента:

- рестораны быстрого обслуживания (fast food);
- недорогие рестораны (fast casual);
- заведения среднего класса (casual dining);
- премиальные рестораны (fine dining).

Fast food

Начнем с фастфуда. Это предприятия быстрого обслуживания со следующим циклом: сначала гость делает заказ, потом его оплачивает и, наконец, получает. Официанты в таких заведениях отсутствуют. Фастфуд может специализироваться на монопродукте (гамбургеры, сэндвичи, шаурма, курица, картошка, пицца, блины и т.д.), но помимо этого предоставлять гостям и некоторое разнообразие в меню, дополнительные предложения, сезонные меню, новинки.

Рестораны быстрого обслуживания принимают различные формы. Это могут быть отдельно стоящие заведения с торговым залом для гостей или точки стритфуда (street food в переводе с английского означает «уличная еда»), где продукт продается только навынос. Это

[6]

Какую концепцию выбрать

Модное слово «концепция» часто, увы, понимают неправильно. Концепция ресторана — это не просто «демократичный ресторан европейской кухни» или «гастрономический французский ресторан», а целая система, сочетающая в себе все составляющие будущего заведения.

Разработать детальную концепцию — значит сформировать целостное представление о взаимодействии всех ресторанных компонентов: расположения, кухни, гостей, интерьера, ценовой политики, официантов и пр.

Оформленная концепция — половина успеха, потому что ясное понимание, какой именно ресторан и для кого вы хотите его открыть, это тот фундамент, без которого невозможно построить успешное заведение.

Для примера рассмотрим популярные сегодня на рынке концепции и обратим внимание на их плюсы и минусы.

Бургерные

Такие гиганты, как «Макдоналдс» и «Бургер Кинг», продолжают завоевывать рынок, но им пришлось включиться в конкуренцию с многочисленными бургерными, которые сегодня открываются повсеместно. Среди самых известных новых игроков Burger Heroes, BB&Burgers, а также Black Star — демократичный проект, создан-

[7]

Как определить целевую аудиторию

Понять, на кого будет рассчитан ваш проект, — самое главное при выборе концепции. Нужно составить портрет предполагаемого гостя: его возраст, доход, статус, увлечения, род занятий, наличие детей и даже домашних животных.

Определитесь, кого вы хотите у себя видеть: жителей окрестных домов, белых воротничков из офисов, студентов и художников или дам в мехах и мужчин с сигарами. Затем представьте, чем живут эти люди и чего они ждут от посещения ресторана.

Иногда имеет смысл отталкиваться от себя и создавать рестораны для знакомого вам круга людей, иначе будет еще сложнее угодить вкусам будущих посетителей. Четкое осознание того, для кого вы строите ресторан, определит дальнейшие составляющие концепции и должно отражаться во всем, вплоть до мелочей вроде узора на скатерти и освещения в туалете.

Все, что вы будете делать дальше в своем ресторане, нужно подчинять одному основополагающему фактору — ожиданиям целевой аудитории.

Распространенная ошибка новичков — игнорирование ее вкусов. Многие инвесторы, для которых ресторан — первый проект в этой области, хотят открыть место для себя и своих друзей. Это экономически абсурдно: исходя из такой позиции, невозможно построить нормальный бизнес.

[8]

Как найти правильное местоположение

Территориальное влияние заведения может распространяться на весь город или на конкретный район. Нужно предельно объективно определить ту территорию, из которой будет прибывать в заведение целевая аудитория: из каких районов города, с каких улиц и даже домов.

Объективность состоит в том, чтобы реально оценить возможность и желание потенциальных гостей тратить время и силы на то, чтобы добраться в ваше заведение. Например, ресторан, расположенный на окраине, не может рассчитывать на аудиторию, проживающую или работающую на другом конце города. А если гость вашей мечты — студент-интеллектуал, ищите площадку вблизи университетов или в потаенных переулках в центре города.

При выборе места всегда исходите из концепции будущего ресторана. Для каждой есть свое идеальное расположение: для фастфуда — у станций метро и на проходимых улицах, для демократичного ресторана — по соседству с бизнес-центрами, в густонаселенных спальных районах или маленьких переулках в центре, для гастрономического заведения — опять же в историческом центре города, в элитных районах и в иных местах, ассоциирующихся с утонченностью и качеством жизни. Дорогой ресторан по определению не должен находиться в одном здании с хозяйственным магазином или социальным гастрономом, авторемонтной мастерской или проходной завода.

