

георгий мтвралашвили

советы владельцам

ПРИБЫЛЬНЫЙ РЕСТОРАН

и управляющим

 ПИТЕР®

ЛИЧНЫЙ
БЮДЖЕТ

ВЫБОР КУРАТОРА

Георгий Мтвралашвили

**Прибыльный ресторан. Советы
владельцам и управляющим**

«Питер»

2010

Мтвралашвили Г. И.

Прибыльный ресторан. Советы владельцам и управляющим /
Г. И. Мтвралашвили — «Питер», 2010

ISBN 978-5-49807-536-5

Как эффективно управлять рестораном и сделать его максимально прибыльным? Издание раскрывает секреты организации дела – как подбирать, обучать и развивать свой персонал; каким образом организовать работу кухни и какую ценовую политику применять, чтобы меню было продаваемым; как привлечь гостей и сделать так, чтобы они к вам возвращались.

Рассмотрены вопросы создания управленческого учета, оперативного управления, сокращения расходов, инвентаризации. Автор книги – известный Санкт-Петербургский управляющий и консультант в области ресторанного бизнеса. Издание предназначено для владельцев и управляющих, администраторов и менеджеров ресторанов, а также для всех, кто работает в этой сфере.

ISBN 978-5-49807-536-5

© Мтвралашвили Г. И., 2010

© Питер, 2010

Содержание

Предисловие	5
1. Без чего ресторану не жить	7
День икс настал	7
Выработка концепции	10
Два магических треугольника	14
2. Бизнес делают люди: персонал	17
Подбор персонала	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Георгий Иосифович Мтвралашвили

Прибыльный ресторан. Советы владельцам и управляющим

Предисловие

– Официант, отбивная такая маленькая, что я ее проглочу за один раз.

– Ошибаетесь! Нашу отбивную вы будете жевать полчаса.

Мое знакомство с ресторанами было очень ранним. Пятилетним ребенком, уже начиная запоминать события в жизни, я переступил порог первого ресторана на центральной улице города. Меня поразило внутреннее роскошное убранство, поразило то, что мой приход доставил кому-то удовольствие, поразило, что находящиеся там люди улыбались мне гораздо любезнее, чем прохожие на улице. И, еще не став испорченным цивилизацией человеком, я не чувствовал лицемерия и фальшивости улыбок. Это было открытием. И как оказалось впоследствии – открытием на всю жизнь. А началось оно благодаря моему отцу. Отец был отчаянным любителем небольшого застолья, и именно в ресторане. Откуда в далекие семидесятые годы, да еще в столице союзной республики было такое понимание приготовления еды и знание сервиса, а также последовательности подачи блюд? Насколько мне известно, этому нигде не учили, книг не издавали, а протокольные мероприятия были уделом партийной элиты и тех, кто их обслуживал. Мой отец не относился ни к тем ни к другим. Тем более что в домашних условиях эти знания практически не применялись. Я любил ходить с отцом по ресторанам и слушать его беседы по поводу вкусов, приоритетов обслуживания и многого другого, что касалось жизни зала ресторана. Он разбирался в сортах продуктов, рыбы, мяса и птицы. Особенно мне нравилось, что при подаче блюда отец любовался им, получая эстетическое удовольствие. Прямо как японец какой-то. После этого обводил взглядом присутствующих за столом, как бы приглашая разделить его восхищение, и очень расстраивался, если не находил единомышленников. Когда восхищение было единодушно – это его всегда радовало, и праздник поднимался на новую высоту. Только после этого начиналось гастрономическое удовольствие. Любое, кстати, посещение такого рода заведения, будь то завтрак или обед в рабочий перерыв, никогда не сводилось к тому, чтобы просто пойти «поесть», которое, к сожалению, наблюдается сейчас. Это был праздник – всегда с улыбкой, всегда с воодушевлением и всегда с уважением к тем людям, которые в данный момент вовлечены в него. Наблюдалось искреннее восхищение, особенно людьми, профессия которых называется «повар». Мой родитель, имея определенные познания в видах и качестве продуктов, готовить пищу совсем не умел. Этим, возможно, и объясняется искреннее восхищение.

Но одно другому не мешает. Уметь разбираться в еде не означает уметь готовить. А я впоследствии убедился на практике – такие люди, как мой отец, более благодарные посетители заведений, чем те, которые умеют что-то готовить сами. Тот гость, который умеет приготовить даже самое сложное блюдо и сможет приготовить его вкусно, понятия не имеет, что такое производство в ресторане и тем более – непрерывный технологический процесс. «Всезнающий» гость понятия не имеет, что повару нужно поднимать свое личное воодушевление, – раз за разом, если блюдо заказывают вновь и вновь. В такие минуты у горе-поваров совсем опускаются руки: «Как, опять надо готовить то же самое блюдо?» Да! И еще тридцать раз да! И разглашательства относительно того, как надо готовить это блюдо, да еще с примерами того, где и

кто ел нечто похожее, кто и что видел в процессе приготовления этого блюда, вызывают у меня самое малое ироничную улыбку. Дать бы ему черпаком... то есть черпак в руки – и на одну смену летом в горячий цех без «кондишена» с шеф-поваром, у которого закулисная кличка «зверь». Думаю, не надо объяснять, что произошло бы по прошествии трех часов. Увидели бы ресторанные работники только сверкающие пятки такого горе-повара, да его сброшенную наспех где-то около черного выхода форму.

Мне нравится первый тип гостей, которые по жизни понимают самое главное – каждый должен заниматься своим делом, а ресторатору можно помочь, лишь что-то рассказав или намекнув. Но не более. И не прямо в лоб. Ресторатор – человек очень мнительный и постоянно сомневающийся. Поэтому ищите правильные слова, господа советчики.

