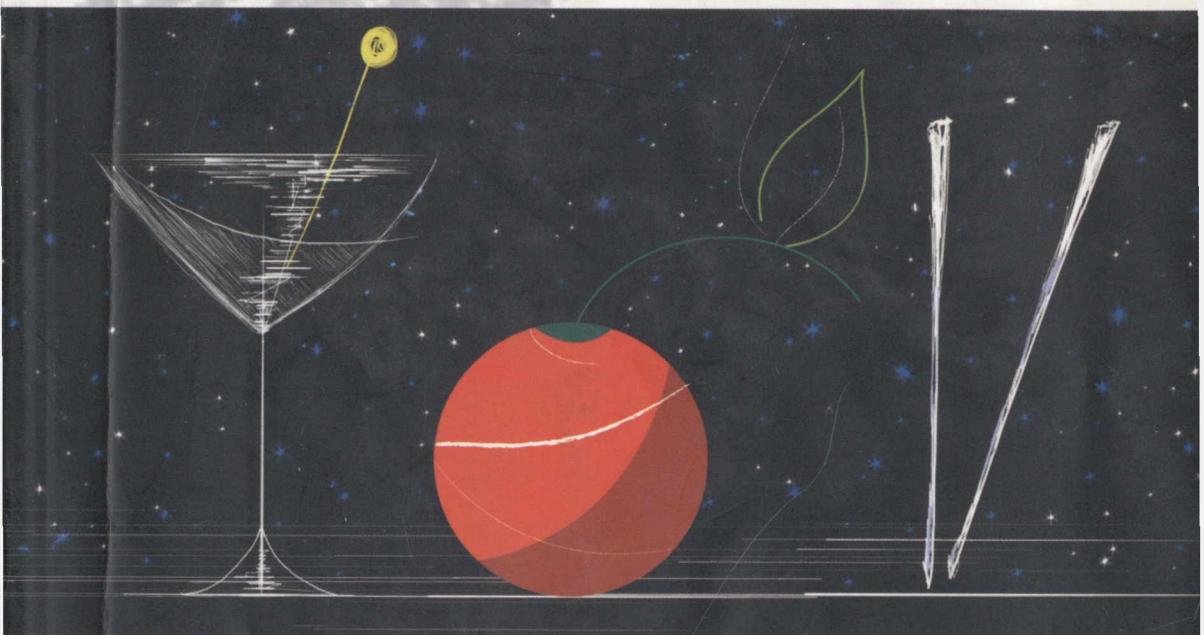


17-09

RESTAURANT MANAGEMENT



# УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

---

Джон Джеймс, Дэн Болдуин

---



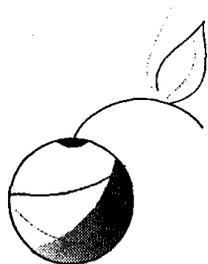
• ПРОСПЕКТ •

John James & Dan Baldwin

---

# RESTAURANT MANAGEMENT

---



Джон Джеймс, Дэн Болдуин

---

# УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

---



• ПРОСПЕКТ •

Москва  
2006

УДК 640.432:005

ББК 65.431

~~УДК 640.432:005~~

Публикуется с разрешения ADAMS MEDIA CORPORATION (США)  
и Агентства Александра Корженевского (Россия)

Управление рестораном: практ. пособие / Джон Джеймс, Дэн Болду-  
У67 ин; пер. с англ. Т. В. Процько, Д. А. Соколова, Д. М. Короткова,  
Н. О. Залуцкой. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 440 с.

ISBN 5-482-00501-1

Практическое пособие затрагивает полный спектр вопросов, касающихся управления рес-  
тораном, от самой идеи создания ресторанного бизнеса до его мельчайших деталей: меню,  
местонахождение ресторана, дизайн помещений и т. д. Особое внимание уделено вопросам  
подбора персонала и рекламе, даны практические задания по изученным ранее проблемам.  
Приведены наиболее часто задаваемые вопросы и исчерпывающие ответы на них.

Для начинающих рестораторов и всех, кого интересует ресторанный бизнес.

УДК 640.432:005

ББК 65.431

Джон Джеймс, Дэн Болдуин

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

Практическое пособие

Подписано в печать 12.09.05. Формат 70×100<sup>1/16</sup>.

Печать офсетная. Печ. л. 27,5. Тираж 3000 экз. Заказ № 2988.

ООО «ТК Велби».

107120, Москва, Хлебников пер., д. 7, стр. 2.

Отпечатано с диапозитивов

в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького

Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ISBN 5-482-00501-1



9 785482 005019

© F+W Publications, Inc., 2004

© Т. В. Процько, перевод с английского, 2005

© Д. А. Соколов, перевод с английского, 2005

© Д. М. Коротков, перевод с английского, 2005

© Н. О. Залуцкая, перевод с английского, 2005

© ООО «ТК Велби», 2006

# Оглавление

1	Вступление
	<b>Часть первая. ■ Действительно ли вы хотите управлять рестораном, и если да, то как это делать?</b>
9	Глава 1. Задаем трудные вопросы
21	Глава 2. Принимаем первые решения и проводим исследования
33	Глава 3. Анализ осуществимости вашей идеи
45	Глава 4. Организуем ресторан: в одиночку или с партнером
57	Глава 5. Создаем корпорацию или покупаем франшизу
	<b>Часть вторая. ■ Финансы, сроки и дизайн</b>
71	Глава 6. Формулировка целей, разработка бизнес-плана, составление первоначального бюджета
85	Глава 7. Учимся понимать финансовую документацию
99	Глава 8. Определяем дату открытия
117	Глава 9. Выбор местоположения ресторана
135	Глава 10. Разрабатываем дизайн помещения
	<b>Часть третья. ■ Болты и гайки: меню, поставки и разрешения</b>
153	Глава 11. Разработка меню
171	Глава 12. Закупка товаров
189	Глава 13. Получение необходимых разрешений
	<b>Часть четвертая. ■ Подбор персонала</b>
201	Глава 14. Помощь профессионалов
219	Глава 15. Набор персонала
235	Глава 16. Создание благоприятной рабочей атмосферы
253	Глава 17. Обучение и подготовка работников
273	Глава 18. Определение трудовых затрат
	<b>Часть пятая. ■ Маркетинг и развитие вашего ресторана</b>
291	Глава 19. Основы ресторанного маркетинга
303	Глава 20. Реклама вашего ресторана
315	Глава 21. PR и развитие
	<b>Часть шестая. ■ Управление рестораном день за днем</b>
323	Глава 22. Как себя вести с неуправляемыми посетителями
341	Глава 23. Как создать план на случай ограбления, пожара и других происшествий
355	Глава 24. Как сократить случаи воровства сотрудниками и поставщиками, а также другие потери
367	Глава 25. Проведение инвентаризации
385	Глава 26. Поиски дополнительных источников доходов
399	Приложение А. Источники
403	Приложение Б. Полезные образцы
423	Приложение В. Часто задаваемые вопросы

## Благодарности

Эта книга не вышла бы в свет без знаний, вдохновения и любви, временами строгой и требовательной, наших многочисленных друзей, наставников, членов семей и партнеров. Особая признательность Юле М. Джеймс, которая была с нами в начале работы, но так и не увидела готовую книгу, а также Лоре и Мэри Болдуин. Кэрол Горди внесла огромный вклад в исследование, и ее разработки оказались бесценными. Особая благодарность Кэти Велтон из A.K.A. Associates, которая «собрала» эту книгу.

## От автора

Мой отец — единственный человек, который звал меня Джоном с рождения, друзья всегда называют меня Рэнди. Отсюда имя — Джон Р. «Рэнди» Джеймс.



## Вступление

**Н**екотрые люди, возможно, даже и мечтать не могут о том, чтобы владеть рестораном и успешно управлять им. Гарлан Сандерс\* потерял свой придорожный ресторанчик, когда построили новое шоссе и поток машин, проезжающих мимо его заведения, резко сократился. Не имея практически ничего кроме скороварки и мечты, он сел в машину и поехал продавать рецепт своего знаменитого жареного цыпленка и приправы, секрет приготовления которой он хранил в тайне. Он упорно работал, и в результате ему удалось построить империю фаст-фуда. Сегодня мы в знак уважения зовем его Полковником Сандерсом. А немногим ранее молодой человек по имени Рэнди Джеймс, воспользовавшись доверием своего ментора Билла Атертона, сумел сделать из небольшого ресторанного бизнеса успешную карьеру — теперь он владеет и управляет ресторанами и клубами от Оклахомы до Флориды.

Если вы мечтаете о ресторане или даже о сети ресторанов, эта книга может послужить отправной точкой на пути в изумительную реальность. Возможности в сфере питания ограничены разве что вашей фантазией. Рэй Крок был коммивояжером, когда встретил Дэйва и Мака Макдональд,

\*Гарлан Сандерс — основатель сети ресторанов KFC — Kentucky Fried Chicken (Кентуккийский жареный цыпленок). — *Прим. переводчика.*

владельцев маленького, но популярного придорожного рестораничка, специализирующегося на гамбургерах. Сегодня *MacDonald's* — крупнейшая организация общественного питания в мире.

Следует также упомянуть и шеф-повара по имени Вольфганг Пак, который создал превосходный ресторан «Spago», ставший всемирно известным. Сейчас Пак владеет рядом популярнейших ресторанов, пишет кулинарные книги, выпускает фирменные продукты питания и ведет кулинарную телевизионную программу, собирающую аудиторию по всему миру.

Человек, который сказал: «Планируйте заранее: потоп еще не начался, когда Ной строил ковчег», — вероятно, говорил не о ресторанном деле, но и здесь его совет уместен. Прежде чем вы начнете строить планы на будущее, разумно было бы подумать, следует ли вам делать это. Очевидно, если вы выбрали эту сферу деятельности, вам придется строить планы. Самый важный вопрос — действительно ли это тот путь, по которому вы хотите идти? В этой книге намечен круг тем и вопросов, которые вы должны тщательно обдумать, перед тем как предпринимать какие-то шаги в области ресторанного дела. Индустрия еды и напитков — захватывающий, манящий и чрезвычайно прибыльный бизнес, но это не то дело, которое открывают случайно, не обдумав все тщательно и не имея к нему особого душевного влечения. Итак, вот несколько вопросов для размышления:

- Вам лучше иметь собственную торговую марку или франшизу?

- Можете ли вы разработать план и привести его в исполнение?

Каков ваш план сбыта?

- Каковы ваши задачи?

- Что лучше: индивидуальное частное предприятие, товарищество или корпорация?

- Как вы организуете финансирование?

- Где лучше расположить ресторан и как приобрести там участок?

- Может ли вы составить реалистичную смету и придерживаться ее?

• Какие действующие законы, правила и положения регулируют ваши действия?

• Достаточно ли у вас поставщиков и могут ли они осуществлять поставки вовремя и в пределах сметы?

• Можете ли вы нанять людей, обладающих необходимыми вам талантами?

• Вы умеете обучать людей?

• Можете ли вы поддерживать у персонала желание работать?

• Какой у вас опыт управления складским хозяйством?

• Знакомы ли вы с процедурой финансовой отчетности?

• В состоянии ли вы организовать работу людей с разным характером и личностными качествами?

• Есть ли у вас «группа поддержки» — профессионалы, такие как юрист, бухгалтер-эксперт, счетоводы, консультанты по страхованию и профессионалы в области маркетинга?

• Какое оборудование вам понадобится?

• Где искать «группы поддержки», которые вам понадобятся?

Это лишь некоторые из вопросов, на которые вам придется ответить самим или найти людей и организации, которые могли бы вам в этом помочь. Но пусть этот список не пугает вас. Книга, которую вы держите в руках, дает ответы на все эти вопросы — и даже больше!



## **Есть ли у вас необходимые знания, навыки и опыт?**

**У**правление рестораном — это отличная карьера. Владеть рестораном — прекрасная возможность достичь личного успеха и даже накопить значительный капитал. Конечно, это хороший способ обеспечить себе безбедное существование, но этот бизнес не для новичков. Прибыль невелика. Тенденции в мире бизнеса часто меняются. Нужно организовать работу людей, но не управлять ими. Постановления правительства могут быть пугающими. Все это и многое другое — лишь часть работы ресторатора, и важно, чтобы вы могли делать ее изо дня в день. У вас есть таланты, необходимые для того, чтобы справиться с этим?

Потратьте немного времени на то, чтобы серьезно подумать и оценить свои возможности. Где может сказаться недостаток у вас опыта, образования и навыков? Подумайте, какая информация вам нужна и где ее можно получить, и составьте список. Узнайте в местных колледжах и университетах о курсах по управлению, маркетингу, рекламе и связям с общественностью, праву, бухгалтерскому учету, методам деловой деятельности, Интернету и другим областям, в которых ваши знания невелики или, может быть, устарели. Прочтите эту книгу до конца, а затем снова обратитесь к списку. Может оказаться, что в него нужно добавить пару пунктов, а что-то, будем надеяться, можно и вычеркнуть.

## **Сможете ли вы вести образ жизни владельца ресторана?**

Прежде чем ответить «легко!», хорошо подумайте, какие обязательства берет на себя владелец ресторана по отношению к своему делу. Вряд ли вы можете рассчитывать на нормированный рабочий день с восьми утра до пяти вечера, по крайней мере в течение первых лет. Эмоционально для владельца ресторана и его семьи бизнес — как американские горки. Даже если дело идет очень хорошо, для многих напряжение оказывается слишком сильным. Общение с семьей нередко

может сводиться к мытью посуды ночью, когда кто-то из обслуживающего персонала улизнул на концерт любимых Орущих Бурундуков. Подумайте, как бизнес отразится на вашем образе жизни, более того — всесторонне обсудите это вопрос с близкими.

### **Не нужно забывать о своей семье**

Ресторанное дело может потребовать от семьи владельца огромной отдачи. Планируя свой ресторан, привлекайте к этому свою семью и друзей, насколько это возможно. В то же время готовьте своих близких к тому, что вы будете проводить очень много времени в ресторане после его открытия. Также вы можете найти способ, как приобщить членов своей семьи к бизнесу.

Любое предприятие требует жертв, особенно на стадии подготовки и открытия. Все знают, что придется много и упорно работать, чтобы развернуть бизнес. Однако, возможно, что и годы спустя после торжественного открытия, вы будете продолжать много и упорно трудиться. Здесь-то и начнут появляться проблемы. Домашние могут упасть духом, а любимый ими человек превратится в «парня, который очень похож на папу». Не питайте иллюзий. Ресторанное дело требует много времени. Ваша семья, время отдыха и личная жизнь могут пострадать из-за бизнеса.

Но во всем должно быть равновесие, и вы можете добиться того, чтобы ни одна из сторон вашей жизни — деловая, семейная, духовная, общественная, отдых и здоровье — не страдала из-за бизнеса. Для этого вам, может быть, придется работать еще больше. Кроме того, даже занятой владелец ресторана и управляющий может найти способ сохранить равновесие между различными аспектами своей жизни в деловых или околоделовых кругах.

Ресторанное дело требует много времени. Ваша семья, время отдыха и личная жизнь могут пострадать из-за бизнеса.

### **Вам может стать одиноко**

На работе может быть одиноко. Несмотря на то, что владельца окружают семья, друзья, хорошие пар-

тнеры, верные клиенты и замечательный персонал, кому-то все равно нужно принимать важные решения. Руководить предприятием — значит брать на себя ответственность, а это может быть очень нелегко. Подумайте, в состоянии ли вы принимать трудные решения и жить с ними. Каково это — уволить сотрудника, который долго и преданно вам служил, только потому, что экономика переживает спад. Владелец или управляющий должен принимать сотни, тысячи трудных решений, и так будет всегда. Это карьера для людей, которые умеют богатеть, решая сложные задачи и беря на себя ответственность.

Не надейтесь получить быструю прибыль. Открывая новое дело, необходимо иметь капитал, достаточный для того, чтобы поддерживать деятельность предприятия, пока оно не станет самоокупаемым. Одна из величайших ошибок, которую делают люди, открывающие ресторан, заключается в том, что они начинают дело, не имея достаточного капитала. Убедитесь, что у вас на банковском счету денег достаточно для того, чтобы пережить безденежные месяцы... или годы. Возможно, вам придется вкладывать в дело свои накопления, чтобы оно не остановилось, или кормить семью на доход вашей супруги (супруга).

### **Вам придется встречать и приветствовать посетителей**

Менеджер или владелец ресторана должен быть представительным человеком, которому нравится встречать и приветствовать людей. Если вы необщительны, вам нужно или развивать в себе это качество, или выбрать кого-то из персонала, кто бы компенсировал недостаток ваших способностей в этой области. В завоевании преданности клиентов личность менеджера так же важна, как и подаваемые блюда.

Всем нравится чувствовать радушный прием и заботу о клиенте. Многие люди предпочтут одно заведение другому только потому, что там их встречают дружелюбной улыбкой и фразой: «Рады вас видеть».

Известно много примеров того, как человек или семья пропускали вперед кого-то из очереди для того, чтобы сесть

за столик, обслуживаемый их любимым официантом. Вот это называется преданностью, и на нее нужно отвечать взаимностью. Прочные отношения с персоналом лежат в основе долговременного, стабильного бизнеса и дают чувство личного удовлетворения. Никогда не нужно недооценивать силу таких слов, как «спасибо» и «мы ценим вашу работу».

## Как вы представляете свой ресторан?

Представляете ли вы себе маленькое заведение, где бы небольшая группа преданных клиентов собиралась, чтобы вместе провести время, а также поесть? Хотите ли вы зарабатывать достаточно денег и хорошо обеспечивать свою семью? Ваша цель — построить такое заведение, которое можно было бы передать детям и, быть может, даже внукам? Возможно, у вас еще более амбициозные цели. Хотите ли вы владеть и управлять престижнейшим рестораном в вашем населенном пункте? Районе? Штате? Вы больше склоняетесь к тому, чтобы построить бизнес-империю по франшизе? Возможно, вы даже подумываете о том, чтобы начать собственную франчайзинговую деятельность. А может, ваша идея — сеть, сравнимая по размерам с *McDonald's* или *KFC*?

В ресторанном бизнесе все возможно. Полковник Сандерс потерял один свой ресторан, когда проложили шоссе, и был вынужден зарабатывать на жизнь, продавая скороварки. Рэй Крок, основатель Макдональдс, начинал с единственного киоска по продаже гамбургеров, который он у кого-то купил. Ресторан, находящийся недалеко от вашего дома или места работы, успешно работает и обслуживает довольных клиентов уже много лет, возможно, десятилетий или даже поколений. Что бы вы ни хотели делать в рамках своего бизнеса, вы это можете. Главное — выбрать правильное направление и следовать своему сердцу (но используя при этом голову).



## Есть ли у вас оригинальная концепция или меню?

Вы хотите, чтобы люди, семьи и группы людей приходили в ваш ресторан. Для этого необходимо, чтобы у этих ребят были причины сесть в машину, проехать через весь город и ждать в очереди, пока освободится «их» столик. Люди могут посетить новый ресторан по какой-либо из следующих причин:

- это новый ресторан;
- ваш ресторан расположен ближе всего к тому месту, где они находятся в обеденное время;
- кто-то назначил там встречу или семейную вечеринку;
- кто-то любит экспериментировать с новыми блюдами;
- кому-то просто понравилось, как выглядит ваше заведение;
- они зашли к вам по ошибке и постеснялись выйти.

По какой бы причине они к вам ни зашли, важно сделать так, чтобы эти люди стали вашими постоянными клиентами. Обычно этому способствуют две вещи: ваша концепция и/или ваше меню.

### Обдумайте концепцию своего ресторана

Рэнди часто говорит: «Успех — это не наука о ракетах. Все, что вам нужно делать, — быть уникальным, много работать и давать людям то, что они хотят». «Уникальная» составляющая — это идея ресторана, которым вы хотите владеть или управлять. Возможно, вашей этнической изюминкой станет чашка (восточного) чая. Или, может быть, вы хоти-

те открыть старомодный трактир, где бы соседи соби-  
рались посплетничать, а заодно и поесть. Кто-то пред-  
почел бы дорогой ресторан с прекрасным фарфором и  
льняными скатертями. Может быть, вы бы хотели ульт-  
рамодное заведение из стекла и металла. Или простой  
ресторанчик мясных блюд — с опилками на полу и при-  
битыми к потолку галстуками? Ваша концепция — это  
то, как вы представляете себе свой ресторан. Сможет  
ли она снова и снова привлекать к вам клиентов?