[9]

Как подобрать помещение

Помимо очевидных требований, предъявляемых к заведению концепцией, существуют и ГОСТы, регламентирующие размер и состав помещения под заведение общественного питания.

Площадь и ее начинка

Согласно ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий» состав помещений для потребителей в ресторане должен быть таким: вестибюль, гардероб, зал, банкетный зал, мужская и женская туалетные комнаты с помещением для мытья рук. Это тот минимум, без которого ресторан не может функционировать.

По закону серьезных ограничений в метраже помещения нет. Зато существует установленное соотношение площади кухни к площади зала как 1:2, то есть при площади зала 200 кв.м (в Москве это средний показатель) под кухню должно быть отведено 100 кв.м. В действительности же высокие арендные ставки и дефицит помещений часто сокращают это соотношение до 1:4.

Другой аспект выбора метража напрямую касается расчета окупаемости. Как показывает опыт, чем больше в зале столов, тем больше ресторан способен вместить посетителей, тем выше и прибыль. Но следует учитывать, что, во-первых, излишняя концентрация посадочных мест может сильно ударить по посещаемости вообще, поскольку превращает ресторан в подобие столовой. А

[10]

Как придумать название

Всем известно: как корабль назовешь, так он и поплывет. Выбирая название для своего ресторана, вы должны исходить из концепции: простое и запоминающееся — для фастфуда, элегантное и изысканное — для дорогого ресторана. В названии может отражаться направление кухни заведения, и это уместно во всех сегментах. Название ресторана может быть даже шутливым — это подходит демократичным и неформальным заведениям.

Иногда бывает и так, что в процессе жизни ресторан перестает соответствовать своему названию. Грамотная и своевременная смена названия не повредит ресторану, напротив, может вдохнуть в него новую жизнь, однако, изначально придумывая имя своему заведению, все же рассчитывайте на его долговечность.

Словом, единых правил тут не существует. Конечно, многие удачные названия уже «разобраны», и что-то новое порой может казаться банальным, но количество слов и сочетаний в русском (и не только) языке настолько велико, что простор для полета фантазии неограничен. Владелец вправе сам решать, идти ему по проторенной дорожке или выделиться из общей массы и пошутить.

Если вы планируете запуск сетевого проекта, в котором важны узнаваемость и тиражируемость бренда, имеет смысл обратиться к услугам специализированной брендинговой студии, креативного агентства или консалтинговой компании, где эксперты учтут все детали и преимущества ваших заведений и помогут разработать не только удачное название, но и неотделимый от него фирменный стиль, соответствующий концепции.

[11]

Насколько важен интерьер

Успешность ресторана как бизнес-проекта не в последнюю очередь зависит от его дизайна. От уютности обстановки в большой степени будет зависеть то, насколько ресторан окажется популярен. Привлечь, а главное — удержать их сможет только то заведение, которое будет в чем-то уникальным.

При создании дизайна ресторана держите в голове образ потенциального посетителя, его привычки, ожидания и требования к определенному уровню комфорта.

Не менее важна и кухня. Если ее направленность будет экзотической, то дизайн можно разработать в восточном стиле, если же это пиццерия, то в оформлении лучше использовать итальянские мотивы.

Дизайн интерьера должен также определяться требуемым качеством и уровнем обслуживания, режимом работы ресторана, его эксплуатационными и эстетическими характеристиками. Ну и, конечно, нужно определить, в чем заключается «изюминка» именно этого заведения. Если, к примеру, в ресторане хорошая подборка вин, то можно сделать частью интерьера винные шкафы и обыграть тему вина в остальном оформлении. Иногда удается подчинить какой-то одной идее весь ресторан.

Очень важная вещь при создании проекта — продуманность и совместимость всех элементов дизайна: отделки, освещения, мебели, дверей, окон, скатертей, приборов. В этом и заключается главная задача дизайнера — гармоничность всех элементов, делаю-

[12]

Как организовать строительные работы

В процессе создания ресторана неизбежно наступает этап строительных работ. Одним удастся найти подходящее помещение высокой степени готовности, другим везет меньше — им достаются голые стены.