Ладно, не буду больше клеймить моих «знающих» посетителей. Такие гости нам тоже очень нужны, уж поверьте. Я таких гостей люблю, без них скучно и рутинно. Они подстегивают нас на поиски новых форм управления рестораном, новых рецептов блюд, мы придумываем новые «фишки» в бизнесе. Они самые беспокойные люди, и нам, ленивым рестораторам, не дают закуснуть в своей дреме и уверенности, что «в Багдаде все спокойно». Огромное вам спасибо, что вы являетесь своего рода будильниками, пусть даже иногда «звоня» резковато.

Я буду очень рад, если вы прочитаете мою книгу, а если сделаете выводы – буду просто счастлив, потому что мы сможем стать единомышленниками и помогать друг другу. Ведь если не мы займемся улучшением мира вокруг, то кто тогда этим будет заниматься? А вот если бы каждый начал с себя, со своего бизнеса, со своего дела, вместе со своим коллективом! Стало бы хорошо. Качественнее. Вкуснее. Красивее. Давайте вместе!

1. Без чего ресторану не жить

День икс настал

Вот пришел день, когда вы окончательно и твердо решили вложить капитал в ресторанный бизнес. Сколько на это потребуется денежных средств и как грамотно ими распорядиться, чтобы они принесли максимальный доход? Часть ответов вы получите в этой книге. Но, раскрывая перед вами свой восемнадцатилетний опыт работы в ресторанном бизнесе, обобщая практические выводы, сложившиеся в ходе работы более чем тридцати открытых мною предприятий, я ни в коей мере не претендую на звание гуру ресторанного дела. Это очень мобильная сфера. Креативные люди, находящиеся у руля лучших ресторанов города, – они знают гораздо более современные методы прорабатывания «фишек» для продвижения ресторанов. Но без основы, о которой я и хочу вам рассказать в этой книге, вся креативность является пустым звуком. Для всего нужен фундамент, нужно сохранять возможность в любой момент перейти на надежные, проверенные рельсы, в том числе для того, чтобы иметь возможность через пару метров выскочить с новым лозунгом. Основа нужна для всего.

Ресторанный бизнес пользуется у инвесторов огромной популярностью – и как бизнес, и как возможность творческого самовыражения. Но в первую очередь это бизнес. Ведь там, где все отлажено и выверено, можно удивлять своим творчеством. Со стороны может показаться, что в ресторанном бизнесе сплошные подарки и удовольствия для гостей, а это грамотно продуманные и задействованные маркетинговые инструменты.

Давайте рассмотрим общие вопросы, которые должны лечь в основу принятия решения об инвестировании капитала в ресторанный бизнес.

Концептуальные элементы. Вам необходимо:

- ◆ узнать, кто составляет аудиторию потенциальных клиентов ресторана;
- ◆ получить «прозрачные» представления о будущем бизнесе;
- ◆ определиться с уровнем первоначальных затрат и текущих издержек;
- ◆ узнать уровень доходности и прибыльности заведения;
- ◆ определиться, каким, собственно, будет ресторан;
- ◆ представлять, каким образом нужно позиционировать ресторан;
- ◆ продумать, сколько и какого персонала потребуется;
- ◆ изучить возможные варианты комплектации и оборудования ресторана;
- ◆ получить представление о количественной и качественной составляющих меню.

Нужно располагать и другой информацией для построения эффективного бизнеса.

Элементы внутренней среды:

- ◆ маркетинг;
- ◆ инжиниринг и разработка ассортимента блюд;
- ◆ оперативная деятельность;
- ◆ персонал;
- ◆ менеджмент;
- ◆ ресурсы компании и прочее.

Элементы внешней среды:

- ◆ действующее законодательство;
- ◆ регулирующее законодательство;
- ◆ политическая обстановка в стране и регионе;
- ◆ общественное устройство и культурные традиции;
- ◆ особенности экономического развития страны и региона;

- ◆ имеющиеся технологии и ноу-хау;
- ◆ конкуренция, влияние конкурентов и власть поставщиков;
- ◆ покупательная способность потребителей и прочее.

Основная часть капиталовложений в ресторанный бизнес, естественно, приходится на создание помещения для производства и на его оснащение – как основным оборудованием, так и вспомогательным производственным инвентарем, на обеспечение жизнедеятельности персонала, автоматизацию производственного цикла. И лишь в самый последний момент происходит насыщение производства сырьем, о чем некоторые начинающие рестораторы говорят: «А что, купил хлеба с сыром, продаешь бутерброды – и вложений минимум». Вам, господа, с таким подходом и ларек с бачковым кофе в розлив не потянуть.

Но важно понимать вот что: в реальности все будет складываться не так, как представлялось поначалу. Чтобы результат ваших усилий как можно больше походил на ожидаемое, надо и необходимо приложить максимум усилий, знаний, терпения, желания и, самое главное, – веры. Веры в то, что вы делаете правильное и хорошее дело и что у вас обязательно все получится – и никак иначе. Как говорил Заг Зиглер, бизнес, плохой или хороший, у вас в голове.

При грамотном подходе к управлению предприятием продвижение должно осуществляться по заранее продуманному плану, только при этом условии ваше заведение начнет увеличивать оборот через три-четыре месяца после открытия и приносить радость.

За долгие годы работы консультантом ресторанного бизнеса я видел и слышал многое. Где-то в 80 % случаев приходится сталкиваться с людьми, действующими наобум, без раздумий. Опишу один из случаев.