Никогда не рано начать думать о том, как ваш рес-  
торан будет расположен и как он будет выглядеть. Ита-  
льянский ресторан может представлять собой заведе-  
ние с не новыми стульями и столами без скатертей, с  
развешанными на стенах изображениями старых ита-  
льянских праздников и с меню, все разнообразие кото-  
рого заключается в возможности выбора между пиццей  
с толстым и тонким тестом. Это может быть малень-  
кое, по-семейному уютное помещение с красно-белы-  
ми клетчатыми скатертями, свечами в бутылках из-под  
вина вместо подсвечников и хозяином, который любит  
петь «Фигаро». Итальянский ресторан может также  
быть высококласным заведением с льняными скатер-  
тями, лучшим в городе шеф-поваром, эксклюзивными  
винами и витриной с десертами, один вид которых за-  
ставляет вспомнить, что такое калории. Какая идея вам  
больше по душе?

Представьте, как идея воплощается в реальность.  
Подумайте о том, как будут располагаться столы и кух-  
ня и как будет организовано пространство для пере-  
мещения посетителей и персонала. Посмотрите на все  
глазами клиента и оцените то, что вы видите. Вам нра-  
вится?

Если нет, подумайте, что нужно изменить. Немного  
творчества и воображения на стадии планирования по-  
могут избежать ошибок на пути осуществления ваших  
идей, и сделать результат как можно более приятным.

Посмотрите  
на все глаза-  
ми клиента и  
оцените то, что  
вы видите. Вам  
нравится?

## Подумайте о вашем меню

Уже можно определить в общих чертах, какую еду и напитки вы будете подавать. Возможно, вас удивит количество вопросов, на которые нужно ответить. Например, если вы открываете итальянский ресторан, будете ли вы подавать пиццу? Ваши клиенты захотят традиционную пиццу или «гурме»? С толстым тестом или тонким? Будут ли у вас кальцоне? Пицца предполагает наличие печи для нее. Будет ли это обычная газовая плита или кирпичная печь? Прекрасную итальянскую еду сопровождает превосходное вино. Вино предполагает карту вин, погреб для хранения, бокалы и лицензию на продажу алкоголя. Вам нужно будет найти ресурсы и поставщиков и получить необходимые разрешения заранее, до открытия ресторана. Вы планируете подавать пиво? Это будет пиво местных марок, знаменитое итальянское, или европейское пиво или все вместе? Будет ли в вашем меню разливное пиво? Если да, то вам понадобится дополнительное оборудование, место для пивных бочек и холодильник для пивных кружек. Видите, каждое решение ведет к возникновению новых вопросов, которые требуют ответа, а некоторые и определенного действия.

Меню — это также и действенная приманка. Ведь рестораны национальной кухни — от индонезийской до итальянской, от марокканской до мексиканской, от южной до японской — чрезвычайно популярны по всей стране. Но помните, что не всякая кухня пользуется спросом везде. Вряд ли в Алабаме или Вайоминге найдется много суши-баров. Тележки с хот-догами популярны в Новом Орлеане, но вы вряд ли встретите их в китайском квартале. По этому поводу можно привести другое высказывание Рэнди: «Направьте свои мечты туда, где люди захотят разделить их с вами».

Какое меню вы бы хотели предложить? Какое меню вы можете предложить? Можете ли вы и хотите ли менять свое меню в зависимости от желаний непостоянной публики? Одни клиенты всегда будут требовать мяса с картошкой, в то время как другие будут настаивать на европейской кухне. Найдутся также и группы клиентов с другими запросами, а внутри каждой группы возможны разнообразные комбинации и градации вкусов и потребностей. Ваше меню — важ-

нейший элемент вашего успеха и потому заслуживает особого внимания. Что вы можете предложить? Будет ли народ это покупать постоянно?

Ваша концепция и/или меню будут диктовать решения, непосредственно касающиеся успеха вашего бизнеса. Концепция и/или меню, например, могут привлечь или оттолкнуть потенциальных клиентов. «Здорово! Наконец-то в этом городе появилось место, где можно поесть суши!» Или: «Сырая рыба! Ну уж нет. Полейте это тестом, обжарьте, и потом, может быть, я это съем».

Концепция и/или меню до некоторой степени определяют расположение вашего ресторана. Если в вашем меню есть такие слова, как *бри*, *трюфели* или *кураца в вине*, вы, вероятно, не захотите, чтобы ваше заведение располагалось рядом со свалкой или свинобойней на краю города. Ваши концепция и меню будут диктовать направление вашего маркетингового плана. Как правило, бесполезно покупать, готовить, рекламировать овсянку и свиные баки с браунколью и зерновым хлебом в элитных районах с домами стоимостью в миллион долларов, чьи владельцы затмевают Фразье Крейна. Ваша концепция и меню в значительной степени будут определять дизайн, обстановку и атмосферу вашего ресторана. Горящие факелы, вырезанные из дерева изображения бога Тики и официанты в цветных гавайских рубашках только смутят постоянных посетителей ресторанов *Vito's Portabella*, *Pizza&Pasta*.

Ваша концепция и меню будут влиять на выбор персонала. Важны не только навыки, опыт и личное обаяние. В *Hooters* вы не увидите толстых, лысых мужчин с усами, разносящих подносы. Официантам в *Mom's Greasy*



### Немного о рентабельности

Вы, возможно, слышали о том, что в индустрии питания прибыль невелика, а поддерживать рентабельность предприятия трудно. Это правда, но есть и другая сторона дела. Американская экономика до 2001 года включительно переживала кризис, однако в 2001 году показатели прибыльности в индустрии питания превысили показатели экономики в целом. Например, продажи в заведениях общественного питания за год увеличились на 4,4%. Увеличение доходности всей экономики составило 3,4%. В то же самое время трудовая занятость населения в сфере питания возросла на 1,4% по сравнению с показателем 0,6% для всей экономики.

Отрасль общественного питания не защищена от спадов, но, как правило, она менее им подвержена, чем другие отрасли экономики. Из последних тридцати лет только пять были отмечены спадом национальной экономики. В соответствии с отчетом, опубликованным на сайте [www.restaurants.org](http://www.restaurants.org), за тот же период в отрасли общественного питания наблюдалось только три года спада, а потери составили не более чем 0,2%.

*Spoon* нужно только четыре качества: хорошая память, приятный характер, сила, чтобы носить тяжелые тарелки, и способность смеяться несколько сотен раз в год над одной и той же шуткой. Официанты в дорогом континентальном ресторане для элитной публики должны досконально изучить искусство подавать еду.

Ваша концепция и/или ваше меню — это фундамент вашего успеха. У вас может быть много идей. Но прежде чем построить здание, удостоверьтесь, что фундамент прочный.

## **Есть ли у вас наставник?**

Лучшее, что вы можете сделать, решив заняться управлением ресторана, — это найти наставника. Объединитесь с тем, кто удачлив в бизнесе, — с тем, кому нравится быть менеджером ресторана, — и учитесь у него. Это один из самых быстрых способов постичь все тонкости и нюансы сложного и постоянно меняющегося бизнеса.

## **Знакомьтесь с успешными бизнесменами**

Найти хорошего наставника не так трудно, как вы думаете. Многие успешные люди рады помочь кому-то встать на ноги. Им льстит уважение и внимание, и они чувствуют удовлетворение и гордость, когда люди, которым они помогают, добиваются успеха. Знакомьтесь с удачливыми владельцами ресторанов — пусть кто-то вас представит или представьтесь сами. Многие руководители целенаправленно ищут талантливых людей, которым они могли бы покровительствовать. Не отчаивайтесь, если вам откажут раз или два. Просто продолжайте искать и знакомиться, и вы найдете своего наставника.

## **Помните, что долг платежом красен**

Отношения с наставником — двусторонние, они могут продлиться всю жизнь. Никогда не упускайте возможности отблагодарить своего наставника за оказанную любезность. Слишком часто молодые люди удачно начинают карьеру, а

потом забывают о тех, кто им в этом помог. Это печальный факт, свидетельствующий об отсутствии признательности и элементарной человеческой порядочности у таких людей.

Напоследок хочется добавить: избегайте «псевдонаставников». В каждом бизнесе есть люди, готовые рассказывать молодым обо всех неприятностях дела. «Тебе не нужно ввязываться в это дело, сынок. Это сделает тебя несчастным». Советы таких «экспертов» яйца выеденного не стоят. Неуспешные в бизнесе люди просто любят поделиться своим несчастьем. Похоже, они пытаются оправдать свою неудачу, делая все возможное для того, чтобы увидеть и других в таком же положении. Ваш наставник непременно должен быть успешным, энергичным, с любовью относиться к своей работе.

Когда вы станете преуспевать в деле, вспомните о той помощи, которую оказал вам наставник. Пришло время вам самим помочь кому-то встать на ноги.



#### Каждый владелец бизнеса руководит командой

Вы должны знать, как принимать талантливых людей — а это совсем не просто. Более того, вам нужно уметь, как управлять этими людьми и как их мотивировать. Текучесть персонала не избежать. Найти талантливых сотрудников, которые гармонично впишутся в коллектив, — это настоящее искусство. Например, иногда новых работников коллектив встречает с радостью и обаянием, а иногда — окунает им голову в даже враждебный прием. И как только бизнес теряет место нашей «Беруэйтс» и проблемы с персоналом нередко отражаются на ваших доходах.

Бизнес есть и у фрилансеров, более чем какой-либо другой группе полагают постоянный контакт с людьми. Верные клиенты и преданные сотрудники — вот источник вашего успеха.

## Глава 2

# Принимаем первые решения и проводим исследования

- Решите, каким рестораном вы хотите управлять
- Следите за изменениями на вашем рынке
- Держите цены низкими, а качество высоким

Часть первая

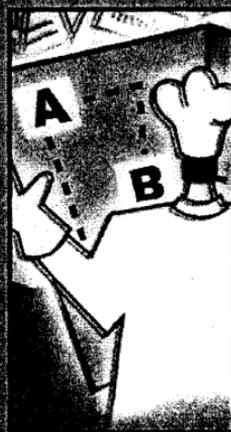
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



Часть первая. Хотите ли вы управлять рестораном, и если да, то как это делать?

Глава 2. Принимаем первые решения  
и проводим исследования

## Решите, каким рестораном вы хотите управлять

Итак, у вас есть замечательная идея. Значит, пришло время действовать. Вы хотите владеть и/или управлять собственным рестораном. Ваша задача — воплотить эту эфемерную мечту в надежную и прибыльную реальность. Мы поговорили о том, с чего нужно начинать, в главе 1. Пришло время принимать основное решение. Будет ли у вас свой собственный ресторан, или вы откроете предприятие по франшизе? Вам решать. Но какой бы путь вы ни выбрали, вы должны понимать, что это важное решение, которое будет иметь последствия в будущем и которое должно быть залогом вашего успеха. Его не следует принимать необдуманно. Потратьте время и деньги на консультации с юристом, бухгалтером, специалистом по финансам и вашими друзьями-бизнесменами, которым вы доверяете.

Прежде чем принять решение, давайте посмотрим, из чего можно выбирать.

### Кафе или гриль-бар

Это небольшие заведения, нередко встречающиеся в сельских населенных пунктах, а также в промышленных и торговых районах. Их часто с любовью называют «greasy spoon» (закусочная). Завсегдатаи — рабочие, служащие или придорожные торговцы — люди, которые хотят хорошей, простой и недорогой еды. Вместо скатертей на столах обычно клеенка, если таковая вообще имеется. Тарелки грубые, белые и тяжелые. Салфетки бумажные, стоят на столе в жестяной коробочке рядом с кетчупом и горчицей. Меню простое, ограниченное, составленное из популярных блюд. Владельцы понимают, что, поскольку прибыль от каждого клиента невелика, обслуживать посетителей нужно быстро, чтобы они освободили место для следующих клиентов. Официанты могут быть на удивление профессиональными, и постоянных клиентов привлекают скорее они,

Потратьте время и деньги на консультации с юристом, бухгалтером, специалистом по финансам и вашими друзьями-бизнесменами, которым вы доверяете.

чем меню. Кафе и гриль-бары — независимые предприятия, они обычно не создаются методом франчайзинга.

### **Фаст-фуд**

Это в основном региональные или национальные франчайзинговые предприятия: *McDonald's*, *Burger King*, *Wendy's* и множество других. Продукты заказываются оптом и доставляются на грузовых автомобилях, принадлежащих компании или арендованных. Многие блюда готовятся только после заказа, из полуфабрикатов, хранящихся в холодильнике. Цель такого заведения — как можно быстрее накормить как можно больше людей. Меню ресторана по франшизе в Бока Ратон будет идентично меню такого же ресторана в Бейкерсфилде, Буазе и Батон Руж. Можно сказать, что местные держатели франшизы обслуживают национальный рынок, однако только в том смысле, что местный ресторан посещают туристы и приезжие бизнесмены.

Расходы на рабочую силу нужно держать под контролем. Мастерство поваров минимально и обычно заключается в умении достать картофель-фри из фритюрницы до того, как он станет похожим на зубочистки. Навыки обслуживающего персонала также минимальны, так как продавец обычно принимает подаваемые ему из кухни продукты, кладет их в пакетик, берет у покупателя деньги (желательно с улыбкой) и переходит к следующему покупателю. Посетители, в некотором роде, выполняют функцию официантов. Бумажные салфетки, соломки для напитков и пластиковую посуду берут в специально отведенном месте на прилавке или около него. Тарелки, если они нужны, тоже будут пластиковыми. Средняя стоимость обеда обычно ниже, чем в кафе или гриль-баре. Для тех, кто проезжает на машине и торопится продолжить свой путь, существует специальное окно подачи еды прямо на улицу.

### **Семейный ресторан**

Похож на кафе или гриль-бар, только обычно выше классом и больше, обслуживает местный рынок и зависит от постоянных клиентов. Некоторые сети ресторанов также



## Высококласный ресторан

Ресторан для людей с высоким доходом и гурманов подразумевает прежде всего еду высшего качества, мастерство профессионального шеф-повара и изысканную атмосферу, которая привлекает и удерживает клиентов. Принятие пищи требует гораздо больше времени, а цены — выше, чем в ресторанах других представленных здесь категорий. Обед стоит дорого или даже, по мнению многих людей, неоправданно дорого. Кроме превосходной еды, ресторан может также предлагать коктейли, уникальные закуски, высококачественные вина, фирменные десерты, кофе «гурме» и даже развлекательную программу. Задача управляющего — превратить принятие пищи в событие, которое клиенты захотят вновь пережить.

Много дорогих ресторанов находится в высококлассных гостиницах и домах отдыха. Шеф-повар часто бывает настоящей знаменитостью и привлекает значительное число «поклонников». Здесь есть о чем подумать владельцу, поскольку он часто по совместительству занимает должность искателя талантов. Замечательный повар — приманка для посетителей. По крайней мере до тех пор, пока он не уйдет, — тогда «поклонники» могут последовать за ним. Главная обязанность владельца ресторана — удержать клиентов после того, как шеф-повар покинет вас: они заслуживают отличного обслуживания, за которым пришли к вам.

Очевидно, существует слишком много разновидностей подобных предприятий, чтобы перечислять их здесь, а некоторые из них будет трудно отнести к какой-либо категории. Это средний ресторан или просто очень большое кафе? *Big Bubbah's Bar-B-Que 'N*



... которые  
... было бы лучше  
... ресторана

Персонал. Это важно, если  
... лучше, потому что  
... который лучше  
... персонал.

Продукты. Это еда. Ваш рес-  
... обычно расположен  
... который у нас  
... который у нас

Доставка. Это не только  
... которые каждый  
... который у нас  
... который у нас  
... который у нас  
... который у нас  
... который у нас

Цены. Без сомнения, вы  
... который у нас  
... который у нас



### Перемены удерживают клиентов

Владельцы ресторана *Friday's* впечатляют своим умением постоянно увеличивать продажи. Что же притягательного они предлагают, помимо веселой атмосферы и хороших вайф? Очень просто. Они часто вносят изменения в меню. Было подсчитано, что от 20 до 25% постоянных клиентов приходят в ресторан не так часто, как того хотелось бы владельцам, из-за того, что меню утрачивает новизну. Вдохновившись успехом *Friday's*, Рэнди стал менять свое меню четыре раза в год (каждый сезон). Он оставляет 75–80% существующего меню — наиболее популярные блюда — и добавляет несколько новых. Он также днем и ночью предлагает блюда по сниженной цене и смотрит, насколько хорошо они продаются. Самые популярные добавляются в стандартное меню. Обновляйте свое меню время от времени, и вы приобретете постоянную клиентуру.

*Brew* — это придорожное заведение для рабочих или оригинальный дорогой ресторан, ориентированный на молодых, активных деловых людей? Главное — это то, что привлекает вас. Рестораном какого типа вы хотели бы владеть или управлять? Итак, вы приняли решение, остается узнать, придет ли кто-нибудь к вам на торжественное открытие и есть ли шанс, что ваша мечта будет приносить доход.

## Следите за изменениями на вашем рынке

С практической точки зрения, вам нужно быть немного ясновидящим, чтобы успешно вести бизнес. Тенденции все время меняются. Но это не значит, что вы должны изменять свою концепцию или меню с каждой новой тенденцией. К сожалению, вкусы людей непостоянны, и к тому времени, как вы сделаете радикальную перемену, мода может вернуться. К тому времени как вы установите дорогостоящую проекционную систему для ночной программы «Ешь и смотри кино», публику может привлечь ваш конкурент с проектом «Ужинай и танцуй».

Хороший управляющий всегда в курсе тенденций, но это не значит, что всем тенденциям нужно следовать. Полезно знать, что происходит вокруг, и пытаться предугадать, что произойдет в будущем. В вашем районе произошли демографические изменения, которые могут отразиться на вашей клиентуре? Существующая экономическая ситуация помешает или повредит запланированному вами расширению? Кто местные «сильные мира сего» и хотите ли вы их при-

влечь или, наоборот, стараетесь избегать? Каковы перспективы рынка квалифицированной рабочей силы на ближайшие три года? Что случится, если поставщик выйдет из дела? Можете посетить ближайшую ясновидящую. Конечно, вам придется интерпретировать ее высказывания, такие как: «Я вижу *красное* в вашем будущем». Это значит, что вам нужно перекрасить стены? Она говорит о томатном соусе и необходимости включить в меню итальянские блюда? Или она видит красные чернила финансовой неудачи после того, как вы откроете «Коммунистическое течение» по соседству с местным офисом ФБР?

### Поиграем в «что если?»

Чтобы лучше видеть будущее, играйте в игру под названием «что если?». Просто представляйте все возможные сценарии, задавайте себе этот простой вопрос и давайте логичные ответы. Играйте в эту игру, и вы будете удивлены, обнаружив в себе способности ясновидящего.

«Что если?» — это замечательный способ поупражнять свой ум и обнаружить благоприятные возможности и препятствия на пути. Правила просты. Подумайте о какой-либо ситуации (прошедшей, настоящей, будущей или воображаемой) и спросите себя: «Что если?» Затем отвечайте: ответом может быть ваша заветная мечта, худший ночной кошмар или мысль, которая недавно пришла вам в голову. Что если бы мы открылись на другом конце города? Что если бы мы открылись на полгода позже/раньше? Что если завод закроют? Что если поставщик... однажды не придет? Что если уйдет шеф-повар? Что если посетитель получит травму у меня в ресторане? Что если в обеденное время ворвется грабитель с пистолетом? Что если неожиданно ко мне привезут обедать целый автобус пожилых туристов? Что если бы мы поменяли меню? Что если бы мы не предлагали еду на вынос? Что если бы мы открыли банкетный зал? Игру можно продолжать до бесконечности или, по крайней мере, пока вы занимаетесь этим бизнесом. Она особенно полезна на подготовительной стадии, предшествующей открытию ресторана. В игре нет победы или проигрыша — только проницательность. Иг-

райте в нее, и играйте часто. Вы будете удивлены количеству трудностей, которых удастся избежать, и количеству скрытых возможностей, которые вы сможете обнаружить.

### **Следите за своими конкурентами**

Как только вы всерьез приметесь за дело, разнесется слух о том, что открывается новый ресторан. Естественно, к тому времени как вы обратитесь к городским властям за разрешениями, ваши конкуренты будут знать, что вы планируете вторжение на их территорию. Ждите, что они будут следить за развитием вашего предприятия. Нет ничего плохого в том, чтобы и вам установить наблюдение за конкурентами.