Как обычно строят? Генеральный подрядчик представляет смету, в которой отображены необходимые материалы и стоимость работ. Сравниваются цены в интернете, проводится тендер между двумя-тремя строительными организациями, заключается договор. Стандартная переплата за услуги строителей составляет 25 процентов и больше. И это не говоря об ошибках, которые в дальнейшем придется исправлять. А с промахами, допущенными строителями, наша компания сталкивается постоянно.

Взять хотя бы вытяжку. В одном ресторане проектировщики неправильно рассчитали разницу давления воздуха на кухне и в зале, в результате чего через окна раздачи так задувало, что блюда замерзали в считанные секунды. К тому же стоявшие на этом участке повара все время простывали — неделю работают, неделю сидят на больничном. А летом во время аномальной жары система охлаждения в ресторане просто перестала справляться, хотя была спроектирована с запасом, рассчитанным на такие случаи. Вызванные специалисты схватились за голову и долго причитали: какие сволочи установили фанкойлы так, что

[13]

Какое сделать меню

Главное в ресторане, конечно, еда. Поэтому, учитывая выбранный сегмент целевой аудитории, необходимо решить, какая кухня будет в вашем заведении.

Разработать первоначальное меню можно самостоятельно (если у вас есть о нем хорошее представление) или совместно с шеф-поваром. Это необязательно тот человек, которого вы наймете для работы в своем ресторане. Консультацию можно взять у любого выбранного вами повара и уже под составленное с ним меню искать потом шефа на постоянную работу. В любом случае конечный вариант должен дорабатываться с тем сотрудником, который останется в ресторане.

В зависимости от целевой аудитории вашего ресторана и его ценовой политики меню может быть большим или маленьким. Если основные посетители — случайные гости, посадка при этом жесткая, то достаточно будет небольшого меню, в котором можно быстро разобраться и сделать заказ. Такое меню технологично и оптимально при большой проходимости и скорости работы. В случае ресторана высокой кухни маленьким меню не обойтись — подобные заведения основаны на постоянных гостях, и если количество блюд будет сильно ограничено, то люди вскоре все перепробуют и им захочется чего-то нового.

[14]

Как выбрать поставщиков продуктов

Когда разработана концепция ресторана и под нее создано меню, становится понятно, какой перечень продуктов необходим и у каких компаний их можно приобрести. Например, для ресторана с узбекской кухней нужны такие продукты, как специальный рис, пряности, специи. Всего этого в ассортименте крупных компаний может не быть, а если и присутствует, то не того качества, которое требуется. Поэтому по восточным, узконаправленным продуктам, таким как зира, барбарис и пр., придется работать с небольшими частными поставщиками, которые привозят продукты напрямую из Узбекистана.

На рынке существует множество фирм-поставщиков, и, прежде чем остановиться на одной или нескольких, необходимо изучить всех игроков, сравнить предложения, устроить тендер. И даже после того, как вы сделаете выбор, нужно постоянно продолжать исследовать рынок и наблюдать за ценами: ситуация с продуктами в нашей стране настолько хаотична и изменчива, что нельзя довериться раз и навсегда одной компании. Если сегодня у выбранного вами поставщика цены являются наиболее выгодными для вас, это не значит, что через три месяца все останется по-прежнему.

При выборе поставщика необходимо учитывать, сколько лет на рынке работает компания, сервис, который она предоставляет: оперативность доставки, замену не устраивающих по качеству

[15]

Как подобрать шеф-повара

Главные люди в ресторане — это шеф-повар и управляющий. Сначала нужно найти этих ключевых игроков, а потом уже их задача — набрать полноценную команду.

Набор персонала — самая большая проблема рестораторов. Новых заведений открывается много, все нуждаются в хороших специалистах. Спрос на кадры высок, и перекупить заинтересовавшего специалиста сегодня очень тяжело хотя бы потому, что сложно предложить что-то лучшее, чем он, скорее всего, получает в своем ресторане. Однако искать придется.