В четверг вечером раздается телефонный звонок: «Здравствуйте, мне нужно с вами срочно увидеться. Хочу построить ресторан». Я никогда не отказываю своим клиентам, но в тот вечер был на плановой консультации в другом городе и отвечаю, что готов для встречи в субботу или воскресенье – пожалуйста. Получаю ответ: «Да вы что?! Мы завтра начинаем ремонт, в субботу будет поздно. Нужно все контролировать. А в выходные не могу – договорился с друзьями, буду на рыбалке до вторника». Я испытываю шок от такой скорости ремонтов и безотлагательности процессов. Сверившись с расписанием самолета, отвечаю, что прибуду в 18.00 по указанному адресу, благо автомобиль стоит на стоянке аэропорта. На месте обнаруживаю следующее: два «Джамшуда» и полтора «Равшана» убирают территорию вокруг будущего ресторана. Визг тормозов, из роскошного седана выходит молодой человек, «наша Раша» кидается к нему с криками: «Хазяина приехала, дай червонец, плитка купим, спать там надо» и т. д. В общем, ясно: сынок богатенького папы делает первые самостоятельные шаги по дороге жизни. Ну что же, посмотрим. «Значит, идея такая, – начинает с ходу Сережа. – Видел крутой кабак у приятелей, хочу, чтобы мой был круче. Вот, уже ремонт начали делать. Хочу знать, сколько такой ресторан будет денег приносить?»

Мой глубокий вздох, слава Богу, остался незамеченным. Как выяснилось, никакой концепции нет, организации, которая будет отвечать за ремонт, тоже нет, и дизайнера нет, и сметы нет, и идеи нет. Нет ничего, кроме «наша Раша» и бредовой идеи о клонировании, только в масштабе функционирующей недвижимости. Вопросы и критерии, которые я обозначил отправными точками во всем этом процессе, обескуражили молодого человека до состояния ходячего кулера. Хорошо еще, что он оказался слушающим человеком. Но перечень предстоящих задач породил настоящий депрессивный ступор. Улыбаясь друг другу, мы простояли в тишине минут пятнадцать. Наконец будущий владелец ресторана предложил начать серьезный разговор в

его машине. Через четыре часа мы расстались, пожав друг другу руки. Могу сказать, что ресторан получился приличный, но не крутой, а, как я определяю подобные заведения, рабочее предприятие с приятной финансовой прибылью. Заказчики (появился папа на определенном этапе) остались довольны и даже собираются открыть еще одно заведение.

Хочу подчеркнуть, что необходимо продумывание многих мельчайших вопросов, нужно четко представлять себе – каким он будет, ваш ресторан.

Выработка концепции

С точки зрения бизнеса ресторан является предприятием по производству и предоставлению услуг. В эту концепцию входит несколько факторов:

- ♦ **место расположения**: непосредственно доступ к ресторану и привлекательность его окружения (инфраструктура). Инфраструктура связана во многом и с целью посещения ресторана;

- ♦ **средства обслуживания (удобства)**;

- ♦ **уровень сервиса** включает ассортимент услуг, их стиль и качество, способствующие удовлетворению потребностей клиентов;

- ♦ **имидж** – обеспечение благоприятного восприятия ресторана клиентами. Определяется месторасположением, предлагаемыми услугами и удобствами, внешним восприятием и внутренней атмосферой, квалификацией обслуживающего персонала и т. п.;

- ♦ **стоимость** предоставляемых услуг.

Главная характеристика ресторанной услуги – неотделимость, одновременность производства и потребления.

Оказание услуги требует активного участия как потребителя, так и производителя. Это действие происходит на территории производителя, а не потребителя. Кроме того, персонал, производящий услугу, имеет непосредственный контакт с потребителем, и потребитель рассматривает его как неотделимую часть самой услуги.

Соответственно мы подходим к знакомой задаче: сделайте в вашем ресторане то, что любят клиенты, и успех вам будет обеспечен.

От выбора типа кухни зависит решение различных технических и технологических вопросов. В зависимости от типа оборудования попадает технологическая подготовка плана помещения.

Мода существует всегда, и она переменчива. При выборе кухни модные тенденции желательно прочувствовать, а также продумать, сколько лет они смогут безубыточно на вас работать. Надо понять, что в гастрономическом мире моды формируют профессионалы ресторанного дела. Нужно понимать еще и то, что с ростом благосостояния человек в первую очередь начинает повышать качество своего питания: он начинает интересоваться здоровым образом жизни, следить за собой. Исходя из этого можно продумать концепцию будущего ресторана. Выбрать тематику кухни, отвечающую требованиям правильного питания и здорового образа жизни, достаточно легко. Это могут быть рестораны морской или мясной тематики, японская кухня, суши-бары, кухни европейских стран, таких как Италия, Франция, Испания, Греция, – то, что сегодня называют средиземноморской кухней, или медитеранне. Кстати, моду на эти кухни подхватили виноделы соответствующих регионов, и сейчас во многих заведениях можно выбрать вина Сицилии, Сардинии, юга Италии, набирают популярность вина юга Франции, на пике находятся вина Испании.

Еще одно модное направление – смешение стилей разных континентов. Сегодня для многих продвинутых шеф-поваров это «конек», ведь такая кухня обеспечивает бесконечные возможности для фантазии и не требует никакого сверхъестественного оборудования. Все достаточно просто: продукты, руки и воображение. Это стиль новый фьюжн. За рубежом он в зените популярности, все больше интереса к нему и в нашей стране. Заметим, речь идет об обновленном стиле фьюжн, который ранее подразумевал смешение продуктов в одной тарелке, но большой популярности не снискал. Поверьте, мало на планете людей, желающих по-глащать бананы с салом или стейк с шоколадом или тем паче морскую рыбу с ванильным соусом. Поклонники старого фьюжн, естественно, есть, но их немного. А мы хотим, чтобы в наших ресторанах было много народу.

Итак, стиль новый фьюжн обеспечивает огромное поле для фантазии. Вот послушайте: «Трио из морских гребешков, филе кальмара и тигровых креветок со сливочно-шафрановым соусом и гарниром из стеклянной лапши», или: «Филе норвежского лосося, обжаренного на кунжутном масле, подается с грибами шиттаки и сладким картофелем», или: «Филе говяжьей вырезки, приготовленной на гриле, подается с манговым чатни и с побегами бамбука», или: «Салат из маринованного лосося с гарниром виши», или: «Жареное фуа-гра с ананасом». И много-много других блюд, вариантов – неисчислимое количество. А требуются только фантазия, продукты и руки – это самое главное – руки шеф-повара.