Пообедайте в *Joës* или в *Luigi's*, *Kung Pao Palace* — у любого своего конкурента. Попробуйте их еду и напитки. Посмотрите на их оформление и обстановку. Обратите внимание, что удачно, а что совсем не кажется таким. Отметьте, что бы вы изменили, чтобы ресторан функционировал лучше, а клиенты получали более качественное обслуживание. Осуществите небольшую диверсию: если вы найдете замечательную официантку, бармена или кого-нибудь еще, запишите имя этого человека, чтобы потом предложить ему работу, когда вам понадобится такой сотрудник.

### **Собирайте и изучайте информацию**

Собирайте собственные справочные материалы: планы, проекты, идеи, заметки, полезные статьи и печатные материалы, формы, случаи из практики других рестораторов, дикие и безумные мысли — все, что, на ваш взгляд, может иметь потенциальную ценность.

Вы можете записывать все это в блокнот, хранить в обычном скоросшивателе или в своем компьютере. Работая с компьютерными файлами, не забывайте делать копии данных: компьютеры ломаются, программное обеспечение дает сбой. Вы же не хотите, чтобы полгода или год сбора ценной информации пропали зря. Вот пункты, которые вы, возможно, включите в свой список (конечно, у вас их будет больше):

- Новости ресторанного бизнеса.

- Тенденции, касающиеся ресторанов, цен и рынка труда.
- Обзоры местных ресторанов.
- Новости торговой ассоциации.
- Бланки и образцы документов.
- Случаи из практики других бизнесменов (провалы и успехи) и ваш анализ этих случаев.
  - Списки людей, которые могут оказаться полезными, и предметов, которые нужно изучить.
  - Хорошие и плохие идеи.
  - Информация о поставщиках.
  - Судебные случаи, касающиеся ресторанов, индустрии еды и напитков и отдыха.

### **Думайте своей головой**

Важно, чтобы каждый будущий владелец ресторана собрал как можно больше информации из самых разнообразных источников. Столь же важно, чтобы вы оценили полученную информацию и сделали собственные выводы. Эксперты зачастую ошибаются в выводах.

Журнал «Restaurant Business», одно из изданий, посвященных национальному рынку индустрии питания, в июле 2001 года опубликовал статью, рассказывающую о некоторых своих удачных и ошибочных прогнозах. Вот примеры ошибок. В 1903 году журнал предсказал, что киоск для продажи газированной воды превзойдет по популярности питейные заведения. Очевидно, редакторы полагали, что народ откажется от бурбона в пользу воды с банановым сиропом. Когда вы в последний раз видели автомат с газировкой? В начале 60-х журналисты высказали мнение, что Америка будет с ума сходить по мексиканским тако. Лепешку для тако начнут сворачивать в рожок наподобие трубочки для мороженого. Конвейеры по производству тако, если бы их установили в ресторанах, позволили бы обслуживать клиентов быстрее и качественнее, — так говорили в 1958 году. А в 1909 году журнал опубликовал заметку о том, что женщины никогда не смогут успешно состязаться с мужчинами, работая в ресторане. В настоящее время около половины работников, занятых в сфере питания, — женщины. Указы-

вая на эти ошибки, мы не хотим нанести удар по репутации уважаемого журнала, у которого наряду с неудачными было много верных прогнозов. Мы скорее хотим указать на следующее важное обстоятельство: какими бы надежными ни были ваши источники, ответственность за принятые решения в конечном счете лежит на вас — вам жить с последствиями этих решений.

## **Держите цены низкими, а качество высоким**

Цены растут. Стоимость продуктов, поставок и рабочей силы всегда увеличивается, и когда-нибудь вам придется подкорректировать меню, чтобы сохранить финансовый баланс. Тщательно проанализируйте рынок. Люди ожидают, что цены будут расти время от времени, но вы же не хотите шокировать своих постоянных клиентов?

### **Наблюдайте за конкурентами**

Следите за своими конкурентами, чтобы быть в курсе тенденций рынка. Если ваши наблюдения говорят вам, что пока не следует поднимать цены, найдите другой способ. Вы, например, можете изменить меню, исключив из него блюда, приготовление которых обходится дороже всего. Неплохо также частично обновить меню — тем самым вы получите две выгоды. Во-первых, новые блюда могут вызвать новый интерес посетителей. Во-вторых, включая в меню блюда меньшей себестоимости, вы можете увеличить свою прибыль. Если нельзя поднять цены, нужно, по крайней мере, снизить некоторые расходы.

### **Никогда не отказывайтесь от своих стандартов**

Никогда, никогда, никогда не поступайте своими стандартами! Всегда поддерживайте качество еды и обслуживания на высоком уровне. Если расходы слишком велики, внесите изменения в меню, как было предложено выше. Экономия на качестве обернется против вас самих. Пиццерия, названия которой мы здесь упоминать не станем, ре-

шила однажды объявить о специальном предложении «две пиццы по цене одной». Обычно это хороший метод продвижения товара. Однако управляющий пиццерии решил «сэкономить» на начинке. Люди вскоре поняли, что они платят больше, чем получают. Бизнес остановился, и компания потеряла много своих постоянных клиентов.

Уменьшить количество персонала часто необходимо для того, чтобы приспособиться к рынку. Если вам нужно уменьшить расходы на заработную плату персонала, сделайте это, но не в ущерб качеству обслуживания. Вы можете уменьшить расходы, отпуская часть персонала, когда в ресторане мало посетителей. Уменьшите расходы на вспомогательных рабочих, таких, как помощники официанта, бармены, мойщики посуды, повара, занимающиеся предварительной обработкой продуктов, или старшие официанты. Действительно ли вам нужен этот помощник официанта или кто-то из официантов или административных работников может протереть несколько столов? В часы, когда мало посетителей, вы можете отпустить бармена — вместо него может поработать кто-то из административного персонала.

Плохое оборудование не должно отражаться на качестве обслуживания. Сколько бы вы ни сэкономили на дешевом оборудовании, если оно недостаточно быстро работает и поступают жалобы от клиентов, избавьтесь от него. Оборудование можно легко заменить. Вернуть же потерянную репутацию — задача гораздо более сложная.



#### Хорошо подумайте о скидках

Иногда предложение «два по цене одного» — хороший маркетинговый прием. Однако он не всегда уместен. Купоны, дающие право на приобретение определенного товара или услуги со скидкой, или специальные предложения должны соответствовать имиджу вашего ресторана. Если репутация вашего заведения или его имидж исходят от таких рекламных акций, лучше с ними не прибавлять. Если основным аргументом, чем вы известны, тем хуже качество.

## Анализ осуществимости вашей идеи

- 34 — Проанализируйте свою идею
- 34 — Элементы анализа осуществимости идеи
- 40 — Включите в свое исследование анализ ВПСС
- 41 — Поиск информации
- 43 — Критическая оценка рынка

Часть первая

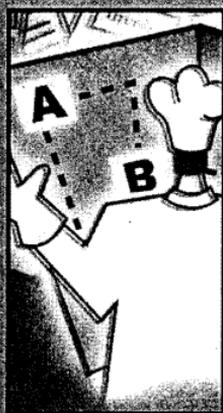
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВЫ ХОТИТЕ УПРАВЛЯТЬ РЕСТОРАНОМ, И ЕСЛИ ДА, ТО КАК ЭТО ДЕЛАТЬ?**

■ Глава 1 — Запаситесь идеями и выберите ■ Глава 2 — Принимайте первые решения и проводите исследование ■ Глава 3 — Анализ осуществимости вашей идеи ■ Глава 4 — Организуйте персонал и найдите нужных партнеров ■ Глава 5 — Создайте корпоративный дух на рабочем месте

## Проанализируйте свою идею

**В** фильме «Мидуэй», повествующем о сражении в Тихом океане во время Второй мировой войны, герой Чарлтона Хестона высказывается о качестве морской разведки. Офицер разведки, которого играет Хэл Холбрук, говорит, что информация, сообщаемая его людьми, основана лишь на небольшой доле точных сведений, каких-то отрывочных данных, значительную же роль играет творческое мышление. «Это догадки!» — восклицает Хестон. Холбрук криво улыбается и говорит: «Нам нравится называть это *анализом*». Такой же принцип лежит в основе анализа осуществимости идеи. Вы собираете как можно больше информации о вашем предполагаемом бизнесе и затем строите логические догадки и/или анализируете ситуацию.

## Элементы анализа осуществимости идеи

Анализ осуществимости должен включать, по крайней мере, следующие элементы:

- географию;
- население;
- местную экономику;
- конкуренцию;
- местный бизнес и промышленность;
- туризм и конференцию;
- местный рынок недвижимости.

### География

Где ваш ресторан будет располагаться? Вы должны определить границы своей торговой области — территории, население которой ваш ресторан будет обслуживать. Более двух миллионов человек живут в Фениксе. Это огромный рынок. Но если ваш мексиканский ресторан расположен в восточной части города, то шансы, что люди из западной части поедут к вам, чтобы съесть тарелку вашей всемирно известной картошки с соусом гуакамоле, почти нулевые. Расстояние

слишком велико, много неудобств, к тому же гуакамоле можно найти и ближе.

Где же проходит логическая граница вашей территории обслуживания? Вам нужно будет оценить такие обстоятельства, как расположение федеральных автострад и главных улиц. Не будет ли затруднен доступ к автомобильной стоянке? Достаточно ли для нее места, не нужно ли нанять служащего, который будет парковать автомобили посетителей? Также оцените пешеходные дороги. Поговорите с людьми из торговой палаты и местных правительственных органов. Выясните, какие планы относительно участка, на который вы претендуете, обсуждаются или уже реализуются. Расширение улицы перед участком, где предположительно будет находиться ваш ресторан, могло бы облегчить доступ к нему для ваших клиентов, не говоря уже о том, что это увеличило бы количество случайных посетителей. Конечно, в течение года или полутора лет строительства дороги проезд к вашему заведению будет затруднен. Сможете ли вы справиться с убытками во время строительства? Не следует ли подождать с открытием, пока не расширят улицу, или поискать другое место? Такие географические нюансы важны — они могут способствовать успеху или разорить вас.

Где же проходит логическая граница вашей территории обслуживания?

## Население

Итак, вопрос «где?» решен, пришло время перейти к вопросу «кто?». Необходимо провести тщательный и глубокий анализ потенциальной клиентуры. Сходите в местную библиотеку и ознакомьтесь с данными переписи населения США. Библиограф покажет, где искать нужную информацию, и даже поможет найти другие сведения о районе. Данные переписи можно также получить в бюро переписи населения при Министерстве торговли. Местные источники — торговая палата, комитет по городскому планированию, комитет по районированию, комитет по строительству, ассоциации недвижимости и местные ресторанные ассо-

циации. Поговорите с представителем района в городском собрании, а также не забывайте, что мэры и депутаты в отставке, поскольку они не выставляют свою кандидатуру на переизбрание, могут говорить свободнее и потому являются ценнейшими источниками информации.

Обязательно оцените экономическую историю выбранного района (районов). Наблюдаются ли изменения экономической ситуации в данном районе или окрестностях? В какую сторону? Увеличивается ли количество населения с доходом, достаточным для того, чтобы посещать ваш ресторан? Определите, какая возрастная группа (группы) здесь преобладает и какова демографическая тенденция. А через десять лет — будут ли еще в этом районе представители той категории населения, к которой относятся ваши потенциальные клиенты? Другими словами, сможете ли вы расти вместе с населением или рост населения остановит ваш? Вот еще вопросы для исследования:

- количество домовладельцев;
- количество съемщиков (домов и квартир);
- количество жилья;
- тип жилья (одноквартирные дома, многоквартирные дома и т. д.);
- существующее деление на районы (зоны);
- предполагаемое деление на районы (зоны);
- уровень образования населения района;
- занятость населения;
- семейный статус жителей района;
- средний семейный доход;
- этнический состав района;
- предполагаемые изменения плотности населения;
- возрастной диапазон жителей района;
- какая коммерческая деятельность начинается или прекращается.

Существует большое количество компаний, профессионально занимающихся подобными исследованиями. Еще больше организаций говорят, что занимаются, но реально имеют в этом деле весьма скромный опыт. Мы рекомендуем обратиться в несколько исследовательских организаций. Прежде чем нанять их, убедитесь, что они действительно

знают, как изучать рынок. Попросите список лиц, которые могут дать рекомендации, и обзвоните их. Рекламное агентство, маркетинговая компания или организация по связям с общественностью могут создавать рекламные буклеты и радио ролики, отмечаемые наградами, но это не значит, что они знают что-нибудь о плотности населения или о политике городского зонирования. Найдите лицо или компанию, которые имеют большой опыт исследований в данной области.

Кроме того, вам следует провести собственное исследование, потратив некоторое время на знакомство с районом. Прокатитесь на машине. Выпейте пива в местном баре или чашечку кофе в кафе. Поговорите с официантами, почтальоном, местным полицейским — с теми, кто может сообщить какие-нибудь интересные сведения. Доверьте исследовательской фирме поиск данных и их анализ, но не пренебрегайте собственным опытом, интуицией и внутренним чутьем.

## Экономика

Успеху кандидата на пост президента Соединенных Штатов на выборах в немалой степени способствовал советник, повесивший на видное место плакат с надписью: «Важна экономика, приятель!» Местная экономика в выбранном вами районе так же важна. Вы, вероятно, не хотите, чтобы ваш высокочеловеческий ресторан оказался в районе с падающей экономикой? В этом случае вы обречены на неудачу и



### Оцените экономическую ситуацию в районе

Когда будете в здании городского совета наводить справки о зонировании и населении района, зайдите в отделы экономического развития и городского планирования. Расспросите служащих о прошлом и настоящем района и о том, в какую сторону, по их мнению, он развивается. Посетите отдел городского районирования, чтобы определить характер района: жилой, торговый, промышленный или смешанный.



### **Вместе может быть лучше, чем в одиночку**

Не бойтесь конкуренции, если вы твердо верите, что ваше заведение может стать конкурентоспособным и приносить прибыль. Во многих городах есть район или районы, которые называют «ресторанными рядами» — в них большое количество предприятий общественного питания мирно сосуществуют. Часто такие «ряды» расположены в местах, посещаемых туристами или около развлекательно-досуговых объектов. Так, большой торговый центр нередко бывает окружен всевозможными заведениями питания. То же можно сказать и о казино, спортивных площадках и киноцентрах. Хотите ли вы занять место в «ряду» или нет, вы должны определить, есть ли рыночный спрос на ваше заведение и продержится ли он достаточно долго, для того чтобы ваши усилия окупились.

в конечном итоге разоритесь. Необходима объективная оценка экономического здоровья населенного пункта.

Вы, конечно, слышали формулу успешного бизнеса, особенно ресторанного, которая звучит следующим образом: «Определите местоположение!» Для успеха необходимо и многое другое, но это, несомненно, важная и, возможно, основная составляющая. Ошибившись в выборе места для вашего ресторана, вы будете испытывать на себе последствия этой ошибки долгое, очень долгое время. Помните, что даже если бизнес не удастся, участок земли ваш и вам придется продать его или сдать в аренду. Подходит ли выбранное место для ресторана, который вы хотите открыть? Смогут ли жители района позволить себе обедать у вас и насколько вероятно, что они этого захотят?

### **Конкуренция**

Кто опередил вас? Эта информация крайне необходима. Если ваш ресторан будет в районе единственным в своем роде заведением, это будет замечательно. Почему? Немецкий, мексиканский или каджунский ресторан может оказаться неудачным предприятием в районе, быстро заселяемом иммигрантами из Китая, Румынии или Марокко. Или же, наоборот, он может занять ту нишу на рынке, которую необходимо было заполнить. Вам или вашей исследовательской фирме необходимо выяснить ситуацию на рынке. Нужно учитывать также следующее: то, что по соседству нет конкурентоспособного ресторана вашего типа, вовсе не означает, что появление такового не планируется. Снова посетите городской совет и уз-

найте, на строительство каких типов ресторанов выдаются разрешения в настоящее время.

Если на вашей целевой территории есть конкуренты, вы можете:

- изменить свою концепцию;
- подумать о выборе другого района;
- смело открыть бизнес и показать им всем, на что вы способны.

## **Местный бизнес и промышленность**

Оцените деловую и промышленную обстановку в районе. Образуют ли сотрудники местных организаций жизнеспособный рынок? Сможет ли ваш ресторан привлечь их? Хотите ли вы привлечь их или вам нужен другой рынок? Существование предприятий по соседству вам на руку, особенно если люди не любят обедать там, где работают. Кроме того, ваше заведение может организовать завтраки, обеды или вечерние встречи для сотрудников предприятий и фирм. Бизнес-клубы часто ищут для проведения регулярных собраний место с хорошей едой и приятным обслуживанием. Также прибыль принесет обслуживание обедов, деловых встреч и семинаров в местных фирмах. Посетите торговую палату и несколько местных общественных и бизнес-клубов — там вам предоставят всю необходимую информацию. Вы также сможете завести ценные знакомства, приобрести потенциальных клиентов и попробовать то, что конкуренты подают на обед.

## **Туризм и конференции**

Рестораны всегда являются объектами особой притягательности для туристов. Посмотрите, как их рекламируют в проспектах туристических бюро и агентств по организации конференций, путеводителях, телефонных книгах и рекламных листовках. Сходите в такие агентства, чтобы разобраться в ситуации. Какие рестораны и кухни предпочитает путешествующая публика? Что выбирают торговые агенты, менеджеры и руководящие работники, когда они приезжают в город по делам? Какие типы ресторанов привлекали

туристов раньше, а какие нет? Не забудьте навести справки о местных ярмарках и фестивалях. Во время таких мероприятий туристы и местные жители обычно едят прямо на праздничном гулянье на открытом воздухе. Вместо того чтобы подсчитывать понесенные убытки в такие дни, посмотрите, нельзя ли присоединиться к веселью, открыв киоск с едой. Это замечательный способ заработать немного денег и представить свой ресторан и его меню публике.

### **Местный рынок недвижимости**

Состояние рынка недвижимости — ключевой показатель осуществимости вашей идеи. Если жилищное строительство не развито и если заложенное имущество зачастую не выкупается в результате непогашения долга по ипотечному кредиту, то в будущем возможно снижение численности населения, и у публики, вероятно, не будет свободных денег, для того чтобы питаться в ресторане. Если же деньги вкладываются в покупку и аренду жилья, значит, у людей есть деньги и они хотят их тратить. Ваша задача в таком случае — заставить людей тратить деньги в вашем ресторане.

Вам также понадобятся точные данные относительно стоимости покупки и аренды вашего здания. Обратитесь в местные агентства недвижимости — к людям, которые знают, как обстоят дела на местном рынке недвижимости. Ищите возможности. Заводите знакомства. И будьте в курсе всех тенденций и происходящих или ожидаемых изменений.

### **Включите в свое исследование анализ ВПСС**

Составьте список Возможностей, Препятствий, ваших Сильных и Слабых мест — назовем это анализом ВПСС. Изучите внутренние факторы: ваш личный опыт и знания в кулинарии, маркетинге, финансах, ваши способности лидера, навыки управления и знание технологического процесса, общее знание рынка. Есть ли у вас источники контактов с поставщиками, служащими и вообще знакомства в деловом

сообществе? Объективно оцените свою материальную базу или ее отсутствие. Подумайте, какой вклад можете внести в дело лично вы.

Каковы особенности окружающей вас среды — включая экономические, правовые, политические, технологические, социальные и культурные факторы? Оцените конкуренцию, а также имеющийся или возможный спрос на планируемое вами предприятие. Проведите тщательный анализ демографической обстановки в районе, системы дорожного движения, доступа к вашей собственности, неконкурентоспособных соседних предприятий, окружающего жилья, современных тенденций рынка, местных и национальных традиций питания, состава семей, живущих в данном районе, и рынка потенциальной рабочей силы. Самое главное, определите, действительно ли нужен в выбранном месте ваш ресторан.

## Поиск информации

Чем больше вы знаете о бизнесе, тем лучше вы понимаете, действительно ли вам нужно идти по этому пути. К счастью, доступно большое количество информации: источники основных знаний обо всех аспектах индустрии питания находятся вокруг вас.

Помните, что сведения и источники информации буквально повсюду: просто нужно поискать в Интернете, позвонить или поехать на машине. Поэтому подключайтесь к сети, набирайте номер, заводите машину — и вперед!

### Интернет

Начать следует, конечно, с Интернета. Зайдите на сайт Национальной ресторанной ассоциации США [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org) — там вы найдете любую информацию обо всех аспектах бизнеса. Поищите также информацию по смежным темам — отдых, напитки, обслуживание и т. д. — и вы удивитесь количеству доступных источников.