При собеседовании не обращайте внимания на возраст кандидата. Сейчас большинство хороших поваров в основном люди молодые (из советского общепита в современной индустрии питания осталось не очень много профессионалов). Гораздо важнее трудовая биография — оценивайте кандидата по тому, где он работал до этого, чего добился и т.д.

Если шеф-повар часто менял места работы, есть повод задуматься. Даже если отовсюду он уходил по-хорошему и у него отличные рекомендации, все равно это подозрительно: с ценными специалистами просто так не расстаются (возможно, у повара, даже если он отличный профессионал, бесконечный полет фантазии, отсутствие самодисциплины или вредный характер).

[16]

Как подобрать управляющего

Управляющего, если у вас нет на примете своего человека, можно искать самостоятельно по объявлению либо воспользовавшись услугами кадрового агентства. При подборе нужно смотреть, где и как он работал, и действительно проверять его рекомендации. Даже если они отличные, но при этом человек часто менял место работы, я бы рекомендовал с ним не связываться. Стоит изучить причины, по которым претендент уходил из всех предыдущих заведений, и по возможности пообщаться с рестораторами, которые давали ему работу (или лишали ее), а не с его друзьями-менеджерами или кадровиками.

Конечно, желательно, чтобы предполагаемый управляющий работал в заведении, схожем с вашим. Да, бывают отличные управленцы, способные разобраться в чем угодно и одинаково хорошо управлять людьми и процессами что в «Макдоналдсе», что в сети суши-баров. Но, как правило, человек, работавший в пивных ресторанах, будет испытывать сложности в пиццерии или французском гастрономическом заведении.

Помните, что опыт, приобретенный человеком, стоит денег. Если вы готовы потратить средства на получение кем-то опыта, вы можете взять управляющего хоть с луны и научить его всему самостоятельно. Но лучше все же найти его там, где за его опыт уже кто-то заплатил.

[17]

Где и как найти остальной персонал

Когда вы нашли шеф-повара и управляющего, можно переходить к подбору остального персонала. Не стоит полностью дистанцироваться от этого процесса: если, к примеру, рядовых поваров шеф может брать на работу и сам, то су-шефов нужно принимать вместе — это должны быть не его, а ваши люди, на которых в случае чего вы сможете положиться.

То же самое и с управляющим: работники, ему подчиняющиеся, — прежде всего менеджеры — должны быть лояльными к вам. Гораздо проще с самого начала набрать нужных вам и устраивающих вас людей, чем пытаться через какое-то время внедрить своего человека в устоявшуюся команду.

Чем активнее ресторатор принимает участие в наборе персонала вплоть до официантов, тем больше у него в дальнейшем контроля над рестораном, и в том числе над тем же управляющим, поскольку появляется разносторонняя информация сверху и снизу.

Искать персонал можно самостоятельно (специализированные сайты, соцсети, собственный сайт, объявления на дверях) или через кадровые агентства — второе часто эффективнее, хотя стоит денег. Впрочем, некоторые кадровые агентства предпочитают отправлять кандидатов на обучение в рестораны с гарантией последующего их трудоустройства, и делается это бесплатно. Таким образом можно укомплектовать штат, не заплатив вообще ничего.

[18]

Нужен ли ресторану технолог

Сегодня в штате ресторанов эта должность встречается очень редко. Предполагаю, это связано с тем, что многие считают данную профессию пережитком советского прошлого. И в своем желании идти в ногу со временем и стремлении ко всему новому старательно вычеркивают все, что, по их мнению, не дает им быть таковыми. Но делают это не всегда обдуманно и часто опрометчиво. Ликвидация должности технолога, по моему глубокому убеждению, — как раз тот самый случай.