Для этого направления характерно использование большого количества продуктов, что, естественно, не означает их смешения в одной тарелке. Назовем такие блюда игрой вкусов. Многие продукты – это различные специи и маринады, смеси специй и уксусы. В заведении с такой кухней можно удовлетворить авангардные запросы «продвинутых» гурманов и соответственно обеспечить себе финансовый успех.

Также надо сказать, что делать ставку на ту кухню, которую вы лично знаете и понимаете, нужно очень осторожно. Это весьма распространенная ошибка непрофильных инвесторов. Да, есть люди, которые любят и понимают восточную кухню, но обычному человеку она может показаться слишком жирной, избыточной специями, а если рассмотреть национальную среднеазиатскую кухню, то для россиян ее блюда – это «удар по печени». Кроме того, национальные заведения требуют рекламы и различного рода акций, которые привлекут должное количество гостей. И само собой, посетители таких заведений в большинстве своем – люди, испытывающие ностальгию по своей родине, по своей кухне.

На одном из семинаров в Санкт-Петербурге, тогда еще в качестве слушателя, я был свидетелем разглагольствований одного из участников. Он говорил: «Какая разница, что готовить в ресторане, кухни каких стран использовать, как обслуживать? На интерьер гостю вообще наплевать. Главное – еду подавай, побольше, посытнее и подешевле. Вот и весь практический менеджмент ресторанного бизнеса».

Увы, у таких владельцев и получаются потом безликие заведения с евроремонтом вместо интерьера, с дикой смесью блюд из разных стран – от суши до узбекского плова и даже рыбой по рецепту африканского племени мумба-юмба. Официант ходит в клетчатых джинсах и фиолетовой футболке без фартука, с кухни выглядывает повар Хаким, который может жарить только шашлыки (не дай Бог, из свинины), а уборщица машет шваброй за полчаса до закрытия и шипит, что пора бы сваливать дорогим гостям подобра-поздорову. Разве можно на вывеске такого заведения поместить название «ресторан»? Конечно, нет. Даже «кафе» нельзя написать. Слово «шалман» вроде бы подойдет, да и то шалман низкой наценочной категории.

Современных гостей интересует творческое самовыражение ресторатора, то, как он создает атмосферу, важны детали интерьера, особенности искусства шефа, блюда каких стран или какие концепции он воплощает. Гости интересуются, что им предложат главные люди организации. Вот из этого и нужно исходить, когда собираешься открывать ресторан.

Очень хорошая концепция для пивной столицы России – пивной ресторан. В этом отношении Санкт-Петербург в сравнении с другими городами России ушел далеко вперед: разнообразные интерпретации этой концепции можно встретить на улицах нашего города. Есть все – от недорогих пивных до гастрономических пабов плюс множество различных вариантов: спортивный паб, просто хорошая пивная с хорошим выбором еды и пива, есть тематические пивные – айриш-пабы, немецкие пивные рестораны, английские дорогие пабы. Это очень инте-

ресная концепция, позволяющая удовлетворить вкусы очень многих гостей и любителей пива. А посетители, следуя пословице: по барину и говядина, выбирают себе заведение по статусу и согласно вкусовым предпочтениям. Присмотритесь: одна концепция может по-разному интерпретироваться в зависимости от творческой самореализации вашего шеф-повара.

Мой опыт дает понимание еще одного очень важного момента: никогда не начинать дела без подготовительной документации, технологических и строительно-архитектурных проектов. Даже и не стоит пытаться. Конечно, многие инвесторы, да что греха таить – и управляющие будущих ресторанов, стремятся сберечь средства на этом этапе строительства предприятия. Но вот потом... Всегда одно и то же: переплаты, штрафы, уйма переделок. А это все деньги, и самое главное – время. Сроки срываются, запасы инвестиций тают, их все меньше и меньше. Начинают возникать нервные ситуации, все обещания, данные друг другу, нарушаются, люди теряют интерес и расходятся. Конечно, если инвестор хочет проверить свои возможности и связи, то, как говорят в инстанциях, «милости просим, приходите, проверим, подскажем, где и что переделать, а то и вообще скажем, что данное предприятие открывать нельзя ввиду ряда серьезных нарушений». У инвесторов от этого столбняк: «Какое неуважение к моим деньгам! Да как вы смеете, да я, да там и тут.» А могло бы все пойти по другому сценарию, если бы заинтересованные стороны заранее встретились, оговорили все вплоть до квадратного метра, подготовили проектную документацию, изучили концепт, сметы, спецификации на оборудование, определили инвентарь, форму, рассмотрели коммерческие предложения. Над этим следует поработать еще до момента поиска помещения, тогда можно рассчитывать, что вложения окупятся сторицей. Конечно, можно дополнять, что-то менять, улучшать, шлифовать концепцию, но это будут только доработки, они уже никакого отношения к строительным и технологическим переделкам не имеют.

При благополучном сценарии у вас остается достаточное количество времени, чтобы продумать стандарты предприятия, меню заведения, штатное расписание, шеф-повар может начать поиск квалифицированного персонала, обговорить условия труда и оплаты, можно решить еще очень много важных вопросов. Например, можно организовать дегустацию будущих блюд, продумать оформление и подготовить предварительные технологические и даже калькуляционные карточки, обкатать программное обеспечение предприятия и даже, как говорят, заточить конкретно под предприятие. По мнению очень умных людей, договариваться лучше на берегу, а в плавание будет некогда, да и не захочется. Как вы понимаете, существует достаточное количество вопросов, которыми могут заняться управляющий и шеф-повар будущего успешного предприятия. А предприятие обязательно будет успешным, если обсудить все вопросы именно на берегу.

Хочу напомнить несколько истин, которые помогают выстраивать правильные отношения внутри предприятия:

- ◆ бизнес делают люди;
- ◆ управляешь эмоциями – управляешь бизнесом;
- ◆ каков ты – таково твоё окружение, и наоборот.