## Библиотека

Неплохо было бы сходить в местную библиотеку. В ней, вероятно, найдется хотя бы одна публикация о ресторанах; возможно, там для вас смогут заказать копии книг, хранящихся в других библиотеках. Также вы сможете просмотреть журналы, краткие обзоры и информационные бюллетени, посвященные связанным с индустрией питания вопросам. Это могут быть публикации общего характера, такие, как журналы *Restaurant Business*, *Restaurant News*, *Restaurant and Institutions*, а также *U.S. Foodservice News*, или специализированные издания, такие, как отраслевые журналы *Tea and Coffee*, *Frozen Food Age* и даже *Meat and Poultry*. Многие издания имеют свой сайт.

## Местные и региональные торговые ассоциации

Местные и региональные торговые ассоциации также могут предоставить вам массу сведений. Рэнди, например, является членом Ресторанной ассоциации Луизианы. Поищите координаты вашей местной организации в телефонном справочнике, Интернете или спросите у владельца ближайшего ресторана. Возможно, в местно-торговой ассоциации есть информационный стол. Узнайте о намечающихся торговых выставках. Посетив одну из них, вы окунетесь в реальный мир владения и управления рестораном. Вы встретите владельцев, управляющих и поставщиков разного рода оборудования, продуктов и услуг. Вы не только получите ценную информацию, но и познакомитесь с профессионалами.

Посетив торговую выставку, вы окунетесь в реальный мир владения и управления рестораном.

## Местная торговая палата

В торговой палате имеется центр бизнес-развития или, по крайней мере, отдел бизнес-информации. Вполне вероятно, что у них есть полезные публикации, исследования, брошюры и т. д. Они также могут по-

мочь вам связаться с солидными рестораторами из вашего района, которые могли бы стать вашими наставниками или хотя бы поделиться с вами своим опытом. Обратитесь также к представителям SCORE\* — это группа опытных, компетентных бизнесменов, которые добровольно помогают открыть бизнес таким людям, как вы.

### **Управление по делам малого бизнеса**

Свяжитесь с Управлением по делам малого бизнеса. Это правительственное ведомство, занимающееся продвижением интересов мелких компаний. Оно ведет программу SCORE обычно через свое местное представительство, а также управляет центрами по развитию малого бизнеса — обычно через местный университет, где вы также можете получить ценный совет или рекомендации на стадии становления дела. Информация об Управлении по делам малого бизнеса есть в телефонном справочнике. У них также есть сайт — [www.sbaonline.gov](http://www.sbaonline.gov).

### **Местные колледжи**

Узнайте в местном университете, колледже или школе бизнеса, есть ли у них курсы, которые помогли бы вам в вашем деле.

В вашем городе непременно должен быть отдел экономического развития. Вы же как раз это и пытаетесь делать — «развивать экономику»? Поэтому позвоните туда, и вам предоставят точные сведения о местной индустрии питания и, возможно, скажут, с кем еще можно связаться и к каким источникам обратиться.

### **Критическая оценка рынка**

Конечно, вы всегда хотели открыть уютный ресторан со свечами, изысканным меню европейской кухни, но примет ли

---

\* Service Corps of Retired Executives — Объединение отошедших от дел руководителей (англ.). — Прим. переводчика.



### Американцы любят обедать вне дома

По данным *Restaurant Spending*, издания Национальной ресторанный организации, в 1999 г. американская семья тратила в среднем 2116 долларов на питание в ресторанах. При этом на каждого человека пришлось 846 долларов. Около 37% этих денег были потрачены семьями со средним годовым доходом от 70 тыс. долларов — это высокий показатель, поскольку данная группа составляет лишь 19% из общего количества американских семей. Когда семья достигает уровня дохода в 30 тыс. долларов (до уплаты налогов), она начинает тратить больше на обеды вне дома.

Возраст — также важный фактор. Обычно человек имеет наибольший доход в период жизни между 35 и 54 годами, и семьи, глава которых находится в этом возрастном диапазоне, посещают рестораны чаще других.

его рынок? Перед тем как открыть какое-либо предприятие, необходимо отрешиться от эмоций и тщательно оценить свои шансы на успех. «Какие рестораны представлены на моем рынке?» «Есть ли на рынке место для моей идеи?» «Есть ли на моем рынке конкуренты?» «Что даст мне преимущество перед конкурентами?» «Где я должен расположить свой ресторан и могу ли его там расположить?» «Каково направление местной экономики?» «Нужна ли мне постоянная клиентура или я могу достичь успеха со случайными посетителями?»

Это вопросы, на которые нужно ответить спокойно и максимально объективно — иначе ваша мечта может превратиться в ночной кошмар. Конкретный рынок требует индивидуального подхода, и мы не можем оценить его для вас, поэтому сделайте это сами, подойдя к вопросу критически.

# Организуем ресторан: в одиночку или с партнером?

- 46 — Индивидуальное частное предприятие — компания, находящаяся в единоличном владении
- 46 — Преимущества единоличного владения
- 49 — Обратная сторона медали
- 50 — С партнерами ваши возможности шире
- 52 — Нарисуйте карту совместного путешествия
- 54 — Преимущества товарищества
- 55 — Возможные отрицательные стороны товарищества

Часть первая

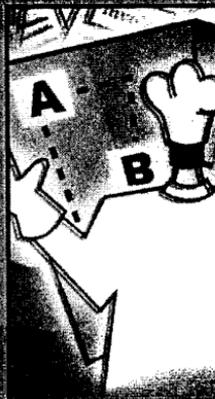
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ХОТИТЕ ПЕРЕВЕСТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВЫ ХОТИТЕ УПРАВЛЯТЬ  
РЕСТОРАНОМ, ИЛИ СТОИТЕ ЛИ ТОЖЕ СТОИТЕ ДЕЛАТЬ?

Вопросы: 1. Хотите ли вы управлять рестораном? 2. Хотите ли вы управлять рестораном, если вы не хотите управлять рестораном? 3. Хотите ли вы управлять рестораном, если вы не хотите управлять рестораном? 4. Хотите ли вы управлять рестораном, если вы не хотите управлять рестораном? 5. Хотите ли вы управлять рестораном, если вы не хотите управлять рестораном?

## **Индивидуальное частное предприятие — компания, находящаяся в единоличном владении**

**Е**диноличное владение означает, что ваш бизнес принадлежит исключительно вам и вы занимаетесь им только для себя. Вы компания — без вас компании уже не будет. Вы единственный, кто принимает решения, касающиеся ресторана, а после уплаты всех налогов прибыль достается только вам.

В любом деле есть и свой риск и свой выигрыш, и индивидуальное предприятие не исключение.

### **Преимущества единоличного владения**

Говорят, что первый пункт в бизнес-плане будущего владельца ресторана звучит так: «Выиграй в лотерею». Выиграть состояние, унаследовать пакет акций дяди Джо или обнаружить золотую жилу — это, конечно, было бы хорошим началом дела и дало бы вам чувство защищенности в бизнесе, но на самом деле можно обойтись и без этого.

#### **Сам себе хозяин**

Если ваш стиль управления соответствует правилу «делай проще», тогда собственный ресторан — то, что вам нужно. Так проще управлять и контролировать. Вы владелец, ответственный и отчетливаетесь только перед самим собой и банком, кредитно-финансовым институтом или зятем, который ссудил вам деньги на открытие дела. Вам достаются все почести, а также львиная доля прибыли. Конечно, в случае неудачи вся вина ложится на вас, и именно вам нужно искать способ выбраться из финансового кризиса, а также объясняться с зятем и пытаться сохранить мир в семье. Это непросто. Вы справитесь в одиночку?

## Решения принимаются быстро

Ваше бизнес может идти быстро. Нет вышестоящих начальников, регионального директора или финансового отдела, следящих за вашими действиями. Если вам в голову приходит замечательная идея, можете приступить к ее реализации немедленно. Например, если вы вдруг захотели добавить в меню новое блюдо или полностью обновить ассортимент блюд за неделю, можете сразу садиться за компьютер, начинать звонить поставщикам, назначать встречу с шеф-поваром. Так же быстро вы можете заказать новую рекламу, сменить оформление, уволить некомпетентного сотрудника или, реагируя на изменение ситуации на рынке, внести поправку в бизнес-план.

Как владелец индивидуального частного предприятия вы можете сразу же воспользоваться новыми возможностями, как только они предоставляются. Если проект по перепланировке городской улицы действительно помешает вашему бизнесу, вы можете, если хотите, прекратить работу предприятия и переехать на лучшее место или сделать так, чтобы машины без труда находили дорогу на вашу автомобильную стоянку. Подобное произошло с одним из друзей Рэнди. Город больше года ремонтировал дороги, и из-за строительных работ был перекрыт главный подъезд к ресторану этого человека. Буквально за ночь в прилегающих к его ресторану кварталах появились яркие, легко читаемые знаки с бросающимися в глаза красными стрелками. Каждый знак указывал на следующий, и их цепочка вела ко второму — заднему — въезду на автомобильную стоянку. Клиенты ехали по знакам, и ресторан вы-



### Мои клиенты хотят чего-то другого

Время от времени ваши посетители могут хотеть чего-то другого: другого меню, другого оформления, другого времени работы, другого обслуживания и т. д. Будучи связаны договором франчайзинга, вы мало что сможете сделать. Когда клиенты захотят перемен, предприятие скорее всего для местного сегмента не оставило почти никакой возможности инициативы. У независимого предпринимателя больше свободы, он может быстро реагировать на перемены, происходящие на рынке.

Однако не стремитесь к переменам только ради самих перемен. Также помните, что немногочисленные любители пожаловаться делают это вслух. Большинство же молчит. Отвечая шумному меньшинству, вы можете лишиться тихой, но всем довольной группы верных клиентов.

жил, в то время как другие разорялись, а когда работы были закончены, ресторан преуспевал.

### **Минимум бумажной работы**

Юридических документов может быть минимальное количество. Как правило, для того чтобы открыть индивидуальное частное предприятие, кроме получения лицензии на открытие бизнеса в данном районе, не требуется почти никаких юридических действий. Разумеется, как и всем, вам нужно будет вести налоговую и другую документацию, но статус владельца предприятия означает, что вам не придется иметь дело с множеством соглашений о партнерстве и официальными докладами для компаньонов, а также выслушивать «советы» последних. Формальные расходы, связанные с открытием и ведением дела, могут быть сведены к минимуму.

### **Вся прибыль — ваша**

Деньгами, которые вы делаете, вы же и распоряжаетесь. Естественно, прибыль нужно снова вкладывать в дело, чтобы поддерживать работу предприятия, но после того как бизнес станет окупать себя, деньги будут принадлежать вам. Они считаются личным доходом. Недвижимость, земельный участок и оборудование, когда вы за них расплачиваетесь, становятся вашим имуществом. Вы можете пользоваться им, продать, сдать внаем, бросить, выбросить — на ваш выбор. Ваша свобода практически полная, потому что вы не несете ответственности ни перед кем кроме самого себя и, конечно, своих клиентов. К тому же индивидуальное предприятие может пользоваться некоторыми налоговыми льготами. Как уже было отмечено, ваша прибыль считается вашим личным доходом, а собственность предприятия — личной собственностью. Если вы понесете убытки, это может служить основанием для уменьшения налога на прибыль.

## **Обратная сторона медали**

Каждое дело имеет две стороны, одна из которых всегда отрицательная. Это относится и к единоличному владению.

### **Неограниченная ответственность**

Поскольку ваша прибыль — это ваш личный доход, долги вашего дела считаются вашими личными долгами. Они не принадлежат ни партнерам, ни корпорации, поскольку нет ни партнеров, ни корпорации. Все трудности ложатся на ваши плечи. Вы несете неограниченную ответственность за долги и обязательства, которые ваше предприятие берет на себя. Стоимость новой печи, ремонт крыши, еда и напитки, реклама, зубочистки и т. д. — за все это отвечаете лично вы. Если вы не в состоянии выполнить обязательства перед кредитором, он может завладеть вашим имуществом в счет долга. Попробуйте объяснить это своей супруге, когда кредитор будет выносить из дома пианино вашего ребенка, чтобы покрыть ваши счета.

Уплата налогов также может представлять проблему. Корпорация может получить ряд налоговых льгот, что невозможно для предприятия, находящегося в единоличной собственности. Когда ресторан процветает и прибыль растет, этот вопрос начинает требовать большего внимания. Чтобы не оказаться в трудной ситуации, необходимы постоянные консультации хорошего бухгалтера.

### **Меньше источников финансирования**

Единоличное владение означает свободу принятия решений. Если вы хотите расширить ресторан или построить второй в другой части города, вы вправе принять соответствующее решение. Но есть одно «но». Получить достаточную финансовую поддержку подобного проекта может оказаться довольно трудно. Банки и кредитно-финансовые институты неохотно ссужают деньги владельцам индивидуальных предприятий. Корпорациям и товариществам в этом отношении проще. Если кредитная организация одобрит ваши планы, то вы, возможно, получите ссуду, но будете нести личную



### Научитесь разбираться в цифрах

Вам понадобится хороший бухгалтер — он будет следить за тем, чтобы ресторан приносил доход. Найдите такого человека или компанию заблаговременно, чтобы он взял на себя заботу о ваших финансах, пока вы познаете на практике нюансы нового сложного дела. Бухгалтер может стать и вашим учителем. Не стесняйтесь спрашивать у него, если вам что-то непонятно. А когда получите ответ, убедитесь, что он вам ясен.

Запишитесь на курсы в местный колледж или бизнес-школу. Даже если у вас есть хороший бухгалтер, все равно необходимо, чтобы вы сами отлично владели предметом. Вы должны знать, откуда берутся цифры, что они означают и как сделать так, чтобы за ними скрывалась большая прибыль.

ответственность за нее. Кроме того, вполне вероятно, что потребуют заложить ваше имущество, чтобы его стоимость покрывала размер ссуды.

### Свой бизнес — как скороварка: давление велико

Взяться за бизнес в одиночку может не всякий. Это требует большой смелости, которую Хемингуэй определил как «грация под давлением». Вам не с кем будет делить ответственность за работу предприятия, а потому демонстрировать силу личности и твердость характера тоже придется только вам. Владелец ресторана решает труднейшие задачи, но и награда, которую он получает, соразмерна трудам. В ресторанном бизнесе недостаточно любить свое дело, действительно хотеть владеть рестораном и стремиться к успеху, главное — это ваше страстное желание превзойти всех. Когда чувствуете давление, вспомните слова Овидия: «Храбрость побеждает все». Если вы готовы в одиночку преодолевать трудности — идите вперед и побеждайте!

### С партнерами ваши возможности шире

Товарищество — это не больше чем соглашение между двумя или более людьми об открытии и ведении дела. Организовать товарищество сложнее, чем индивидуальный бизнес, но проще, чем корпорацию. Если вы не хотите открывать индивидуальное предприятие, но и «корпоративные крысиные бега» вас тоже не привлекают, тогда вас мо-

жет устроить этот промежуточный вариант. Помните, что «промежуточный» не значит «неполноценный».

Хотя открытие дела будет не таким быстрым, как для индивидуального предприятия, вашими усилиями бизнес может начать развиваться очень интенсивно. Трудности при создании товарищества не так велики и их разрешение требует не так много времени, как при создании корпорации. Вы со своими партнерами можете в любое время открыть закусочную и продавать там жареных цыплят. Однако мы настоятельно рекомендуем вам составить подробный договор о сотрудничестве, причем весьма важно, чтобы этим занялся хороший юрист. Удостоверьтесь, что у вас с партнером (партнерами) нет разногласий ни по каким вопросам. Не оставляйте места предположениям: не должно быть ничего недосказанного. То, что вы считаете неважным, впоследствии может вызвать серьезные разногласия и даже разрушить предприятие.

— Я думал, мы сразу же согласились делить прибыль поровну.

— Ну, я думал, мы решили вкладывать прибыль в дело.

— Да?

— Да!

Затем следуют обидные названия, оскорбления и слова, примеры которых лучше не приводить. Затем долгое, тяжелое молчание. Ссора начинается без видимых причин. Постоянные клиенты, которым не нравится повисшее в воздухе напряжение, уходят. И в удивительно короткий срок ваш бизнес садится на мель, как корабль недалеко от берега дикой страны, — и до вас из-за холмов доносятся звуки барабанов и воинственные возгласы кредиторов.

Удостоверьтесь, что у вас с партнером (партнерами) нет разногласий ни по каким вопросам. Не оставляйте места предположениям: не должно быть ничего недосказанного.

## **Нарисуйте карту совместного путешествия**

От того, как оформлен договор о сотрудничестве, часто зависит успех или провал предприятия. Необходимо, чтобы в составлении этого документа принимал активное участие юрист. Чтобы все было справедливо и не возникало подозрений, привлечите независимого юриста, не имеющего отношения ни к одной из сторон. Зять или двоюродный брат могут предложить квалифицированную помощь по более чем приемлемой цене, но в этом случае рано или поздно появятся подозрения в предвзятости и необъективности. Чем больше времени вы посвятите составлению этого договора и чем тщательнее вы его обдумаете, тем большего числа испытаний, неприятностей и несчастий вы избежите впоследствии. Недостаточная подготовка обычно ведет к катастрофе. Мы подозреваем, что неудачи многих ресторанов вызваны скорее отсутствием хорошего договора, чем неблагоприятной рыночной обстановкой.

Ниже приведен ряд вопросов, на которые вам нужно будет обратить внимание. Помните, что каждая ситуация индивидуальна, и вы должны будете составить договор в соответствии с опытом, способностями и потребностями участников будущего предприятия. Ваш адвокат поможет уточнить детали и составить структуру документа в соответствии с вашими нуждами.

### **Права, обязанности и ограничения партнеров**

Будут ли партнеры участвовать в решении вопросов, касающихся ежедневного рабочего процесса предприятия, или они не будут вмешиваться?

Их вклад в дело исключительно финансовый или от них ожидают советов и рекомендаций? Они будут принимать участие в управлении предприятием?

Это пассивные компаньоны-вкладчики? Когда партнер имеет право доступа к бухгалтерской книге и какова процедура доступа?

## **Вклад каждого партнера**

Что каждый вкладывает в дело и на каких основаниях? Предполагается, что партнеры вкладывают капитал, не вмешиваясь в дела управления?

## **Обязанности партнеров**

Разъясните партнерам их обязанности, чтобы не было разногласий.

## **Процедура голосования и разрешения споров**

Установите порядок проведения голосования. Проследите, чтобы все ознакомились с процедурой заранее, чтобы не возникло разногласий, когда понадобится проголосовать по какому-нибудь вопросу.

Вы принимаете решения в соответствии с мнением большинства или приглашаете независимого арбитра?

## **Покупка и продажа акций**

Как партнер может купить акции у другого партнера? Нужно ли информировать всех партнеров, когда акции предлагаются на продажу?

А также, перед тем как продавать акции, должен ли партнер сначала предложить их товариществу или членам товарищества?

## **Условия и порядок закрытия товарищества**

Разъясните всем соответствующую процедуру, чтобы не возникло неожиданностей, когда расторжение договора станет необходимым или желательным.

Партнеры, которые входят в дело, думая, что чтобы ни случилось, проблему всегда можно решить по-дружески, ступают на опасный путь. Это понятно. У партнеров зачастую оказываются совершенно разные взгляды на бизнес. Обычно в компании есть «работающий» партнер, который реально управляет рестораном, и «пассивный» партнер, который вкладывает деньги или значительную часть денег. «Работа-

ющий» партнер следит за работой на кухне, улыбается посетителям и клянет стечение обстоятельств, которое помешало вовремя доставить бифштекс для пятничного банкета.

Финансовый партнер ничего или почти ничего этого не видит. Все, что он знает, — это то, что дело приносит прибыль не так быстро или не в таком объеме, как ожидалось. Может возникнуть другая проблема. Например, из-за того что «пассивный» партнер не принимает участия в реальном управлении рестораном, он может быстро потерять интерес к делу и заняться другим бизнесом, и, когда ресторану понадобится энергия, капитал и моральная поддержка, он может ее не получить от этого партнера. Есть вероятность, что «пассивный» партнер не захочет оставаться в стороне от дел. Он решит, что как совладелец должен закатать рукава и окунуться в водоворот повседневных забот и помочь «управлять». Это очень быстро может привести к возникновению серьезных конфликтов и напряжения между компаньонами или даже к распаду компании.