Технологов в ресторане вытеснили бухгалтеры-калькуляторы, на которых в нагрузку навешивают дополнительные обязанности. Какие-то точки соприкосновения в этих профессиях, безусловно, есть, однако сфера обязанностей бухгалтеров-калькуляторов все же перекошена в сторону ведения учетных программ в компьютере и забивания в них технологических карт и различных накладных. Сама технология заботит их гораздо меньше, если не сказать, не заботит вовсе. Ведение учета и работа на компьютере отнимают много сил и времени. В конечном счете мы наблюдаем ситуацию, когда бухгалтер-калькулятор, на которого навесили дополнительные обязанности, не имеет ни малейшего представления о том, что происходит на производстве. Технологические карты забиваются только со слов шеф-повара. Изменения в процентах отходов делаются тоже по его первому требованию. И все это в большинстве случаев некорректно отображает существующее положение вещей. Ведь ни для кого не секрет, что шеф-повара в своем стремлении подстраховаться от недо-

[19]

Как выбирать и у кого покупать оборудование

Технологическое оснащение кухни — важный этап создания ресторана, на котором часто совершаются типичные ошибки.

Во-первых, это неправильное расположение оборудования. С точки зрения санитарных норм все может быть верно, но крайне неудобно для работы. В результате приходится задействовать лишних поваров.

Во-вторых, оборудование не соответствует потребностям ресторана. Часть его не эксплуатируется в полную силу, а часть перегружена, что сильно замедляет работу.

В-третьих, на кухне установлена слишком сложная техника, возможности которой ресторану не нужны, а ремонт и обслуживание стоят неоправданно дорого.

Какие рекомендации тут можно дать? Прежде всего не нужно забивать кухню стандартным набором плит, пароконвектоматов, грилей, микроволновых печей и холодильных камер. Важно понять, что и в каком объеме вы хотите готовить на этой кухне. Напишите меню, рассчитайте заготовки, исходя из предполагаемой проходимости. Определите, какой запас продукции вы намерены создавать, чтобы не оказаться потом с избыточными неиспользуемыми мощностями. Или, наоборот, не столкнуться с острой их нехваткой, чтобы не приходилось закупать продукты ежедневно, потому что их негде хранить. Детально проанализируйте проект,

[20]

Как выбирать мебель

Выбор мебели, которая будет стоять в ресторане, напрямую зависит от идеи заведения. Если это лаунж-бар с коктейлями и кальянами, то непременно нужны мягкие кресла, диваны и низкие столики. Если это гастрономический ресторан, то подойдут классические столы, стулья, подставки под сумки — все спокойных цветов. Если это фастфуд или демократичный ресторанчик, сиденья должны быть твердыми, не располагающими к тому, чтобы гости подолгу засиживались — вам ведь нужна быстрая оборачиваемость столов.

Мебель для ресторана, бара или гостиницы должна быть не только красивой и комфортной, но прежде всего прочной, ведь ей придется выдерживать нагрузки, не сравнимые с бытовыми. Она должна быть надежнее по конструкции (например, за счет дополнительных проножек у стула), изготавливаться из более прочных пород дерева (дуба, бука), иметь более качественное лаковое покрытие, для обивки должны применяться долговечные, удобные в уборке, гигиеничные покрытия.

Стулья — наиболее ходовой вид мебели для ресторана, и выбирать их нужно с умом. Прежде всего обращайтесь внимание на материал, из которого изготовлен корпус, на обивку, крепления, угол наклона и высоту спинки и, конечно, на сочетание стульев с дизайном ресторана. Если вместо обычных стульев используют

[21]

Как выбирать посуду

Выбор посуды для ресторана основывается, во-первых, на кухне заведения, во-вторых, на общей концепции и, в-третьих, на стилистическом оформлении интерьера. Посуда должна быть функциональной, гармонирующей с остальными элементами дизайна и, конечно, соответствующей ценовой категории: дорогие бокалы в демократичной пиццерии будут экономически неоправданны, а керамические, пусть качественные, стильные и прочные тарелки в ресторане с изысканной кухней окажутся просто неуместными.

Ресторанный минимум посуды включает в себя несколько видов тарелок различного диаметра (закуска, горячее, десерт), суповые чашки, суповые тарелки (все с подстановочными тарелками), пару видов различных по размеру соусников, минимум три вида чашек для чая и кофе, а также сахарницы, солонки и перечницы, молочники. К этому лучше добавить тарелочки для хлеба, салатные мисочки, а если говорить о сервировочной посуде, то овальные блюда для мяса и для рыбы, подносы и т.д. Нельзя забывать о том, что вся посуда, как правило, должна принадлежать к одному сервизу и быть выдержана в одном стиле. Часто общее впечатление от ресторана складывается из небольших на первый взгляд деталей, таких как подсвечники, небольшие цветочные вазы, кольца для салфеток, декоративные статуэтки, декантеры, решенные в едином стиле с остальной посудой. В элитных ресторанах на при-