Если помнить об этом, можно пускаться в одно из самых опасных плаваний бизнеса – ресторанное дело.

О сложности и тяжести ресторанного бизнеса много говорить не приходится – это действительно так. Это жизнь в полном смысле этого слова, и по времени, и по интересам. Например, полностью перевернутый график работы: когда все отдыхает, в ресторане самые напряженные дни; все встречают Новый год, а ты жарить эскалопы в жарком цеху. Это любовь, только любовь – к своему делу и к людям. Мы мечтаем и претворяем нашу мечту в жизнь: обслужить и накормить гостей.

А если представить, что у ресторана, как у человека, есть сердце, как у человека есть душа – атмосфера и настрой персонала, есть два круга кровообращения – большой и малый

– производство и торговый зал. Если продолжить аналогию с человеком и его анатомией, то функция большого круга кровообращения – кровоснабжение, а малого – теплоотдача, энергия. Наша энергия – это наши гости, которые находятся в торговом зале, а производственный процесс должен безостановочно снабжать гостей услугами. И жить друг без друга мы не сможем. Начинать предприятие нужно с осмысления именно этих вопросов.

Мне вспоминаются слова одного известного российского ресторатора о том, что бессмысленно составлять кучу бизнес-планов, ведь невозможно просчитать, насколько удачным будет новый ресторанный проект и будет ли вкусной еда. Успех может зависеть от того, насколько приветливо здороваются с гостями человек при входе. Ни экономисты, ни аналитики не смогут этого предсказать. Создание нового ресторана – творчество, начинающееся с идеи. Конечно, ресторанный бизнес – это такой же бизнес, как и любой другой, он должен приносить деньги. И он должен быть отлажен. **Грош вам цена, если у вас не отлажен бизнес.**

Два магических треугольника

Я думаю, что это будет самая короткая глава в книге. Здесь нет долгих рассуждений, все коротко и ясно.

Всем рестораторам – начинающим и действующим – хочу напомнить известную аксиому ресторанного дела: успешный ресторан строится на принципе «золотых» правил двух треугольников.

Правило первого треугольника. Названия вершин одинаковые: локация, локация и еще раз локация.



Рис. 1

Первый критерий успешности ресторана – его месторасположение, та самая пресловутая локация. Все здравые суждения о будущем проекте строятся на знании особенностей его месторасположения. К примеру, если ваш ресторан будет расположен в спальном районе, то делать его элитным нет никакого смысла – подойдут простые проекты типа пивных ресторанчиков, недорогих суши-баров, и наоборот, в центре города, где аренда помещения стоит немалых денег, нет смысла делать дешевую забегаловку (если только она не находится рядом с автовокзалом или напротив выхода метро, около университета или большого учебного заведения).

Необходимо отдавать себе отчет в том, где находится ваше будущее предприятие, учитывайте это обстоятельство при выборе концепции будущего ресторана.

Правило второго треугольника. Первая вершина – название ресторана. Вторая – кухня. Третья – интерьер.



Рис. 2

Помните, «как вы яхту назовете, так она и поплывет»? Название ресторана напрямую связано с его стилем, кухней, интерьером, местоположением и многими другими факторами. Хотя заметить, что успех и «раскрученность» ресторана на 30 % зависят от названия.

Ресторанный бизнес – это такая штука, что стоит один раз где-то проколоться – и потенциальный гость к вам ходить уже не будет. Каждый клиент, ушедший недовольным из вашего ресторана, – это потеря, игла в сердце управляющего.

Вторая вершина – кухня. На ней командой профессионалов будет производиться то, что вы будете предлагать гостям.

Большой совет: не экономьте на проекте! Никогда еще в моей практике подобная экономия не приводила к хорошим результатам. От грамотного проекта кухни зависит дальнейшая работа производства. Ошибки и непредусмотрительность на этом этапе могут привести к незапланированным расходам на исправление. Проект должен быть реальным, а не сделанным лишь для согласования. Обязательно вникайте во все детали, изучайте термины строителей и проектировщиков, а если не знаете – требуйте объяснения и перевода этих умных слов.

Третья вершина – это интерьер, декор и дизайн ресторана. Все эти три понятия должны быть связанными воедино, а одна деталь плавно перетекать в другую. Ваш гость всегда может задаться вопросом, для чего или почему они, то есть мы – рестораторы, оформили свое заведение именно так? Если, предположим, оформление сделано как-то «заумно» либо претенциозно, содержит намек на какие-то знания того, чего не может знать простой посетитель (да и «непростой» тоже), будет ли оно удачным? Поэтому, задумав ресторан, постарайтесь отойти от своих предубеждений, от стремления что-то навязать, и у вас получится лучшее заведение.

При соблюдении правил двух треугольников у вас всегда выйдет правильный результат. Исходите из географического положения, правил ценообразования и того, что именно вы хотите видеть. Удачи вам в осуществлении планов!

Сию как-то на собрании, обсуждаем подготовку площадки под строительство ресторана. Выступает владелец и озвучивает название ресторана. Я в данном случае – личность независимая, делаю кислую мину. В конце концов выражение моего лица стало раздражать присутствующих, и мне дали возможность высказать мнение о проекте в целом. Я сказал, что из всего услышанного сегодня сделал два вывода.

Первый вывод связан с локацией ресторана. Так, инвестиции в этот проект не должны превышать такую-то сумму. Пойдут ли посетители – жители данного района в ресторан, претенциозный интерьер которого так или иначе

будет указывать на высокую сумму среднего чека, принятого в заведении? А я уже вижу много деталей, говорящих о дороговизне проекта.

Второе суждение было связано с названием ресторана. Мое мнение есть и останется всегда таким: называть ресторан именем человека, трагически погибшего, да еще при невыясненных обстоятельствах, – это полный провал. А в данном случае история, связанная с этим именем, до сих пор всюду обсуждается – по телевидению, по радио, в статьях и Интернете, несмотря на прошедшие восемь десятков лет.