## **Преимущества товарищества**

Существенное преимущество товарищества — возможность объединять ресурсы. Очевидно, в первую очередь это касается финансов, но речь также идет и об управленческом опыте и умении обращаться с финансовыми документами, о знании законов, маркетинга и рекламного дела, а также о широких знаниях в других областях. Замечательный шеф-повар или кухарка могут ничего не смыслить в бизнесе, однако в команде с опытными бизнесменами они создадут преуспевающий ресторан. Каждый партнер вкладывает в дело то, что он лучше всего делает, чтобы предприятие процветало.

Как и в индивидуальном частном предприятии, вся прибыль достается владельцам, а не корпорации. Вы договоритесь о доле дохода, которую получает каждый совладелец, заранее и внесете это в договор о партнерст-

ве. Прибыль не всегда распределяется поровну. Процентное соотношение долей зависит от того, сколько каждый компаньон вкладывает в бизнес. Ценным вкладом является не только капитал. Например, известный и уважаемый шеф-повар вкладывает в дело свое имя, и, с точки зрения маркетинга и привлечения клиентов, этот вклад считается ценным и заслуживает особой суммы или процента от прибыли. Также, если вы несете убытки, они могут вычитаться из вашего личного дохода, чтобы уменьшить затраты предприятия.

Прибыль не всегда распределяется поровну. Процентное соотношение долей зависит от того, сколько каждый компаньон вкладывает в бизнес.

## Возможные отрицательные стороны товарищества

Дорога к успеху может быть ухабистой. На пути вас ждут затруднения, связанные с договором о партнерстве. Все их можно успешно преодолеть, или же просто пережить. Но вы должны быть к ним готовы.

Наиболее распространенная из подобных ситуаций связана с долгами и налогами. Поскольку ваша прибыль поступает прямо на ваш банковский счет, туда же идут и долги. Между вами и вашими кредиторами и правительственными службами нет защитного экрана. Каждый партнер несет неограниченную ответственность, а это значит, что кредиторы могут конфисковать в счет долга ваши деньги и имущество. «О, сынок, эти уроки музыки...»

Уплаты налогов не избежать независимо от организационной формы вашего бизнеса. Для каждого партнера сумма налога определяется индивидуально. Как и в случае с частным индивидуальным предприятием, вы не имеете права на налоговые льготы, доступные корпорациям.

Семь поваров не сварят супа. И не приготовят тако, лазанью, цыпленка кунг пао или гамбургер и картошку. Столкновение личностей неизбежно, и об этом каждый партнер должен помнить. Нередко замечательная дружба или прочные деловые отношения рушились из-

за того, что детали сотрудничества были недостаточно хорошо продуманы. Когда ваш юрист будет составлять договор о партнерстве, пусть он включит в него пункт, предусматривающий процесс выхода партнеров из соглашения, а также пункт, защищающий права остальных партнеров. Отношения, крепкие на площадке для игры в гольф или за обеденным столом, не обязательно останутся таковыми в бизнесе, особенно, как это часто бывает, в трудное время.

Хороший способ оценить ваше умение справляться с подобными конфликтами — игра в «что если?». Что если он решит попросить у меня больше денег? Что если он захочет изменить мое меню? Что если я захочу выйти из соглашения? Что если он начнет приставать к официанткам? Что если будет проверка? Игра основана на основном правиле человеческого поведения: если что-то может пойти не так, непременно пойдет не так. Как обезопасить себя, чтобы ваши партнерские отношения не распались под давлением обстоятельств? Этому вопросу следует, возможно, уделить большее внимание, чем вы осознаете. Непременно сделайте это, прежде чем заключать соглашение о партнерстве.



#### Планирование — обязательно

Выбирая партнера, убедитесь, что он действительно от вас, но что в то же время вы похожи. Проверьте досконально, обладает ли кандидат необходимыми навыками, знаниями или опытом сотрудничества. У каждого есть слабые места. Партнерство может возмолнить, если проблемы и обиды выйдут обаятельно светлее.

Прежде чем подписывать договор о партнерстве, взгляните снова на будущее партнера. Его личностные качества и особенно его верность партнерским бизнесам. Задавайте себе вопросы: а что если... — делайте то, что он может вам убедить, что у вас схожее стратегическое мышление. Вам не нужно думать абсолютно одинаково — нужно, по крайней мере, придерживаться одного образа мысли.

## ➤Глава 5

# Создаем корпорацию или покупаем франшизу?

- 58 — Идем по пути создания корпорации
- 58 — Преимущества корпорации
- 60 — Отрицательные стороны корпорации
- 61 — Что такое франшиза
- 62 — Положительные стороны франчайзинга
- 63 — Отрицательные стороны франчайзинга
- 64 — Стоит ли покупать франшизу?
- 66 — На что следует обратить внимание, выбирая франчайзинг

Часть первая

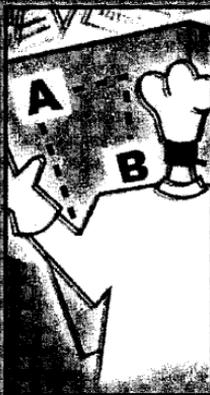
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



Часть первая. Действительно ли вы хотите управлять рестораном, если бы так это делалось?

Часть вторая. Действительно ли вы хотите управлять рестораном, если бы так это делалось?

Создаем корпорацию или покупаем франшизу? Глава 5

## **Идем по пути создания корпорации**

**Э**то самый трудный путь, но он имеет свои преимущества, и многие начинающие бизнесмены выбирают именно его. Корпорация — это объединение людей, образующих юридическое лицо и берущих на себя в качестве такового определенные обязательства, обладающих правами, полномочиями, привилегиями, отличными от прав, полномочий и привилегий отдельных лиц, составляющих объединение. Это организация, существующая обособленно от держателей акций. Корпорация имеет право покупать, продавать и наследовать.

## **Преимущества корпорации**

Рассмотрим основные преимущества корпорации перед индивидуальным предприятием и товариществом (см. главу 4).

### **Ограниченная ответственность**

Одним из наиболее привлекательных преимуществ такой организационно-правовой формы, как корпорация, является ограниченная ответственность. Ответственность каждого из лиц, образующих корпорацию, за действия, долги или обязательства корпорации не превышает стоимости его пакета акций. Это защита. Конечно, ситуация меняется, если одно или несколько лиц обязываются нести ответственность за действия корпорации или ее долги и обязательства.

### **Налоговые льготы и другие финансовые преимущества**

Корпорации пользуются рядом налоговых льгот и имеют преимущества, недоступные товариществам и индивидуальным предприятиям. Сокращение “Inc.” перед названием вашей компании позволяет вам предлагать своим рабочим и служащим дополнительные льготы. Узнайте у своего бухгал-

тера или юриста подробности, а также правила и ограничения, действующие в вашем штате.

## Финансирование

Добиться финансирования от банка или кредитного учреждения для корпорации обычно гораздо проще, чем для индивидуального предпринимателя или товарищества. Конечно, объем и условия финансирования будут зависеть от конкретной ситуации, кредитоспособности, а также репутации — вашей и ваших партнеров. Инвесторы обычно благосклонно относятся к корпорации, поскольку это общество с ограниченной ответственностью. Им нравится идея, что кредиторы не смогут добраться до их личного капитала. Являясь корпорацией, ваш ресторан может получить ссуду по более низкой процентной ставке, чем предприятие, находящееся во владении одного человека или партнеров.

## После вашего выхода на пенсию или смерти ресторан будет продолжать функционировать

С такой организационно-правовой формой, как корпорация, стабильность бизнеса повышается. Когда частный предприниматель отходит от дел или умирает, бизнес умирает вместе с ним. С товариществом дело обстоит так же, особенно если реально управляет предприятием лишь один из партнеров или если каждый партнер вкладывает в дело свои особые умения и распределение обязанностей таково, что выбывшего партнера не могут заменить другие. Корпорация же — это организация, не зависящая от акционеров. И она продолжит существовать, даже если все ее члены выйдут из дела. Другое преимущество корпорации заключается в том, что акции покупаются или передаются другому лицу без остановки производственного процесса.

Корпорация же — это организация, не зависящая от акционеров. И она продолжит существовать, даже если все ее члены выйдут из дела.

## Отрицательные стороны корпорации

Теперь поговорим о недостатках корпорации.

### Юридические сложности

Организационная сторона корпорации сложна. Юридические документы обсуждаются, составляются, подписываются и вступают в силу. Законы и постановления, регулирующие деятельность корпораций, могут меняться, иногда кардинально, по прихоти законодателей. Необходимо постоянно следить за изменениями, что требует дорогостоящей работы бухгалтеров, юристов и финансовых консультантов. Процесс может занять некоторое время, и пока вы занимаетесь документами и выписываете чеки, непостоянный рынок меняется.

Правительственные налоговые и распорядительные органы наблюдают за корпорациями. Являясь отдельным юридическим лицом, организация обязана платить федеральный подоходный налог и подоходный налог штата. Прибыль корпорации и дивиденды, выплачиваемые инвесторам, облагаются налогом индивидуально. Это означает двойное обложение — сначала на уровне корпорации, затем на уровне



### Общайтесь со своими клиентами

Даже если вы для того чтобы защитить свой ресторан решили организовать корпорацию, ваши обязанности как управляющего и/или владельца от этого не меняются. Вам все равно нужно общаться с клиентами. Лучший способ узнать, что им нравится, что не нравится и чего бы им хотелось, — просто спросить их об этом. Неплохо было бы провести письменный опрос. Анкету можно приносить клиентам вместе со счетом. Не забудьте в следующий раз, когда они придут к вам обедать, в знак благодарности за оказанную любезность, предложить им что-нибудь, например, бесплатный аперитив. Так же можно тестировать новые блюда, которые вы включили в меню, предлагая их сначала в качестве блюда дня. Попросите посетителей оставить отзывы.

частного лица. Убытки корпорации не отражаются на сумме на вашем личном счете, поскольку это убытки другого «лица». Убытки и налоговые льготы должны принадлежать корпорации и не могут быть переданы акционерам.

### **Трудности при ликвидации корпорации**

Так как корпорация по закону является отдельным «лицом», ликвидировать ее — процесс более трудный, затяжной и дорогой, чем для рассмотренных ранее форм организации предпринимательской деятельности. Частный предприниматель может сказать: «К черту все это», закрыть дверь и уйти. Партнеры могут посмотреть друг на друга, пожать руки или сделать какой-нибудь вульгарный жест и тоже уйти. В корпоративном мире все гораздо сложнее. Вам нужно будет убедиться, что обязательства юридического лица полностью выполнены. Кроме того, придется рассылать многочисленные документы в соответствующие правительственные органы. Процесс может быть довольно неприятным, особенно если акционеры физически, финансово и эмоционально уже свободны и хотят заняться другим проектом.

### **Что такое франшиза**

В 1929 году ресторатор по имени Гарлан Сандерс начал эксперименты с целью приготовить лучшего в мире жареного цыпленка. Он потратил десять лет на то, чтобы создать свой фирменный рецепт. Путь, проделанный полковником Сандерсом от единственной сковородки до почти мирового предприятия-франчайзера KFC, — это история, которая заслуживает того, чтобы ей посвятили целую книгу. Самое важное в ошеломительном успехе полковника, его рецепта, а теперь — организации, товарным знаком которой все еще является лицо ее основателя, можно выразить одним словом — «франчайзинг». Многие могут приготовить вкусного жареного цыпленка. Но чтобы сделать этого цыпленка всемирно известным, необходима дисциплина, дальновидность и организация-франчайзер.



### **S-корпорация и общество с ограниченной ответственностью**

Двойного налогообложения можно избежать, если вы создадите S-корпорацию. Это способ получить от федерального правительства некоторые налоговые скидки, предоставляемые им корпорациям, размер и акционерная собственность которых отвечают определенным требованиям. Некоторые штаты предоставляют похожие льготы. S-корпорация может облагаться налогом как товарищество, сохраняя при этом преимущества корпорации.

Другой способ — общество с ограниченной ответственностью, которое имеет такие же налоговые льготы, что и товарищество. Итак, даже если вы решили выбрать корпорацию, здесь также есть варианты. Какой из них лучше всего подходит вам, можете решить только вы, в идеале — после тщательного исследования, размышлений и консультаций юриста, бухгалтера и специалиста по финансам.

Метод франчайзинга заключается в покупке концепции существующего ресторана. Ваш доход составит процент — и только процент — от прибыли. Вы сможете управлять своим предприятием или даже несколькими предприятиями, но вы никогда не станете независимым предпринимателем. Вы будете отчитываться перед организацией на разных уровнях ее бюрократической системы. Вместе с франшизой вы покупаете три основных элемента:

- имя;
- концепцию;
- систему управления.

Эти элементы — суть любого франшизного предприятия и основа его успеха.

## **Положительные стороны франчайзинга**

Владельцы франшизных ресторанов автоматически получают некоторые преимущества. Самые значительные из них — это опыт существующего предприятия, помощь в вопросах управления и обучение персонала, оптовые закупки по сниженным ценам, обеспечение продвижения на рынке и реклама, существующая сеть. Опыт очень важен, другие предприятия во франшизной сети уже преодолели ухабистые участки дороги до вас. На основе большого, тщательно проанализированного опыта ведения бизнеса компания разработала стратегию руководства, которая была испытана на мировом рынке. По сравнению с индивидуальными предпринимателями у вас больше шансов на успех, потому что компания-франчайзер знает, что эффективно, а что нет, и передает свой ог-

ромный опыт предприятиям, действующим под ее торговой маркой. Вероятно, вы получите конкретные инструкции по подготовке и обучению персонала. По определению в сети есть и другие фирмы, поэтому, делая общие централизованные закупки, можно получить большую экономию на продуктах, напитках и поставках. Тот же принцип уместен и в рекламном продвижении марки. Очевидно, компания уже разработала рекламную программу. Она наверняка снабдит вас подробными рекомендациями и даже материалами, например, готовой печатной рекламной продукцией и сценариями для радио и телевидения. Вы, возможно, получите также материалы совместной рекламы. Одно из замечательнейших преимуществ франчайзинга заключается в том, что владельцы других предприятий сети могут помочь вам практическим советом и консультацией в самом начале вашего пути и, что тоже немаловажно, впоследствии.

## Отрицательные стороны франчайзинга

Все имеет оборотную сторону — это закон природы. Если мы говорим о франчайзинге, то это плата за франшизу, отсутствие индивидуальности, необходимость оправдывать ожидания компании (которые, оказавшись неоправданными, могут вам дорого стоить), конкуренция внутри сети и большое расстояние между вами и компанией.

Плата, которую вы вносите, чтобы получить франшизу и стать частью организации, может быть существенной. Возможно, вам придется делать выплаты регулярно, в течение всего времени действия договора. Если вам всегда хотелось иметь «свой» ресторан, с франшизой вы этого не добьетесь. Компания знает, что хорошо, а что плохо, и будет требовать строгого соблюдения всех правил и процедур. Ваша индивидуальность — это индивидуальность компании.

Многие люди выбирают франшизу, потому что полагают, что так их бизнес будет защищен, что франшиза предполагает обязательный успех: «Это Макдоналдс. Как я могу провалиться!» Однако существует множество способов потерпеть неудачу даже с известным и уважаемым франчайзе-

ром. Гарантии успеха просто не существует. В вашей торговой зоне могут оказаться конкуренты — другие франчайзи. Это выгодно для компании, но на вашей прибыли и прибыли вашего конкурента это скажется отрицательно. Наконец, вы будете отчитываться перед бизнес-структурой, которая, скорее всего, находится в сотнях или тысячах милях от вас. Расстояние часто увеличивает время, необходимое для решения проблем, получения важной информации, и затрудняет связь.

Ни одна из этих проблем не должна стать определяющим фактором в вашем решении покупать или не покупать франшизу, но это важные моменты, и их необходимо обдумать. И помните, что если лицевая сторона подразумевает обратную, то обратная сторона непременно должна предполагать лицевую.

## Стоит ли покупать франшизу?

Если вы мечтаете владеть собственным рестораном и управлять им, франчайзинг, наверное, не для вас. Но если вы стремитесь открыть бизнес или создать бизнес-империю, но при этом не можете определиться с концепцией, франчайзинг для вас — лучший выбор. Для того чтобы принять собственное решение, нужно знать, чего вы на самом деле хотите достичь в ресторанном деле. Если в мечтах вы находитесь среди улыбающихся клиентов, наслаждающихся вашей уникальной кухней, тогда доносящиеся из-за прилавка фразы



### Творческие личности, осторожно!

Франчайзинг предпочтителен для предпринимателя, но это не лучший выбор для того, кто хочет выразить свою индивидуальность в мире еды и напитков. Хорошая франшиза не является гарантией успеха, но способствует ему. Среди новых предприятий, созданных методом франчайзинга, доля успешных выше по сравнению с индивидуальными предпринимателями, открывшими свое первое кафе или семейный ресторан.

типа: «Гамбургер, картошка и коктейль» — не сделают вас счастливым. Прямо сейчас представьте свое будущее в этом бизнесе. Что вы видите? Образы, появляющиеся у вас в голове, если они трогают ваше сердце, — и есть направление, которого нужно придерживаться.

Предприятия быстрого питания, такие, как *McDonald's* или *Burger King*, преобладают в мире франчайзинга. Клиентов в них привлекает постоянство. Вы знаете, что всегда получите свой гамбургер, картофель-фри и коктейль, где бы вы ни находились — во Флориде или на Аляске. Это главная причина, по которой в системе управления франчайзинговых компаний нет понятия гибкости. Компания знает, что приносит доход. Они постоянно исследуют, разрабатывают и тестируют новые продукты, чтобы удовлетворить массовый спрос. Для индивидуального выражения здесь нет места. Люди приходят в *Taco Bell* не для того, чтобы попробовать рататуй или лягушачьи лапки в пиве.

Правила должны быть строгими. Организация знает, что клиент хочет определенной еды, напитков и обслуживания в любом ресторане сети, независимо от места. Что-нибудь неожиданное вызовет у него недоумение и, возможно, оттолкнет.

Один из позитивных аспектов франчайзинга заключается в том, что владельцу/управляющему не требуется на самом деле большого опыта, чтобы добиться успеха. Подумайте об этом. Меню уже сформировано. Процедура заказа продуктов определена заранее. Клиенты уже поддаются национальной или региональной рекламе. Система управления уже налажена. Мы не хотим сказать, что любой дурак может ку-



### Франшиза — это два предприятия

Если вы выбрали франчайзинг, важно помнить, что по сути вы одновременно будете управлять двумя связанными между собой, но различными предприятиями. Вы не сможете добиться успеха, не уделяя внимания очень разным потребностям каждого из них. Например, ресторан требует, чтобы вы удовлетворили потребности в еде и напитках большой клиентурной базы. Франчайзер требует, чтобы вы докладывали об своих шагах и следовали указаниям сравнительно небольшой группы бизнесменов, которые смотрят лишь на итоговую строку финансовой отчетности. Вплоть маленькая деталь очень большого механизма.

пить франшизу и преуспеть. Как раз наоборот, такая работа требует некоторых деловых навыков, знаний в области продаж, маркетинга, бухгалтерского учета, здоровья и безопасности, умения обучать персонал и управлять людьми. Также нужно иметь желание очень много работать.

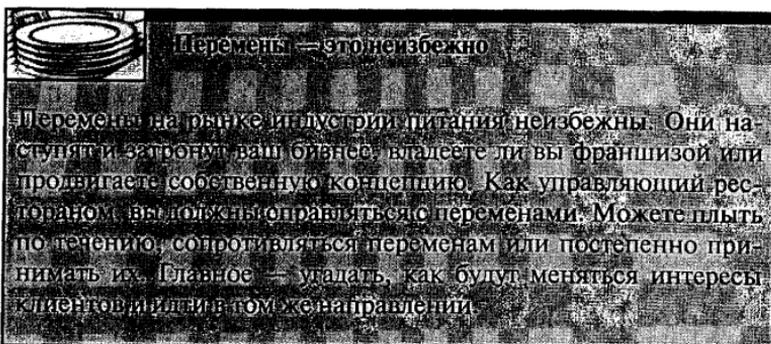
Рассматривая возможность покупки франшизы, обязательно проконсультируйтесь с юристом или бухгалтером. Если у вас есть финансовый консультант, привлечите его тоже. Франшизное соглашение — это серьезное долгосрочное обязательство. Плата за франшизу может быть довольно высокой. Убедитесь, что это действительно тот путь, по которому вы хотите идти. Тщательно изучите все вопросы, касающиеся франчайзинга. Прислушайтесь к советам специалистов. Убедитесь, что вы выбрали подходящее для копирования предприятие.