[22]

Какую установить систему автоматизации

Ресторан — место, где происходит постоянное и разнонаправленное движение продуктов и денег. Чтобы в конечном счете свести дебет с кредитом, а также в любой момент времени понимать, сколько ваш ресторан зарабатывает или, не дай бог, теряет, это движение нужно фиксировать с помощью системы учета и контроля. Так как мы живем не в каменном веке, все системы давно автоматизированы, и вам остается только определиться с конкретным поставщиком.

Когда тема автоматизации ресторанов перестала звучать как «быть или не быть» и рестораторы однозначно решили — «быть», компании, продающие столь востребованный продукт, стали расти как грибы после дождя. Однако с системами автоматизации и контроля возникла та же проблема, что и с хорошими ресторанами: вроде бы всего много, а довольных потребителей мало.

На рынке программных продуктов для ресторанов представлено множество систем автоматизации контроля и учета. Лидирующие позиции занимают несколько российских разработчиков, которые раньше других предложили свои системы, адаптированные к российскому бизнесу и специфике фискальной политики, к тому же более дешевые, чем западные. Уровень качества программ и расценки на них крайне неоднородны. Есть дорогостоящие системы, рассчитанные на автоматизацию любого ресторана или

[23]

Чем и как освещать ресторан

Свет в ресторане — не такая мелочь, как может показаться на первый взгляд. «Правильные» ватты могут подчеркнуть концепцию и повысить прибыль, тогда как «неправильные» — загубить самую удачную дизайнерскую мысль и даже испортить впечатление от хорошей кухни.

Каждое заведение имеет свою концепцию, и она не должна расходиться с его световым оформлением. При ярком свете гость чувствует себя не слишком комфортно. Здесь прослеживается закономерность: чем выше уровень заведения, тем оттенки света более теплые, да и в целом света меньше. Этому принципу соответствуют и заведения фастфуда. Излишняя яркость, создавая дискомфорт, способствует большей проходимости, что как раз нужно фастфуду и противопоказано ресторанам. Если в царское время в заведениях высокого уровня было светло, чтобы можно было хорошо рассмотреть наряды гостей и покрасоваться перед светской публикой, то сейчас посетители чувствуют себя комфортнее в полумраке, в котором легче расслабиться и отдохнуть.

Сегодня появилась возможность управлять освещением в зависимости от времени суток, смешивая естественный и искусственный свет по мере необходимости. Некоторым ресторанам, работающим вечером и ночью как заведения pre-party, и клубам нужно радикальное изменение освещения, что чаще всего достигается за счет комбинирования различных источников света.

[24]

Как организовать летнюю площадку

Лето — прекрасное время года, но, увы, традиционно непростое для ресторанов: люди или уезжают в отпуск, или предпочитают проводить время на свежем воздухе — на пикниках или дачах. Соответственно, заведения пустеют, выручка падает. Удачный выход из этой ситуации — построить летнюю веранду. И если правильно подойти к вопросу, то она не только спасет от традиционного летнего спада, но и поможет увеличить прибыль.

Но сначала важная оговорка — местное законодательство в отношении организации летних площадок постоянно меняется, и, чтобы не выбросить деньги на ветер и не потерять драгоценное время, перед началом застройки обязательно ознакомьтесь с действующими в данный момент нормативами и правилами.

Итак, с мая по сентябрь около двух третей заказов столиков в ресторанах приходится именно на веранды, поэтому, если помещение позволяет, лучше ее организовать. Самый простой способ — договориться с какой-нибудь пивной компанией, которая бесплатно поставит вам пластиковые стулья и столы, а также брендированные зонтики или типовой навес. Вот вам и готовая площадка! Это подойдет ресторанам сегментов фастфуд и в некоторых случаях fast casual — одним словом, заведениям совсем недорогим, увеличит количество посадочных мест и поднимет выручку. Однако зонтики плохо защищают от дождя и ветра, да и пластиковая мебель не располагает к долгим посиделкам, поэтому ресторанам средней