И тут я задаю вопрос: «Для чего нужен шлейф негативной энергетики и постоянное присутствие темы смерти в названии ресторана?» Мои выводы произвели впечатление, но, увы, только на тех участников собрания, которые были в ранге подчиненных. В результате произошло то, что и было предсказано. Стройка шла быстро, точно, красиво, на удивление без особых задержек. Бюджет был превышен на 650 тысяч условных единиц. Вывеска с названием получилась огромная, заметная, яркая. Но, наверное, все быстро строилось, чтобы быстро закрыться. Слава Богу, проект свернулся тихо и спокойно, а многие не могут понять – почему.

2. Бизнес делают люди: персонал

Кулинарный техникум приглашает людей для обучения по специальностям: менеджер вторых блюд, дилер супов, специалист по маркетингу компота, дизайнер бутербродов.

Не секрет, что люди в ресторанном бизнесе особенно важны. Я, например, не берусь судить, где, в каком еще бизнесе на одно отдельно взятое действие требуется такое большое количество людей. Чтобы обслужить одного гостя, нам необходимы минимум шесть-семь человек!

Поэтому так называемый человеческий фактор в ресторанном деле – очень важная составляющая всего бизнеса. А между тем некоторые рестораторы считают, что можно получить готовый персонал, который сразу будет и во всем разбираться, и все уметь. Увы, сейчас не существует программ специальной подготовки или обучения персонала для ресторанного бизнеса. И пройдет немало времени, пока появятся у нас люди, способные научить этому, передать накопленные и обобщенные специальные знания. Если вам нужен хороший персонал, то берите инициативу в свои руки – готовьте и воспитывайте. Скорее всего, одни люди будут уходить, другие будут приходить – и снова, снова обучайте, готовьте свой персонал. Вдумайтесь, если бы каждый ресторатор города уделял должное внимание подготовке специалистов в своем заведении – пусть это и заняло бы несколько месяцев, – через полгода практически весь ресторанный персонал города был бы должным образом подготовлен. Нет смысла сетовать, что недобор прибыли связан с неграмотностью персонала. Обучайте людей постоянно, результат непременно будет.

Есть еще одно интересное наблюдение: многие рестораторы почему-то думают, что они застрахованы от того, что им придется столкнуться с недобросовестными людьми. Но это неизбежно, и в такие времена всегда горько: опускаются руки, появляются злость и недоверие к словам и действиям сотрудников. Бороться с этим в одиночку бесполезно. В подобных ситуациях владельцам бизнеса нужно специальное объединение, ассоциация. Это, конечно, расходы, но можете положить на другую чашу весов свои потери от недобросовестного персонала и задаться вопросом, в чем ваши расходы выше. Объединившись, владельцы предприятий смогут создать некую базу данных, и уже начиная с этапа подготовки персонала можно вычленивать людей, которые способны навредить бизнесу, взять их на заметку. Далее, когда дело дойдет до конкретных обращений менеджеров по персоналу различных ресторанов в ассоциацию за консультацией или за помощью в наборе штата, организация уже будет располагать определенной информацией о существующем персонале и окажет реальную помощь.

Мне лично на персонал везет, всегда вокруг собирались достойные люди. Я заметил вот что: по мере увеличения моей собственной позитивности и хорошего отношения к людям «плохо настроенные» люди исчезают сами. Мне даже не приходится говорить им, что они уволены, они просто исчезают. Следом приходят более радостные, честные. Конечно, с такими людьми жить и работать гораздо легче.

Но теперь давайте вернемся к названию этой части книги: «Бизнес делают люди». Вдумайтесь, – люди. Деньги тут ни при чем. Пока человек не возьмет в руки деньги и не начнет с ними что-то делать, это просто бумага. Только люди способны превратить бумагу в деньги (и наоборот).

Поделюсь с вами своими размышлениями о сотрудниках. Важно помнить, что:

5.14. персонал предприятия – это имиджевая составляющая бизнеса;

5.15. персонал предприятия – это конкурентное преимущество.

Мне нужен позитивный, высокоорганизованный персонал, настроенный творчески. Для достижения этого я использую правило: «Сперва научи людей правильно работать, потом распредели полномочия, и дальше пусть работают, как хотят».

Это простая логика: чему научишь, то и получишь. Конечно, контролировать работу персонала приходится всегда, но ни в коем случае не нужно работать за своих подопечных. Помочь – пожалуйста. Но помощь кому-то и выполнение работы за кого-то – разные вещи.

Вот теперь можно и «расслабиться». Шутка. Нужно заняться более сложными делами, чтобы все было лучше, прибыльнее, бережливее и т. д.

Думаю, вы почувствовали, насколько трепетно я отношусь к людям, так что о персонале и продолжим говорить. О текучке.

Работая с людьми, нужно быть готовым ко многому. Летом, к примеру, многие представители среднего и низшего звеньев могут «улизнуть» на заработки, а потом вернуться как ни в чем не бывало.

Вообще, если у вас налажена хорошая подготовка персонала, постоянно задействованы системы обучения и тренингов, существует достойная денежная мотивация, текучка будет сведена к минимуму. Особенно все перечисленное важно для развивающихся ресторанных групп. Я не поверю тому управляющему, который мне скажет, что его персонал уходит даже при такой работающей схеме. Но это случается, и тогда я задаю вопрос: «А как вы относитесь к этим людям?» И чаще всего слышу нелестные слова о тупости, дурости и прочее. Все очевидно: как вы относитесь к людям, так они относятся к вам.

Существует хороший внутренний закон ресторана: все должно работать как часы, даже если управляющего нет на месте. А если вы боитесь, что мойщица посуды не выйдет на работу, то займитесь своим персоналом, их тренингом. Помните: все должности важны – от уборщицы до начальника смены поваров, и любой пробой в количестве кадров грозит существенным сбоем всей системы.