## На что следует обратить внимание, выбирая франчайзинг

Перечислим ключевые вопросы, которые следует изучить, если вы хотите основать бизнес методом франчайзинга.

### Финансирование

Каков объем ваших вложений? Как будет организовано финансирование? Какие варианты возможны? Каков срок франшизного договора? Можно ли сделать так, чтобы фи-



банками управлял ваш банк или инвестор, или требуется, чтобы это делалось при участии франчайзера?

### **Прекращение действия договора**

Важно знать все условия и процедуру прекращения действия договора. Предусматривает ли он случаи смерти и нетрудоспособности? Ваши дети могут наследовать предприятие? Каковы условия или ограничения продажи вашего предприятия?

### **Торговая зона**

Вы должны точно определить свою торговую зону. Это монополярная территория или вы будете конкурировать с другими членами той же франчайзинговой сети? Границы определены четко или приблизительно? Другой франчайзи в вашей торговой зоне — это не обязательно негативный фактор, при условии, что предложение находит спрос. Чем франчайзер оправдывает наличие двух конкурирующих ресторанов по соседству? Планируется ли открытие еще одного ресторана в этой или соседней торговой зоне и если да, то как вы будете об этом уведомлены? Изучите годовые отчеты и информацию, доступную в Интернете, чтобы оценить стабильность компании. Поищите дополнительные сведения в средствах массовой информации и специализированных журналах.

### **Возможность расширения**

Узнайте о планах франчайзера по поводу расширения. Вы думаете, что организация может слишком разрастись? Каковы тенденции рынка индустрии питания? Предприятия такого типа сейчас пользуются спросом на рынке или они постепенно теряют актуальность? Организация увеличивает или, наоборот, уменьшает количество ресторанов? Сравните число ресторанов сети десять лет назад и сейчас. Сколько новых предприятий планируется открыть в будущем?

## Отношение людей к торговой марке

Репутация компании, известность ее названия и осведомленность людей о ее специализации очень важны.

Репутация компании, известность ее названия и осведомленность людей о ее специализации очень важны. Как люди относятся к компании? Не было ли в недавнем прошлом каких-нибудь публичных скандалов, связанных с ней (использование недоброкачественного мяса, например, или травмирование посетителей)? Оцените время существования предприятия и то, как изменилось отношение людей к нему за это время. Если рестораны не имели успеха, узнайте почему.

## Местоположение

Расположение ресторана — это также очень важный вопрос. Компания-франчайзер предусматривает место для вашего ресторана, или вам будет позволено самому сделать выбор? Каково ваше участие в выборе места? Какую помощь компания предоставляет? Каким условиям должно отвечать место?

## Маркетинг

Обратите внимание на то, какой объем помощи в области рекламы, связей с общественностью и маркетинга предлагает компания. Можете ли вы предпринять какие-то собственные шаги или сначала нужно придерживаться процедуры, разработанной компанией? Можете ли вы использовать собственную маркетинговую стратегию? Каковы ваши финансовые обязательства в рекламных программах? Какой объем помощи вы получаете и в какой форме (компенсация затрат, прямое финансирование, приобретение рекламы у компании, образцы рекламных материалов)? Компания предусматривает меры стимулирования сбыта?

## **Финансовые обязательства**

Какие еще финансовые обязательства предусмотрены в договоре? Что вы должны купить у компании и в каком объеме? Каким должно быть оборудование? Вы имеете право на финансовую помощь компании?

Также поинтересуйтесь, какие обучающие программы и тренинги предлагает компания. Сколько их и как часто они организуются? Кто оплачивает тренинги и учебные материалы?

➤ Глава 6

# Формулировка целей, разработка бизнес- плана, составление первоначального бюджета

- 72 ➤ Определяем цели предприятия
- 75 ➤ Работаем с бизнес-планом
- 75 ➤ Проверяем основные составляющие бизнес-плана
- 78 ➤ Оцениваем «нематериальные затраты»
- 80 ➤ Подсчитываем «материальные затраты»

Часть первая

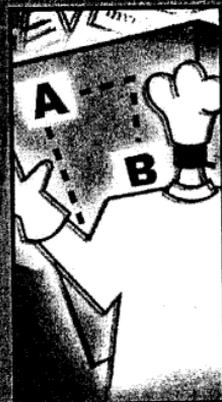
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ФУНКЦИИ ПРОКОНДАКТИ

Глава 6. Формулировка целей, разработка бизнес-плана, составление первоначального бюджета

## Определяем цели предприятия

**О**снование целей и задач будущего предприятия представляет собой краткое описание того, каким вам видится ваш бизнес. Не путайте краткое изложение целей с бесконечными описаниями на никому непонятном корпоративном сленге, которые можно встретить в брошюрах, рекламных проспектах и годовых отчетах. Вот пример такого описания: «Мы добиваемся увеличения стоимости акций путем использования стратегических деловых инициатив, которые претворяют в жизнь наши сотрудники, наделенные особыми полномочиями и работающие в командах, организованных по определенному образцу, за счет чего разрабатываются, претворяются в жизнь и приносят свои плоды принципы организации работы, в конечном итоге нацеленные на достижение широкого спектра результатов». Можно гарантировать, что клиенты этих компаний не имеют ни малейшего представления о том, что все это может значить, впрочем, как и сотрудники, призванные претворить в жизнь поставленные перед ними цели.

### Пример обоснования целей и задач предприятия

Ниже дан пример обоснования целей и основных задач предприятия, который был использован в одной из программ



**Определение целей необходимо для успеха**

Не жалейте времени на то, чтобы четко определить, чего вы хотите добиться, открывая ресторан. Формулируйте цели конкретно. Думайте на несколько шагов вперед. Избегайте двусмысленных выражений, нечетких формулировок и звучных, но бессмысленных словосочетаний. Такой фразы, как «Я хочу открыть самый прибыльный киоск по продаже хот-догов в центральной части города» вполне достаточно. Отложите ее на некоторое время. Подумайте о ней снова. Запишите ее на бумаге, оживите ее в ней, и только тогда переходите к следующему шагу — разработке бизнес-плана.

Рэнди. Мы оставили текст без изменений, за исключением имени спортивной знаменитости, в честь которой предполагалось назвать дело. Вместо имени стоит «Звезда спорта».

**КОМПАНИЯ «ЗВЕЗДА СПОРТА» —  
ЭКСКЛЮЗИВ ИЗ ТРЕХ БЛЮД**

**Первое блюдо — еда, второе — отдых,  
третье — фирменная продукция**

«Звезда спорта» известен и популярен везде. Мы хотим, чтобы его имя стало синонимом прекрасной кухни и хорошего отдыха. Люди сегодня хотят получить как можно больше за свои деньги и время. Компания «Звезда спорта» способна удовлетворить эти запросы и в состоянии конкурировать с другими предприятиями в сфере ресторанного и развлекательного бизнеса.

**Основные цели предприятия.** Основная цель предприятия — привлечь людей всех возрастов, которым интересны спортивная жизнь, хорошая кухня и развлечения, создав места, где могут собираться как известные спортсмены, так и их поклонники в атмосфере, похожей на диснеевский мультфильм. Предприятие ставит перед собой следующие задачи:

- Создать обстановку, в которой взрослые могут заняться спортом и все члены семьи могут общаться друг с другом.
- Познакомить посетителей с биографией «Звезды спорта», а также с карьерами других спортивных знаменитостей. Создать «стену славы», посвященную выдающимся местным и национальным спортсменам.
- Стать центром проведения всех крупных спортивных мероприятий в районе Арканзаса, Техаса и южной Калифорнии.
- Организовать продажу фирменных спортивных и сопутствующих товаров.
- Предложить посетителям первоклассную кухню, с тем чтобы центр стал местом регулярного отдыха местных жителей, а также был включен в программы развлечения туристов из других мест.

- Позиционировать сеть заведений «Звезда спорта» в качестве лидера среди центров проведения спортивных мероприятий и мест встреч людей — центра, куда люди приходят увидеть и увидеться.
- Открывать по одному новому предприятию в год.
- Побудить первоначальных инвесторов вкладывать средства в подобные заведения в других местах.

Каждый сотрудник компании может легко понять, каковы цели компании и как именно его деятельность способствует успешному достижению этих целей.

### Осуществление поставленных задач

Много лет назад одна из компаний по прокату автомобилей потратила шесть месяцев на определение целей своего предприятия. В окончательном виде поставленная цель звучала так: «Мы хотим стать самой быстроразвивающейся компанией с самой высокой долей прибыли на рынке проката и найма автомобилей без водителей». С точки зрения бизнеса это звучит вполне убедительно. В одном единственном предложении четко указана область деятельности компании (прокат автомобилей) и сформулирована их основная цель (достижение самой высокой доли прибыли). У этого предложения есть еще одно достоинство, которое не слишком бросается в глаза: в нем ни слова не сказано о побочной деятельности компании, что не отвлекает сотрудников от истинных целей предприятия.

Если вы являетесь владельцем или управляющим компанией, ответственность за то, чтобы цели, поставленные перед компанией, претворялись в жизнь ежедневно, всеми возможными способами, всеми членами организации, целиком лежит на вас.

Если вы являетесь владельцем или управляющим компанией, на вас лежит ответственность за то, чтобы цели, поставленные перед компанией, претворялись в жизнь ежедневно.

## Работаем с бизнес-планом

В фильме «Джерри Макгуайер» есть сцена, в которой герой Тома Круза, спортивный агент, пытается убедить своего клиента в своей преданности. Клиент, Куба Гудинг младший, не верит ему до тех пор, пока Джерри не начинает кричать: «Покажи мне деньги!» Эта сцена пользовалась такой популярностью, что фраза вошла в язык, и услышать ее можно где угодно по любому поводу. Иногда она звучит и в ресторанным бизнесе. Составление бизнес-плана крайне важно для успеха предприятия в целом, поскольку он является способом прокричать «Покажи мне деньги» в двух смыслах:

**План подтверждает жизнеспособность вашего проекта, что позволяет вам найти источники финансирования.** В этом случае банк или инвесторы показывают вам деньги. Это неизбежное следствие. Если в вашем плане не заложена высокая вероятность конечного успеха, то стоит доработать или изменить его, вместо того чтобы отправляться в банк, где вам покажут не деньги, а на дверь.

**План показывает путь к успеху.** Нужно показать банку, вашим инвесторам и своему кошельку деньги, которые должно принести ваше дело.

## Проверяем основные составляющие бизнес-плана

Бизнес-план состоит из следующих элементов:

- Техничко-экономическое обоснование проекта.
- Первоначальный бюджет.
- Пакет предложений для инвесторов.
- Финансовая документация.

Это основа любого дела, и многочисленные примеры бизнес-планов можно найти в любых приличных книгах по экономике. Можно начать с «Основ малого бизнеса», изданной в той же серии, что и настоящая книга (Streetwise). Все

они сделаны по одному шаблону. Неплохо просто сходить в районную библиотеку или в ближайший книжный магазин. Здесь же мы только кратко познакомим вас с основами традиционного бизнес-плана. Вам вполне по силам сделать часть работы самому, но мы настоятельно рекомендуем вам проконсультироваться со своим бухгалтером и финансовым советником по поводу более сложных вопросов. Прежде чем делать следующий шаг, стоит услышать «все в порядке» по поводу окончательного варианта бизнес-плана от своего бухгалтера.

### **Технико-экономическое обоснование проекта**

В главе 3 мы показали, каким образом нужно составлять технико-экономическое обоснование проекта, которое помогает вам понять, насколько успешным может быть ваш ресторан. Это обоснование также включается в бизнес-план.

### **Первоначальный бюджет**

Открыв ресторан, вам придется планировать ежегодный бюджет, однако ваш первый год вполне может оказаться самым важным. Именно тогда закладываются основы будущего успеха или полного краха. В бюджете перечислены все расходы, которые предполагает открытие нового ресторана. Эти расходы обычно делятся на материальные (иногда называемые издержками производства в натуральном исчислении) и нематериальные (т. н. «неосязаемые затраты»). «Материальные затраты» складываются из стоимости строительных материалов и оборудования, например досок и гвоздей, кухонных плит и холодильных установок, столов и стульев и даже ножей, ложек, вилок и т. д. «Нематериальные затраты» подразумевают оплату услуг деловых консультантов, специалистов по приготовлению блюд и напитков, дизайнеров интерьера, маркетологов, стоимость подготовки персонала, и все прочие гонорары, которые вам придется выплачивать. О тех и о других речь пойдет далее в этой главе.

## Пакет предложений для инвесторов

Опять же, если вы только что выиграли в лотерею, то вряд ли вам понадобятся инвестиции или банковская ссуда. Однако если вчера вечером, смотря телевизор, вы не вскочили с места с криком «Я выиграл! Я выиграл!», то вам придется разработать пакет предложений, чтобы показать их тем, у кого есть деньги. Независимо от того, будете ли вы иметь дело с ссудным комитетом банка или обратитесь к группе инвесторов, и тех и других будут интересовать две вещи:

- сколько денег вам понадобится;
- как они получат свои деньги назад.

Также им необходимо знать, сколько денег готовы вложить вы (и ваши партнеры). Если вы не готовы вкладывать свои средства, то будет весьма непросто убедить других людей доверить вам свои деньги. Имейте в виду и то, что иногда могут учитываться такие факторы, как ваш опыт работы, предыдущие успехи и неудачи, ресурсы вашего будущего дела (например, известный повар, готовый работать с вами), ваша репутация и положение в обществе и т. д. В случае банковского займа потребуется его обеспечение. В качестве гарантии возвращения кредита, возможно, придется предоставить свою квартиру или другой ценный актив, например старую семейную ферму.

## Финансовая документация

Финансовая документация разбирается в главе 7.



### Консультации специалистов

Владельцам и менеджерам ресторанов требуется информация и советы разного рода, и стоит постараться получить помощь лучших экспертов. При выборе юриста и бухгалтера лучше руководствоваться их предыдущим опытом работы в ресторанном бизнесе. В случае с другими консультантами это не так важно, однако их соответствующий опыт является большим плюсом. Поинтересуйтесь, есть ли у них рекомендательные письма. С каждым консультантом обсудите механизм оплаты его услуг и убедитесь, что вы в курсе того, какие дополнительные или скрытые гонорары могут возникнуть во время консультации. Не стесняйтесь задавать неприятные вопросы. «Экономия» на консультациях может стоить гораздо больше, чем сами консультации. К примеру, решив обойтись без совета адвоката сейчас, спустя некоторое время вы обнаружите, что у вас нет какого-то необходимого разрешения. В таком случае грандиозный праздник по поводу открытия ресторана превратится в его закрытие.

## **Оцениваем «нематериальные затраты»**

Мы начинаем с нематериальных затрат, поскольку сюда включается оплата консалтинговых услуг, а вам придется консультироваться с массой людей еще до того, как вы выпишете первый чек за аренду помещения, начнете красить стены или впервые закажете в типографии печать меню. Помимо гонораров за консультирование, в эти затраты входит оплата получения всевозможных разрешений, необходимые наличные средства, а также оплата страховки, рекламы и труда еще до открытия ресторана. Бросим беглый взгляд на эти расходы. Напоминаем, что это очень краткое рассмотрение вопроса. Ваши реальные оценки, подсчеты и расходы будут гораздо более детальными.

### **Страховка**

Страховку необходимо оформить как можно раньше. Неприятности случаются не только тогда, когда в кухонном блоке всю готовится еда, а в ресторане полно довольных посетителей. Ресторану, вам и вашим партнерам потребуется защита от несчастного случая, травм, кражи или порчи имущества еще в процессе подготовки к открытию.

### **Маркетинг, реклама и связи с общественностью (PR)**

Другая статья расходов — маркетинг, реклама и PR. Будущих посетителей необходимо заранее проинформировать о том, что вы им предлагаете, о стиле вашего ресторана, о его кухне и о том, что вы скоро открываетесь. Даже в том случае, если вы сами составляете свои рекламные проспекты и разрабатываете их дизайн, все равно это может стоить значительную сумму еще на том этапе, когда вы только пытаетесь привлечь к себе внимание. Сегодня существует масса компьютерных программ, которые позволяют самому разрабатывать рекламные материалы. Тем не менее убедитесь, что вы или кто-то, кто с вами работает, умеет делать это профессионально с точки зрения формы и содержания рекламных проспектов. Не забудьте о стоимости средств передачи

рекламы, даже если это всего лишь соседский мальчишка, раздающий купоны в супермаркете или торговом центре. Предусматривайте в бюджете каждую мелочь.

### **Оплата труда**

Затраты на оплату труда начинаются задолго до того, как вы наняли первого человека. Вы платите за газетные объявления о найме на работу, заказываете печать анкет, тратите свое время на собеседования с кандидатами. Финансовых затрат и времени потребует и подготовка персонала.

Прочие расходы включают в себя получение разрешения на строительство, на использование торговых автоматов, лицензии на продажу спиртных напитков и массу других затрат и налогов в зависимости от того, где вы планируете открыть свой ресторан. Вовремя не заплаченные деньги или не полученное разрешение грозят обернуться приостановкой всей деятельности вашего ресторана до того момента, пока эти проблемы не будут решены.

### **Наличные средства**

Под наличными средствами подразумевается имеющаяся у вас сумма наличных денег, необходимая для нормальной работы ресторана в течение дня. В основном это кассовая наличность, которая необходима, когда вы даете сдачу свои посетителям, или наличные деньги, требующиеся для дополнительной закупки продуктов и напитков в том случае, если на стоянку у вашего ресторана неожиданно заехал автобус с туристами. Также неплохо всегда иметь какое-то количество наличности на случай непредвиденных ситуаций. При составлении бюджета про наличность часто забывают.

## Подсчитываем «материальные затраты»

### Помещения ресторана

Материальные затраты складываются из повседневной работы вашего ресторана.

В списке расходов первое место держит оплата помещений. Ваш ресторан может занимать отдельно стоящее здание, а может находиться внутри другого, например торгового центра, отеля или пансионата, или соединиться с ним. Одно из самых принципиальных решений, которое вам предстоит принять, это выбор между арендой и покупкой помещения.

Несомненно, покупка площади дает владельцу значительные преимущества и позволяет испытывать чувство гордости от владения собственностью. Важнее другое. В случае покупки площади у вас гораздо больше возможностей распоряжаться ей по сравнению с арендой. С другой стороны, покупка требует значительных финансовых вложений. У того, кто собирается приобрести помещение для будущего ресторана в собственность, должны быть плотно набиты карманы или он должен знать, где достать немалые суммы денег. Многие ссудные комитеты стараются не иметь дело с ресторанами, но если ваш план выглядит убедительно, то вам удастся — при условии, что вы будете действовать упорно, — найти организацию, готовую помочь вам реализовать вашу мечту. Не отчаивайтесь и не сдавайтесь.

Даже небольшое здание может стоить значительную сумму денег. Любое кредитное учреждение может потребовать от вас взноса в размере от 20% стоимости приобретаемой площади, поэтому вам самому придется определить для себя значение слова «значительный». Если же вам удалось получить ссуду, то никто не гарантирует, что с течением времени ваше дело станет прибыльным. Основной вопрос здесь — размер активного капитала. Если вся ссуда будет потрачена на приобретение земли и здания, сможете ли вы заработать за начальный период достаточно для того, чтобы не разориться? Что если привлечение постоянных посетителей потребует больше времени, чем вы рассчитывали, как это часто бывает? Есть вероятность, что люди не будут выстраиваться в очередь, стремясь попасть в ваш ресторан прямо со дня его

открытия. Многие предпочитают действовать по принципу «поживем — увидим» и не торопятся стать клиентами нового ресторана. Начав дело, нужно иметь достаточно средств, чтобы продержаться на плаву до тех пор, пока ваш ресторан не начнет приносить прибыль, а доходы не превысят расходы.

Многие владельцы ресторанов, особенно те, кто только начинает свою карьеру, предпочитают долгосрочную аренду. Опыт подсказывает, что оптимальной является аренда сроком на пять лет с возможностью продления аренды еще на пять лет вне зависимости от того, когда оканчивается срок аренды. Аренда помещений — разумный способ снизить ваши начальные и долгосрочные затраты в сравнении с покупкой.

Аренда не предусматривает значительного авансового платежа или необходимости долгосрочных обязательств, с которыми вы сталкиваетесь в случае приобретения площадей в собственность. Помните, что «долгосрочный», так же как и «значительный», — понятия относительные. И если вдруг вы прогорите в первый же год, а арендное соглашение рассчитано на пять лет, то оставшиеся четыре года арендной платы за неиспользуемое здание покажутся вечностью. Конечно, вы можете попробовать найти другое предприятие и заключить с ним договор субаренды, но никто не гарантирует, что вам повезет.