И еще мой совет: будьте со своими людьми честными и справедливыми. Люди все замечают, они ничего не забывают, и если вы их обманываете, то ждите того же взамен.

Заканчивается строительство ресторана, остались только мелкие детали, в последний раз проговариваем критерии будущей работы. В моем рабочем дневнике очередная «дата»: пора заняться людьми, которые будут задействованы в этом проекте. Тормошу управляющих, чтобы получить окончательное согласие и приступить к подбору персонала. Но оказывается, по их мнению, этим вопросом заниматься слишком рано. Я, не веря своим ушам, переспрашиваю о возможной дате открытия предприятия (которая, по моим наблюдениям, если и будет отличаться от запланированной, то максимум на неделю-две, но не больше), ответ тот же – рано.

Я настойчив, достаю план утвержденных мероприятий, тычу пальцем в сегодняшнюю дату: «Вот, блин, видите?» Ответ: рано. Тогда я меняю тактику и спрашиваю, как мне поступить в данной ситуации. Получаю исчерпывающие указания, записываю их в свою большую любимую тетрадь и прошу управляющих под этим расписаться. Они смеются, и я улыбаюсь, но жду автографов. Крутя пальцем у виска, они расписываются в моей тетради, и я удаляюсь восвояси.

Что делать, такое тоже бывает. Далее я в точности следую полученным инструкциям и, могу честно сказать, даже тщательнее, чем обычно. Осознаю важность наступающего момента. Получилось следующее: персонал нанять на работу вовремя не удалось, большая часть оставшихся кадров от управленческой безысходности совсем не подходила для данного проекта, пришлось отложить открытие ресторана на неопределенное время,

перепечатывать приглашения для гостей, платить лишние деньги за аренду, и в конце концов часть персонала разошлась, не дождавшись открытия. Экономия всегда была уделом «бедного» мышления, а бережливость – уделом «богатого». Те средства, которые не пошли на уплату «стипендии» набранному персоналу, были мизерными в соотношении с полиграфическими расходами, не говоря уж об арендной плате за несколько месяцев.

Я всегда удивляюсь, почему люди не следуют своим продуманным заранее планам, почему не слышат голоса разума, отчего радость от сиюминутной прибыли застилает глаза? Ведь раньше или позже потеряешь больше.

Когда эпопея закончилась, мне пожали руку и сказали: «Молодец! Сделал, что смог, когда набирали людей. И когда мы расписывались под своими словами... это ты перец!» Мы остались друзьями. Думаю, что слова «бизнес делают люди» запомнились героям этой истории.

Подбор персонала

Становятся ли кадры конкурентным преимуществом?

Очень часто один человек, будь то официант, повар, гардеробщик, метрдотель – неважно, может свести к нулю работу огромного коллектива. Общее впечатление от работы заведения создается всеми без исключения задействованными людьми.

Рестораторы склоняются к введению системы рекомендательных писем и практике наведения справок на бывшей работе претендента, ведь что резюме, составленные потенциальными работниками, чаще всего напоминают сочинения на вольную тему. Непосредственно отбор персонала должен производиться самим ресторатором, директором или менеджером ресторана, менеджером по сервису, шеф-поваром, завхозом – каждым, кто имеет свое подразделение.

После набора начинается обучение, проведение тренингов – самостоятельное или с привлечением компетентных преподавателей. Естественно, на это уходят время, деньги и силы, но только «свой», «взращенный» персонал и составит костяк будущего коллектива. Кстати, существует мнение, что лучше набрать людей неподготовленных, чем работать с неправильно обученными «профессионалами».

Характерно для данного бизнеса то, что на ключевые посты работники приглашаются через личных знакомых, потому что далеко не каждому можно доверить ресторанное дело.

Надо признать, что у большинства рестораторов отношение к сотрудникам предприятия не на высоте, то есть отчего-то бухгалтер считается персоной значительной, а официант – нет. Да и стремление сэкономить на заработной плате своих сотрудников чаще всего приводит к найму на работу далеко не лучших кадров.

В самом общем виде сложившаяся практика найма и использования персонала сводится к двум стратегиям.

Первая основана на принципах *концепции постоянного персонала*. Рестораторы, следующие этой стратегии, делают все возможное для закрепления персонала в своей компании.

Отношение к найму, обучению и управлению карьерой сотрудников в этом случае может быть охарактеризовано как долгосрочное инвестирование в своих людей: накопление персоналом специфических, профессиональных навыков, карьерная мотивация и организационная лояльность ведут к росту нематериальных активов компании и, таким образом, оправдывают издержки подбора, дообучения и стимулирования сотрудников.

Вторая стратегия в отношении найма и использования персонала основана на принципах *концепции ротации кадров*. Ее основные черты – большие испытательные сроки, минимальная заработная плата, а зачастую даже полное ее отсутствие в период испытания, наличие штрафных санкций, постоянная угроза увольнения. Результатом такого подхода к управлению персоналом является отсутствие у сотрудников корпоративных ценностей, командного духа и их безразличное отношение к результатам своего труда. С экономической точки зрения концепция ротации кадров дает сиюминутный выигрыш в финансах, позволяя минимизировать затраты на отбор и управление персоналом, однако в долгосрочной перспективе она едва ли сможет обеспечить конкурентные преимущества перед другими организациями, в частности в случае серьезных изменений в стратегии работы заведения, так как персонал не поддержит нововведения.

Вам решать, по какой схеме работать и какую выбирать стратегию.

Работая над очередным ресторанным проектом, мы обсуждали перечень мероприятий и смету. Дошло дело до раздела «Персонал», и все расходы, связанные с подготовительными и обучающими работами для набранных

кадров, были вычеркнуты. Мотивировалось это тем, что можно найти уже подготовленный персонал и тогда обучать не придется.

Я попытался возразить и сказал, что любое заведение имеет индивидуальную внутреннюю концепцию и понимание ее самим персоналом – вопрос очень важный. От персонала всегда все передается гостям, мы должны стремиться к тому, чтобы гости испытали настоящую радость от первого посещения нашего ресторана. С этим первым приходом и ощущением особого позитивного настроения связано то, будут ли они впоследствии нашими постоянными гостями, кому порекомендуют наше заведение. Согласитесь, это важно, это и есть будущие доходы.

Еще до начала работы персонал нужно сплотить, нужно, чтобы у людей появился общий корпоративный дух. Имея общий настрой, люди в таком коллективе работают слаженнее и дружнее, само собой, трудностей и проблем возникает немного.

Обучение персонала всегда необходимо. Люди, имеющие дело с понимающей администрацией, остаются на своей работе долгое время. А коль скоро администрация боится потерять людей, то пусть подписывает ученические договоры с возмещением расходов на обучение.

Подбор персонала – самая прозаичная часть в работе. А уж если ваш менеджер твердит, что кадров в городе нет и не будет... Хотя зачем такой «менеджер» нужен? Уволить! И найти такого, который уверен в себе и в том, что всегда найдутся те люди, которые нужны. Вот это менеджер! Приглашаю вместе поработать. Трудности в поиске, конечно же, будут, но все можно решать с оптимизмом. И вообще, не прожить в таком тяжелом деле, как ресторанный бизнес, без оптимизма. И уж поверьте, нужные люди найдутся.

Непосредственно поиск осуществляется всеми доступными способами. Может, я и не открою Америку, но скажу, что это могут быть:

- ◆ объявления в газетах;
- ◆ запросы через интернет-ресурсы;
- ◆ поиск через знакомых;
- ◆ поиск через своих же сотрудников – новых или старых.

Еще можно «делать набеги» на другие заведения, но это нецивилизованно (мое мнение). Не уважаю хедхантеров. Наверное, я не охотник за диким зверем по жизни, поэтому такой метод мне лично не подходит. И еще просто не понимаю людей, которые «покупаются» на какие-то обещания.

На этом этапе проводится самая тяжелая часть так называемого кастинга. Чтобы облегчить себе задачу, необходимо грамотно написать объявление о найме и подготовить «шпаргалку» с вопросами для собеседования и критериями отбора будущего персонала. Надо обдумать все нюансы и требования, ведь личная симпатия может очень сильно навредить. Если критерием отбора становится только ваша симпатия к соискателю, то вы рискуете получить коллектив «хорошеньких» (слышали, наверное, такие обращения: «моя хорошая», «девочки»).

Советую привлечь к этой работе профессионалов – психологов. Сформируйте для них техническое задание, разъясните, в чем ваш корпоративный подход, какие качества вы ищете в людях, а профессионалы смогут подготовить грамотное тестирование, и в дальнейшем вы убережете себя от многих коллизий. Кстати, самим тоже не помешает протестироваться и поучиться подобным способам первоначального определения качеств людей. Проведение тестов среди персонала может пригодиться и позже, когда потребуется найти замену какому-то уходящему сотруднику. Ведь в данном случае незачем тратить деньги предприятия, нанимая для этой цели рекрутеров и психологов. Пробуйте сами.

На втором этапе необходимо делать выбор из уже определенного количества людей, набранных ранее. В первую очередь нужно оценить способность людей к обучению и восприятию информации, способности к запоминанию. Очень важно пробудить в человеке тягу к получению знаний (знаете ведь, «сколько ни учись, все равно дураком помрешь»). Случается, что человек ленив, ему можно помочь вытолкнуть лень из себя, и тогда он как бы встрепенется и сразу начнет легко обучаться, быстро запоминать. В выбранном вами бизнесе нужно много знать, много запоминать, уметь выходить из разных ситуаций.

Мой личный совет: набирайте персонал до открытия заведения. Даже если человек находится в поиске работы, это не означает, что после собеседования с вами надо платить ему зарплату. Можно сделать, к примеру, так: пока помещение готовится к открытию, какую-то его часть уже можно использовать для проведения тренингов с персоналом. Можно создать душевную атмосферу и за чашкой чая или кофе рассказать про будущее заведение, подробно поговорить о карте вин, меню и т. д. Таким образом вы одновременно проводите подготовку и производите отбор персонала. Люди, заинтересовавшиеся будущим предприятием и этими встречами, дойдут до конца и примут участие в открытии ресторана. Даже работающие люди и не часто приходящие на эти встречи, безусловно, тоже ценны для вас: они будут в курсе дел и в ожидании открытия. А об исчезнувших из поля зрения сожалеть не приходится – значит, эти люди не очень-то и хотели трудиться у вас либо им не достало терпения. В любом случае около 70 % персонала на момент открытия ресторана у вас будет.

Предложите вашим потенциальным работникам заполнить анкеты, запишите их координаты – телефоны и электронные адреса и наконец, скажите: «Если вы не найдете работу, пока мы открываемся, приходите к нам еще раз». Люди любят, когда их уважают и ценят.

Самое ценное в ресторанном бизнесе – хороший персонал, и никто не сможет доказать мне обратное. Я понимаю, что игнорировать людей проще, чем уделять им внимание. Но сложнее выстроить такую систему отношений, когда персонал вас уважает и побаивается одновременно, когда все ваши распоряжения выполняются без обсуждения. Добиться этого реально, хоть и трудно. Людям проще и спокойнее находиться в таких отношениях, когда все продумано, без проблем, когда слово руководителя решающее и самим выдумывать ничего не нужно (подобного руководителя хочется охарактеризовать так: «Морально устойчив, характер нордический». Остается добавить: «Истинный ариец»). А где найти руководителя, который является одновременно и работодателем и родителем? Посмотрите, кто работает у вас? Это молодежь, ненамного старше ваших детей. И ваши собственные дети, и те ребята, которые сейчас у вас работают, – все хотят чему-то учиться, работать в успешной компании и развиваться. Учите их, но все же будьте готовы отпустить, ведь людям свойственно расти.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.