## Оборудование

Какое оборудование вам понадобится, а также его количество зависит, естественно, от того, какой ресторан вы собираетесь открыть и какие блюда собираетесь готовить.



### Стоимость строительных работ

Вне зависимости от того, строите ли вы новое здание, ремонтируете старое (арендованное или приобретенное в собственность) или просто переезжаете в арендованное помещение, вам понадобится осуществить хотя бы минимальные строительные работы.

Если у вас нет большого опыта работы в строительстве и нет времени самому следить за этим сложным и весьма специфическим процессом, вам следует подумать о том, чтобы нанять подрядчика, который бы взял на себя организацию всех работ по строительству и ремонту. Услуги подрядчика, несомненно, будут стоить дороже, чем если бы вы делали все сами. Зато подрядчик в отличие от вас за счет своего опыта в этом деле сможет добиться максимальной эффективности работы, качества строительства и предельного снижения расходов на основные и вспомогательные материалы.

Ваш юрист обязательно должен проверять все заключаемые контракты на строительные работы. В контракте должна быть четко указана дата завершения работ. Также там должны быть указаны ваши требования к производимым работам, а также оговорено их соответствие существующим нормам и стандартам.

Для киоска по продаже хот-догов практически не требуется никакого оборудования. Все несколько сложнее, если речь идет о буфете в системе других ресторанов или о стейк-баре, рассчитанном на большое количество посетителей. Если вы начинаете с нуля, затраты будут немалыми. В ситуации, когда вы приводите в порядок уже существующий ресторан, возможно, вам удастся частично или полностью использовать то оборудование, которое там находится. В этом случае убедитесь, что оно в рабочем состоянии и полностью соответствует вашим требованиям. У вас не получится сэкономить, оставив оборудование, не отвечающее требованиям, которые к нему предъявляете вы сами, ваши посетители и инспекционные службы.

Важный совет по поводу подержанного оборудования. На самом деле вашим посетителям абсолютно все равно, каким оборудованием вы пользуетесь при приготовлении блюд, новым или старым — *если они его не видят*. Если дизайн помещения ресторана предполагает открытый или частично открытый кухонный блок, убедитесь, что ваше оборудование выглядит как новое, даже если оно таковым не является.

Тщательно взвесьте, действительно ли вам необходим тот или иной предмет оборудования. Не менее важно решить, будете ли вы покупать или арендовать оборудование. Только вы можете решить, что именно подходит под вашу концепцию. Приняв решение, вам придется жить с ним. Если вы уверены, что доходы будут стабильными, стоит приобрести оборудование в собственность. Если, напротив, вы предполагаете, что ваши средства будут ограничены, гораздо разумнее будет оборудование арендовать. Существует немало компаний, сдающих в аренду как отдельные предметы, так и целые комплекты оборудования для ресторанов. Некоторые даже могут обеспечить вас кассами или рекламным оборудованием, например автоматами для продажи лимонада. Для начала можно сэкономить средства на приобретении менее дорогих предметов, таких, как плиты и холодильные установки. Тем не менее, когда ваш ресторан начнет работать, замедление производства, увеличение времени приготовления блюд и, следовательно, неизбежное недовольство

клиентов могут свести на нет всю радость по поводу сэкономленных средств.

Также вам понадобится приобрести посуду, бокалы и рюмки, столовые приборы, столы, стулья, табуреты для бара и другие предметы. Сколько их понадобится? — на этот вопрос мы ответим позже. Нужно быть уверенным в том, что ваш ресторан будет пользоваться успехом, если вы заказываете в полтора или в два раза больше столовых приборов, чем в вашем ресторане есть посадочных мест. Очевидно, вам потребуется закупать продукты и напитки. Однако о чем забывают многие начинающие рестораторы, так это заказать достаточно продуктов и напитков на период обучения персонала. Для того чтобы отработать большую часть операций, должно хватить недельного запаса.



#### Стоимость кухонного оборудования

Средняя стоимость кухонного оборудования в таких ресторанах, как «Эпплби» (Applebee's), «Чили» (Chili's), «Аутбек Стейкхаус» (Outback Steakhouse) и пр. составляет примерно от 125 000 до 150 000 долларов на момент написания этой книги. Если поискать высококачественное подержанное оборудование, можно сократить расходы на тысячи долларов или даже на половину.

Информацию о ресторанном оборудовании, подержанном и новом, о ценах на него и о том, где его можно приобрести, можно найти в специализированных журналах для производителей продуктов питания и напитков. Читайте, не бойтесь спрашивать, чтобы получить совет относительно того, что именно вам необходимо. Если вы собираетесь приобрести абсолютно новое оборудование, позвоните в головной офис компании-производителя и узнайте адрес ближайшего дистрибьютора. Договоритесь о визите и демонстрации оборудования в работе.



## Виды финансовой документации

Существуют различные виды финансовой документации, которые дают финансовую «картину» вашей деятельности. Три наиболее стандартных вида финансовых документов:

- Отчет о прибылях и убытках.
- Балансовый отчет.
- Анализ движения наличности.

Все три разбираются в этой главе.

## Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках (также иногда называемый отчетом о результатах хозяйственной деятельности) считается самым важным документом, который составляет владелец или менеджер ресторана. Он в деталях показывает ваши доходы и расходы, что позволяет судить о том, получаете ли вы прибыль, стоите на одном месте или несете убытки.

Поговорите с людьми. Посетите веб-сайт ассоциации владельцев ресторанов. Навестите своего наставника. Сделайте все необходимое, чтобы получить максимально точные данные. Объедините полученные цифры, чтобы получить общую сумму затрат на рабочую силу. Умножьте это число на количество рабочих недель, чтобы определить сумму годовых затрат. Используйте необходимые опции в программе Microsoft Excel для подсчета процентов. Когда вы отрегулируете свой доход, на свое место станет и переменная ваших затрат на оплату труда.

Отчет о прибылях и убытках состоит из следующих разделов.

### Доход

В этом разделе отчета о результатах хозяйственной деятельности требуется оценить доход (выручку). Оценка выручки предполагает, что вы определите цифру, отражающую

ваш «среднестатистический счет». Для ресторана, который работает какое-то время, это совсем несложно.

Однако если вам еще только предстоит открыться, это несколько труднее. Грубо говоря, вы умножаете сумму среднестатистического счета на количество посетителей, которых вы планируете обслуживать. Здесь легко запутаться, и мы рекомендуем вам выверять цифры вместе с вашим бухгалтером или с кем-то, кто обладает опытом работы с финансами в ресторанном бизнесе.

### **Затраты на продукты и напитки**

Этот раздел иногда называют «себестоимостью реализованных товаров». Он идет за разделом доходов. Подсчитайте себестоимость максимального количества блюд вашего меню. Составьте список всех необходимых ингредиентов. Определите, сколько каждого продукта вам понадобится для приготовления одной порции. Рассчитайте стоимость этой порции. Запишите эти цифры — они вам понадобятся позже. Соберитесь вместе с вашими поставщиками — они могут помочь вам разобраться с этим. Определите стоимость блюд в меню, исходя из ваших представлений о том, сколько ваши потенциальные клиенты будут готовы заплатить. Себестоимость порции, поделенная на ее стоимость в меню, составляет процент себестоимости используемых продуктов.

В некоторых случаях этот процент будет высок, в некоторых низок. Вам нужно оценить, какой должна быть сумма этих процентов. Готовите ли вы мексиканскую еду, где процент себестоимости используемых продуктов низок, или морепродукты, для которых этот процент весьма высок. Ваши расходы на кетчуп в спортивном баре, в котором подаются гамбургеры с картофелем фри, будут значительно выше, чем в дорогом французском ресторане. Оцените все и определите для себя, какими должны быть ваши затраты на продукты. Разумная цифра колеблется в районе 32%.

Определите стоимость блюд в меню, исходя из ваших представлений о том, сколько ваши потенциальные клиенты будут готовы заплатить.

Проще подсчитать процент себестоимости для бара. Разделите затраты на крепкие алкогольные напитки, бутылочное отечественное пиво, бутылочное импортное пиво, разливное пиво, бутылочное вино и разливное вино (учитывать его как домашнее вино). Если ваши поставщики получают представление о том, какие цены вы будете устанавливать и чем вы будете торговать, они вполне могут достаточно точно рассчитать ваш процент себестоимости.

### **Затраты на рабочую силу**

Ваши затраты на рабочую силу будут включать в себя как постоянные (в виде зарплаты), так и переменные (почасовые) расходы. Достаточно просто произвести примерный расчет ваших годовых затрат на оплату труда. Вот как это сделать. Сначала нужно вычислить цифру недельных затрат. Во-первых, вы уже знаете, сколько людей на вас работает постоянно и каков объем их зарплаты. Запишите эти цифры. Далее, определите количество людей, которые работают в вашем ресторане на почасовой оплате. Просчитайте, сколько часов каждый из них будет работать, и умножьте на то, сколько вы будете платить им в час. Учтите различные ставки почасовой оплаты, которые вы будете использовать, при выполнении одного и того же вида работ. Например, бармен Майкл давно в этом бизнесе и он может привести за собой своих постоянных клиентов, что значительно увеличит выручку. А бармен Джо, возможно, только начинает работать, поэтому его заработок может быть существенно ниже. То же самое можно сказать о поварах, официантах и другом обслуживающем персонале.

Сложите цифры заработной платы с цифрами почасовой оплаты, чтобы получить достаточно точную оценку ваших недельных затрат на рабочую силу. Теперь решите, будете ли вы открыты 52 недели в году или вы будете закрываться на период отпусков, в мертвый сезон, на время зимнего снегопада или ежегодного урагана или еще по какой-либо причине? Учтите эти факторы. Теперь прибавьте к этому начисления на заработную плату, такие, как социальное страхование (7,65% в 2002 году), налог на безработицу, взи-

маемый штатом (варьируется от штата к штату и зависит от рейтинга вашего опыта), федеральный налог на безработицу (0,008%) и рабочую компенсационную страховку (выясните ее размер в своей ассоциации владельцев ресторанов). Возможно, вы также захотите делать какие-то дополнительные выплаты вашим сотрудникам, так что прибавьте сюда и это.

Вам нужно будет рассчитать необходимое количество официантов, их помощников и кухонного персонала, исходя из числа столиков и характера обслуживания (ресторан быстрого питания, семейный ресторан, ресторан топ-класса и т. д.).

### Постоянные затраты

Постоянные затраты по большей части фиксированные. Иногда они могут слегка варьироваться (и тогда они называются полуфиксированными), но как правило они неизменны. Большая часть общих управленческих расходов постоянна.

Эти затраты, возможно, проще всего рассчитать, потому что они фиксированы. Они включают в себя:

- налоги на имущество;
- арендную плату;



#### Маркетинговые затраты

Маркетинговые затраты, ориентированные на привлечение рабочих с фабрики, расположенной в полумиле от вашего спортивного бара, вряд ли будут превышать стоимость рекламных объявлений в районной газете, а также стоимость еженедельной печати купонов и рукописного меню в витрине вашего ресторана. Совсем другая ситуация с рестораном французской кухни, владелец которого должен размещать информацию о своем заведении в дорогом цветном журнале. Стоимость производства ваших рекламных материалов тоже может варьироваться. Создание четырехцветного рекламного объявления — сложный и дорогой процесс. Многие владельцы ресторанов разрабатывают свои купоны у себя в офисе на компьютере с помощью специальных программ.

- ипотечные выплаты;
- муниципальные выплаты (вывоз мусора, озеленение и т. д.);
- амортизацию;
- погашение долга;
- аренду или покупку оборудования;
- издержки, связанные с открытием предприятия.

## **Налоги и прочие затраты**

Рассчитайте свой подоходный налог, исходя из годовой выручки вашего ресторана. Сначала отнимите от этой суммы все другие затраты. Примените ставку подоходного налога к этой цифре, и вы будете знать, сколько вы должны заплатить в виде налога.

Прочие расходы включают в себя выплату кредитов, процентов по кредитам и амортизацию. Эта широкая область, которая зависит от многих факторов, таких, как месторасположение ресторана, целевой рынок, удобства. Независимо от стиля вашего ресторана, его месторасположения и особенностей рынка у вас будут «другие расходы». Не забывайте о них, потому что их общий объем в сумме может оказаться весьма значительным.

## **Прибыль**

Прибыль — это доходы минус расходы. Самый простой способ вычислить прибыль — воспользоваться программой Microsoft Excel. Если вы не умеете ею пользоваться — научитесь. Жить без нее нельзя. Главное помните, что себестоимость проданных товаров, затраты на рабочую силу и переменные расходы — все рассчитывается в процентах. Вы будете жить процентами.

Прибыль — это «волшебное число», которое интересует всех больше всего. Вычтите все затраты, включая подоходный налог, из суммы вашей выручки. Если полученная цифра выглядит убедительно, то вы с относительным спокойствием можете продолжать реализацию своих планов. «Относительно» — очень важное слово здесь, поскольку

значительная часть ваших расчетов здесь основывается на предварительной оценке. Если цифра внушает опасения, вернитесь к вашим расчетам и проверьте, нельзя ли снизить расходы, не затрагивая основную идею вашего плана. Здесь на ум приходит выражение «резать по живому». Неоценимую помощь вам может оказать программа Microsoft Excel. Если вы правильно ей пользуетесь, то вы сможете сыграть в игру «что если». «Если я урежу расходы здесь, как поведет себя кривая прибыли?»

## **Анализ безубыточности**

Анализ безубыточности — дело рискованное, поскольку в этих расчетах задействовано слишком много переменных. Однако это крайне важная часть вашего плана, и нужно сделать все возможное, чтобы справиться с задачей. Цель анализа заключается в том, чтобы определить, сможете ли вы заработать достаточно для покрытия своих расходов.

Вы будете учитывать два типа расходов: фиксированные и переменные. Ваши предварительные расчеты неизбежно будут весьма приблизительными ввиду нескольких факторов. Во-первых, вы допускаете, что ваш бизнес будет оставаться стабильным. Это не исключается, но экономическая ситуация может быть на подъеме или находится в кризисе, что оказывает колоссальный эффект на положение предприятий. Во-вторых, в ваших расчетах вы будете исходить из того, что фиксированные расходы будут оставаться фиксированными, а это не всегда так. Растут цены на продукты питания. Правительство поднимает налоги. Рост экономики может потребовать увеличения заработной платы, чтобы удержать ценных сотрудников. Въезд на вашу парковку может быть заблокирован из-за дорожных работ, и вам придется удвоить или утроить ваши расходы на рекламу, чтобы ваши клиенты знали, что вы все еще работаете. Даже успех предприятия и увеличение числа посетителей означают увеличение затрат на закупку продуктов, напитков и других товаров.

По этим причинам вам следует работать над анализом безубыточности предприятия вместе с вашим бухгалтером или финансовым советником, который разбирается в ресторанным бизнесе. Это настолько важные расчеты, что выполнять их следует только при участии опытных профессионалов. Чтобы получить представление о том, будет ли ваше предприятие безубыточным, подсчитайте ваш объем продаж – возьмите все ваши расходы вперемешку. Затем добавьте процент себестоимости проданных товаров (СПТ), плюс процент затрат на рабочую силу (РС), плюс процент переменных затрат (ПЗ). Вот формула для расчета точки самоокупаемости:

**Фиксированные затраты ÷ 100 – (СПТ% + РС% + ПЗ%)**

**Пример:** Фиксированные затраты = 100\$

Переменные затраты = 10%

Затраты на рабочую силу = 10%

СПТ = 28%

**$\$100 \div (100\% - 48\%) = 100 \div 0,52 = \$192,31$**

**Это ваша точка самоокупаемости: продажи \$192, 31**

Продажи = 192,31

**Минус:** СПТ = 53,85 (28% от объема продаж)

Затраты на рабочую силу = 19,23 (10% от объема продаж)

Переменные затраты = 19,23 (10% от объема продаж)

Фиксированные затраты = 100

**Прибыль = 0**

## Балансовый отчет

Балансовый отчет похож на кусочек слоеного торта – по нему можно понять, что представляет собой целое. Он дает картину вашего финансового состояния в каждый конкретный момент, являясь, таким образом, эффективным рабочим инструментом. Он окажется для вас крайне полезным, как, впрочем, и для вашего бухгалтера, счетовода, банкира, финансовых советников и инвесторов. Процесс прост. Он включает в себя только перечисление статей и использова-

ние базовых арифметических операций — сложения и вычитания. Вы будете сравнивать ваши активы, или то, что принадлежит вам, с вашими пассивами, то есть тем, что вы должны другим. Разница между ними будет составлять ваш собственный финансовый капитал. Помните, однако, что перед вами только маленький фрагмент долгосрочной картины. Июньский балансовый отчет может значительно отличаться от январского.

Вы можете составить балансовый отчет на сегодняшний день или использовать его для предварительных расчетов вашего финансового положения в следующем квартале, к концу года или в еще более отдаленном будущем. Не стоит заикливаться на этом и тратить каждый день час времени на то, чтобы подбить балансовый отчет. Некоторые компании составляют всего один балансовый отчет в год. Тем не менее, это весьма удобный рабочий инструмент, и, используя его, можно превратить управление вашими финансовыми операциями в простое поедание торта.

Балансовый отчет дает картину вашего финансового состояния в каждый конкретный момент, являясь, таким образом, эффективным рабочим инструментом.

## Анализ движения наличности

Наличность ведь не стоит на месте? Анализ движения наличности даст вам представление, является ли это движение активным, вялотекущим или оно вообще отсутствует. Другими словами, этот документ позволяет понять, можете ли вы оплачивать свои текущие счета. Какой объем наличности (включая операции по кредитным картам) поступает? А сколько ее уходит? Остается ли что-нибудь? Это один из самых полезных для вас финансовых документов, который помогает вам просчитывать возможные расходы и быть в состоянии решать возможные проблемы.

## **Коэффициент «критической оценки»**

Коэффициент критической оценки – не совсем часть вашей финансовой документации, но это очень эффективный инструмент финансового анализа. Он показывает отношение ваших текущих активов к вашим текущим пассивам. Текущие активы считаются ликвидными, т. е. они могут быть проданы (ликвидированы) в течение данного года. Примерами могут служить ваши запасы продуктов и наличность в банке. Краткосрочными обязательствами называются те обязательства, которые вы должны выполнить (оплатить) в течение данного года, например, кредиторская задолженность. Чем лучше соотношение ваших текущих активов к вашим текущим пассивам, тем более привлекательно вы выглядите для потенциальных инвесторов или кредитных организаций и тем более благоприятным может быть их ответ на ваши финансовые запросы.

## **Источники финансирования**

Скажем так, можно найти пиратский клад. Можно выиграть в лотерею. Наконец, можно получить наследство от старого доброго дядюшки Джо. Так? Если вы относитесь к одной из этих категорий, то вы можете смело переходить к следующей главе. Но если вы похожи на большинство людей, занимающихся ресторанным бизнесом, то вам не обойтись без хотя бы частичного финансирования своего предприятия из других источников.

### **Ссуда под залог недвижимости**

Не ищите деньги далеко от дома. На самом деле, поищите прямо в доме. Как вы знаете, чем дольше вы живете в своем доме и вносите плату за него, тем выше стоимость этой недвижимости. Стоимость недвижимости рассчитывается просто: это стоимость вашего дома за вычетом долгов. Если ваш дом стоит сто тысяч долларов и вам осталось выплатить по ипотечному кредиту всего пятьдесят тысяч, то стоимость

вашей недвижимости составляет пятьдесят тысяч.

Банки и кредитные организации часто весьма охотно дают кредиты под залог недвижимости. Банк выигрывает в любом случае. Если бизнес идет успешно, банк получает назад свои деньги. Если бизнес терпит крах, они получают ваш дом. Вы рискуете собственным капиталом. Кредитные организации известны своим нежеланием давать кредиты на открытие ресторана из-за очень высокого процента неблагоприятных исходов. Не пытайтесь обмануть банк, указав другую цель кредита. Это считается мошенничеством, и последствия могут быть непредсказуемыми. Укажите подлинную цель кредита. Нет смысла бояться. Банк не вкладывает свои средства. Даже если ссуда выдается кредитной организацией, вы финансируете свой бизнес за счет своих средств.

### **Друзья и родственники как кредиторы**

Если ваша собственность недостаточно хороша или если вы вообще снимаете жилье, не владея им, подумайте, не стоит ли обратиться к родственникам и друзьям. А также подумайте, нет ли у вас знакомых, которых может заинтересовать деловое предложение.

Однако не наделайте ошибок. Брать деньги у людей, которых вы лично знаете, опасное предприятие. Когда речь заходит об опасных предприятиях, на ум приходят завалы в пещерах, пожары, наводнения, военные действия или бегство от медведей гризли, то есть ситуации, когда все идет не так, как надо. Главное здесь — относиться к про-



### **Как произвести впечатление**

Возможно, вы планируете открыть ресторан для модных молодых людей с невообразимым стилем причесок. Возможно, вы даже сами будете следовать этому стилю на работе. Но если вы оденетесь подобным образом для встреч с представителями банка, то на надежде получить ссуду можно поставить крест.

Говорите по-английски. Пусть ваша речь будет понятна. Не пытайтесь подняться до их уровня и использовать словечки и термины, которые вы на самом деле не понимаете.

Покажите, как вас вдохновляет ваша идея. Не надо, конечно, прыгать, размахивать руками и кричать. Пусть в вашем голосе звучит уверенность и радость от того, что вы делаете.

Говорите о главном. «Мне нужна такая-то сумма. Я собираюсь расплатиться таким-то образом...» Поддержите ваши заявления серьезной финансовой документацией. Будьте сами собой.

Никогда не сдавайтесь. Учитесь на своих ошибках и двигайтесь дальше.



### **Оформляйте все в письменном виде**

Даже если вам предлагают заключить «джентльменское соглашение», настаивайте на том, чтобы все было зафиксировано на бумаге в письменном виде. Предложите, чтобы адвокаты и бухгалтеры другой стороны также ознакомились с документами. Через несколько месяцев не стоит начинать играть в игру «он сказал/она сказала».

Удостоверьтесь, что ваш кредитный договор и соглашения включают статьи о правах участников этого соглашения. Также там должны быть четко определены границы возможного вмешательства ваших инвесторов в дела бизнеса. Люди, которые вкладывают деньги в предприятие, часто хотят принимать участие в его работе, чтобы «защитить свои средства». Не один ресторан пал жертвой такого вмешательства инвесторов, которые знали либо очень мало, либо не знали ничего о ресторанном бизнесе. Пусть все знают, что вы будете предоставлять им регулярные отчеты и что все инвесторы получат свою копию надлежащих документов вовремя.

исходящему с деловой точки зрения. Обращайтесь к этим людям точно так же, как вы обращались бы к представителям банка или другой кредитной организации. Тщательно подготовьте все необходимые бумаги, соберите пакет финансовых документов, необходимых для получения ссуды. Подготовьте свой разговор с ними. Попытайтесь предугадать все возможные трудные вопросы и подготовьте на них уверенные ответы, даже если некоторые из них звучат «я не знаю» или «я это выясню». Не пытайтесь избежать трудностей за счет личных отношений. Никогда не пытайтесь этого сделать. Ваши родственники и друзья заслуживают такого же внимательного отношения, как и группа незнакомых людей в банке.

### **Получение ссуды в банке или в другом кредитном учреждении**

Банки часто не хотят связываться с финансированием ресторанов. Не сдавайтесь. На самом деле банки дают ссуды на открытие ресторанов. Просто нужно найти правильный банк. Кредитные комитеты будут учитывать большое количество факторов различной степени важности, но два из них являются ключевыми:

- Сможете ли вы выплатить основную сумму займа?
- Сможете ли вы выплатить проценты?

Если их не удовлетворят ваши ответы на эти два вопроса, то вам придется сказать: «Спасибо, что нашли время встретиться со мной» и продолжить свои поиски.

Помимо этого их будут интересовать следующие вопросы:

- Что вы можете предоставить в качестве обеспечения кредита.
- Насколько вы лично заняты в этом проекте (полностью/частично).
- Ваше финансовое участие в проекте, включая объем ваших личных средств, которые вы вкладываете в него.
- Стоимость ваших нематериальных активов, таких, например, как репутация вашего повара и т. д.
- Ваше отношение к этим неосязаемым активам, например, долгосрочный контракт с этим поваром.
- Ваша компетентность в ресторанном бизнесе.
- Ваш опыт работы в бизнесе в целом.
- Ваши партнеры или инвесторы.
- Ваши связи с местным сообществом.
- Ваша потенциальная прибыль.
- Ваша способность приспосабливаться к изменениям экономической ситуации.
- Их личное впечатление о вас как о человеке, включая вашу уверенность в себе и честность.

Критерии, на основании которых банки решают, выдать ссуду или нет, варьируются от банка к банку. В одном банке кредитный комитет может быть приветливым и открытым по отношению к вам, а в учреждении через улицу человеку, обратившемуся за кредитом, могут поставить немало ловушек. Надо надеяться на лучшее, но готовиться к худшему. Также как и в случае с вашими родственниками и друзьями, полностью подготовьте все необходимые документы. Они должны быть детальными, профессиональными и отражать текущее состояние ваших дел. Продумайте ответы на трудные вопросы и будьте готовы уверенно отвечать на них.

Не позволяйте чьей-нибудь отстраненности, незаинтересованности или даже откровенной неприязни сбить вас с пути. Некоторые люди действительно такие, а другие просто играют эту роль, чтобы посмотреть, как человек, обратившийся за кредитом, будет вести себя под давлением. Сохраняйте спокойствие и ведите себя профессионально, невзирая на отношение к вам других людей.



### Большие деньги для больших идей

Как правило, кредитные учреждения весьма неохотно выдают кредиты на открытие ресторанов, в особенности если речь идет о крупном кредите для организации крупного предприятия. Но это правило не без исключений. Примером может служить недавняя сделка MetroMedia Ресторант Групп, направленная на рефинансирование ее корпорации S&A.

Корпорация S&A владеет сетями ресторанов «Бениган» (Benigan's) и «Стейк энд Эйл» (Steak and Ale) и планирует расширить обе. Кроме того, корпорация создаст новый тип ресторана, вложит средства в развитие своего имиджа и расширит программу франчайзинга.

Так что для финансирования больших замыслов можно достать и большие деньги. Это не означает, что это легко сделать. Финансовое сообщество тщательно и осторожно рассматривает каждую заявку. Как считают репортеры журнала «Ресторант Хоспитальити» («Ресторанное гостеприимство»), владельцы ресторанов должны иметь исключительную репутацию, благоприятное соотношение расходов и доходов, стабильное финансовое положение, хорошее соотношение торговых издержек и операционных затрат и список достижений, которые можно доказать.

## Кредиты Управления по делам малого бизнеса

Управление по делам малого бизнеса (УМБ) является агентством федерального правительства. Его целью является развитие малого бизнеса путем выдачи кредитов под низкий процент лицам, удовлетворяющим определенным требованиям. Технически УМБ не выдает кредиты напрямую.

УМБ осуществляет несколько программ, из которых наиболее популярны кредитные программы 7(a) и 504 CDC. Средства, полученные по кредитам 7(a), могут быть использованы для развития любого бизнеса. Эти кредиты даются под рыночную процентную ставку на период от семи до восьми лет. Ссуду по программе 504 CDC можно использовать только на приобретение конкретных активов, таких, как недвижимость или основное оборудование. Это долгосрочные кредиты, которые даются под фиксированный процент. По данным журнала «Ресторан США» в 2000 фискальном году УМБ выделило 44 тысячи кредитов по программе 7(a) на общую сумму 10,5 миллиардов долларов. За тот же период по программе 504 CDC было выделено 4,5 тысячи кредитов на общую сумму 1,8 миллиардов долларов. Агентство гарантирует с вероятностью до 90% получение банковского кредита на развитие предприятия малого бизнеса. Его программы ориентированы на бизнесменов, которым не удастся получить финансирование в банках или других кредитных учреждениях.

Вы можете обратиться за информацией напрямую в УМБ. Ваши местные кредитные организации также прекрасно осведомлены о программах и политике агентства и могут помочь вам испробовать этот вариант.

## ➤Глава 8

# Определяем дату открытия

- 100 — Планируем от шести месяцев до года на подготовку
- 100 — Составляем календарный график
- 101 — Проверяем, что необходимо для открытия
- 107 — Осталась неделя: планируем открытие
- 113 — Когда требуются финансовые вливания
- 114 — Планируем сроки поставок

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ФИНАНСЫ, БРОКИ И ДИЗАЙН

■ Глава 6. Формулировка целей, разработка бизнес-плана, составление первоначального бюджета ■ Глава 7. Учимся понимать финансовую документацию ■ Глава 8. Определяем дату открытия ■ Глава 9. Выбор местного жилищного рынка ■ Глава 10. Выбираем тип и планировку помещения

## Планируем от шести месяцев до года на подготовку

**Х**отя полгода — достаточно короткий срок, опыт показывает, что можно успеть уложиться в него. Мы рекомендуем начать подготовку за год до того, как вы планируете торжественно открыть ваш ресторан. Мы уже давали вам практические советы относительно того, с чего нужно начинать работу. Например, можно познакомиться с членами местной ассоциации владельцев ресторанов или представителями торговой палаты. Среди других дел, которыми стоит заняться в первую очередь, — составление технико-экономического обоснования проекта, разработка бизнес-плана и обращение в организации, занимающиеся кредитованием. Здесь мы не будем повторять то, что было сказано выше. Вместо этого мы обратим ваше внимание на те моменты, которые кажутся не очень значительными, но пренебрегать которыми не стоит.

## Составляем календарный график

Не нужно полностью полагаться на свою память. Большое количество данных стоит зафиксировать в письменном виде, например, составить график работ. Он напоминает календарь, в котором указаны все события и дела. Цель такого календаря — помочь вам подойти к открытию, не забыв ничего важного, например заасфальтировать стоянку, получить все необходимые разрешения или заказать соус для пиццы. В своей работе Рэнди использует несколько различных видов календарного плана, такие, как контрольный перечень мероприятий для открытия нового ресторана, календарный график, рассчитанный на три месяца, недельный план открытия нового ресторана или план открытия бара. Не бойтесь использовать разные типы календарных графиков, учитывая ваши конкретные обстоятельства и дату открытия.

## Проверяем, что необходимо для открытия

### За шесть месяцев до открытия

В первую очередь определитесь с выбором деловых консультантов, включая бухгалтера, юриста, банкира и страхового агента.

После этого подготовьте бизнес-план вашего ресторана:

- определитесь с тем, какой ресторан вы хотите открыть (пиццерию, ресторан европейской кухни, семейный ресторан);
- рассмотрите несколько вариантов месторасположения ресторана;
- начните продумывать подбор персонала;
- приступите к поиску подходящих менеджеров;
- определитесь с концепцией меню;
- составьте список необходимых действий;
- проведите анализ рынка, спроса, конкуренции, цен и т. д.;
- подготовьте финансовые документы;
- определите общую сумму необходимых средств.

Представьте ваш бизнес-план в организации, осуществляющие кредитование.

Также вам необходимо определиться с тем, какой тип предприятия вы намереваетесь создать — единоличное владение, партнерство, акционерное общество, — и выбрать название для вашего ресторана. Перед этим выясните в лицензирующем органе, возможно ли использование этого названия. Если вы собираетесь организовать акционерное общество, проинформируйте об этом руководство штата.

### Четыре месяца до открытия

За четыре месяца до открытия ресторана определитесь с его месторасположением, узнайте, какие тре-

Прежде чем выбрать название для ресторана, проверьте в лицензирующем органе, возможно ли использование этого названия.

бования к зданиям предъявляют местный отдел здравоохранения, комиссия по строительным стандартам и пожарная служба. Начальник пожарной охраны обязательно проверит планируемую продолжительность занятости помещения, а также работу вытяжных шкафов и спринклерных противопожарных систем.

Если здание нуждается в переделке, вам, возможно, придется пригласить архитектора, чтобы разработать поэтажные планы здания и определить, что именно нуждается в перестройке. После того как это будет решено, проведите оценку работ. Если вы арендуете здание, постарайтесь добиться более выгодных условий аренды.

Четыре месяца до открытия — время, когда необходимо начать поиск подходящих людей для вашего предприятия, в особенности главного менеджера.

### **Три месяца до открытия**

За три месяца до открытия наступает момент сделать несколько важных шагов. Среди них следующие:

- подписать договор аренды;
- открыть банковские счета, в том числе коммерческий счет и счет для выплаты заработной платы;
- закажите чеки и бланки вноса депозитов, а также пакеты с названием ресторана и ключи с символикой заведения;
- откройте счет Visa/Mastercard;
- свяжитесь с компаниями — поставщиками коммунальных услуг (газа, электричества, воды), с телефонной компанией (и телеграфной, если вам это необходимо);
- приобретите телефонные аппараты и установите телефонные линии;
- получите разрешения на строительство;
- приступите к строительным работам, если они предусмотрены вашим бизнес-планом.

Также стоит начать продумывать будущее меню. Определите, что будет подаваться в вашем ресторане, стоимость

необходимых продуктов, а также цены в меню и стиль подачи блюд. Составьте примерный образец меню. Выберите для него оформление. Напечатайте меню и внесите исправления. Проверьте текст меню на предмет опечаток.

Начните обдумывать, что из мелочей вам понадобится, особенно если это нечто нестандартное.

Наймите главного менеджера. Пусть он ознакомится с вашими планами и с тем, что уже сделано на всех фронтах. Также наметьте ориентировочную дату открытия и определитесь с методами бухгалтерии и системой учета расходов.

### **Два месяца до открытия**

За два месяца до открытия наступает момент связаться с дилерами по продаже оборудования для ресторанов и заказать:

- оборудование для предварительной обработки и приготовления пищи;
- холодильное и морозильное оборудование;
- киоски, столы и стулья;
- мелкие принадлежности для ресторана.

Начинайте подбирать остальных сотрудников и приступайте к их обучению. Пора определиться с точной датой открытия ресторана и подумать о соответствующей рекламной кампании. Оцените различные системы учета наличности и спрогнозируйте поток клиентов в вашем ресторане. Поставьте в известность относительно своего открытия районный департамент здравоохранения.

### **Полтора месяца до открытия**

За полтора месяца до открытия вам предстоит оценить предполагаемое меню, внести в его текст необходимые коррективы и определиться с тем, сколько экземпляров меню должно быть напечатано.

Также надо будет окончательно решить, какие компании будут являться вашими поставщиками, и, если необходимо, открыть у них счета.



### Клиентский лобби предложения технологичные клиенты

Помимо этого, чтобы оценить качество еды и обслуживания в вашем ресторане, можно использовать данные рейтингового сайта. Если вы хотите быть уверены в выборе, то посетитель может попросить на вас свое мнение. Когда вам придется столкнуться с негативной обратной связью, извлечь из этого полезный момент. Позвольте тому, кто написал жалобу, выразить свою озабоченность и поблагодарить за удовлетворение обычного клиента. Стоимость бесплатного обеда для одного посетителя невелика по сравнению с тем, что он может о вас рассказать.

Помимо этого, чтобы оценить качество еды и обслуживания в вашем ресторане, можно использовать данные рейтингового сайта. Если вы хотите быть уверены в выборе, то посетитель может попросить на вас свое мнение. Когда вам придется столкнуться с негативной обратной связью, извлечь из этого полезный момент. Позвольте тому, кто написал жалобу, выразить свою озабоченность и поблагодарить за удовлетворение обычного клиента. Стоимость бесплатного обеда для одного посетителя невелика по сравнению с тем, что он может о вас рассказать.

Наконец, проверьте, как идут дела с закупкой оборудования, и добавьте в список все, что вам может еще понадобиться. Кроме того, не забудьте запланировать рекламные обеды и пригласить на них представителей местных средств массовой информации.

### Месяц до открытия

За месяц до самого главного дня обратитесь за получением всех необходимых ИНН, в том числе индивидуального регистрационного номера работодателя для выплаты налога в фонд социального страхования (формы SS-4 службы внутреннего дохода) и аналогичного номера на уровне штата (выдается департаментом безопасности трудовой деятельности). Также на местном уровне и на уровне штата необходимо зарегистрироваться для уплаты налога с оборота (в департаменте по прибылям).

Еще вам понадобятся другие разрешения и лицензии, среди которых разрешение на занятие предпринимательской деятельностью, выдаваемое округом или городом, лицензия на продажу спиртных напитков и разрешение местного департамента здравоохранения и СЭС. Наступает момент подать заявление о вступлении в ряды членов местной ассоциации владельцев ресторанов.

Вместе с вашим страховым агентом начните работу по получению страховых полисов, покрывающих нетрудоспособность персонала и вашу ответственность за качество продукции, а также страховки на случай пожара и кражи, плюс коллективной страховки от болезней и несчастных случаев.

Если вы предполагаете, что на рабочей форме персонала, на фартуках или головных

уборах должны быть напечатаны логотипы вашего заведения, то закажите их сейчас. Самое время напечатать и меню.

Вместе с вашими сотрудниками определитесь, как будут фиксироваться заказы на приготовление нестандартных блюд (или их рецепты), а также разработайте систему аббревиатур и принципы заполнения бланков заказов. Определите, по какому механизму бланки заказов будут передаваться от официантов к поварам.

Проверьте, как обстоят дела с оставшимся оборудованием, заказано ли оно и когда будет доставлено (будьте в курсе всего, что с ним происходит), и выясните то, что еще не выяснено.

Заполните оставшиеся вакансии и приступите к обучению новых сотрудников. Примерно определитесь с тем, кто будет работать в день открытия. Набросайте примерное расписание работы и составьте должностные инструкции. Назначьте тех, кто будет руководить подготовкой сотрудников во время, предшествующее открытию ресторана.

### Три недели до открытия

К этому времени следует связаться с поставщиками продуктов и обсудить объемы и условия поставок сельскохозяйственной продукции, молочных продуктов, кофе и безалкогольных напитков. Приобретите скатерти и салфетки. Наймите специалиста по истреблению насекомых и грызунов. Закажите посуду и столовые приборы, договоритесь о поставке посудомоечного оборудования и кассовых аппаратов. Самое вре-



#### Совещания с сотрудниками

Хороший владелец ресторана организует еженедельные совещания со старшими менеджерами. Такие собрания — способ проанализировать работу предприятия. Пользуйтесь мини-отчетом о результатах вашей экономической деятельности, в который входит:

- объем продаж;
- стоимость проданных товаров;
- объем заработной платы.

Детально разбирайте все эти моменты. Отмечайте успехи и неудачи (подробнее о таких отчетах см. гл. 7). Предлагайте решения проблем сами и давайте вашим менеджерам возможность предлагать решения, высказывать соображения и идеи. Главный тут вы, поэтому как организовывать работу — решать вам, но всегда неплохо знать мнение людей, которые целые дни проводят на передовой.

С остальными сотрудниками встречайтесь не реже раза в месяц. Обсуждайте с ними все насущные вопросы, все «за» и «против». Спрашивайте их мнение по всем проблемным участкам.

мя приобрести офисные принадлежности и оборудовать офис.

Продолжайте поиск необходимых сотрудников. Имеет смысл повесить объявление «Ресторан приглашает на работу» на дверях ресторана.

Закажите печатную продукцию: меню, бланки счетов для клиентов, салфетки, бумажные стаканчики и пакеты для тех, кто будет покупать еду на вынос, фирменные бланки, конверты, визитные карточки и купоны.

### **Две недели до открытия**

Время начать рекламную кампанию, посвященную открытию вашего ресторана. Заполните остающиеся вакансии и составьте расписание обучения сотрудников. Убедившись, что ресторан полностью готов к началу тренировок, закажите необходимые для этого продукты.

Проверьте, чтобы все необходимое оборудование было на месте, подключено и находилось в рабочем состоянии. Чтобы проверить новое оборудование, постарайтесь загрузить его максимально. Организуйте окончательные проверки помещений со стороны комитетов по строительству и здравоохранению, получите все необходимые разрешения.

Закажите все мелкие принадлежности для ресторана, а также рюмки и стаканы. Распакуйте эти предметы и вымойте их, чтобы убедиться, что они не сломаны и не разбиты.

Проследите, чтобы поставки продуктов были осуществлены вовремя и в соответствии с накладными. Окончательно определитесь с рецептурой приготавливаемых блюд и еще раз проверьте все мелочи, касающиеся работы вашего ресторана.

Распределите обязанности между вашими менеджерами и теми, кто будет работать в день открытия, определите иерархию подчинения (кто кому подчиняется). Проведите тренировки персонала, обращая внимание на потенциальных лидеров, способных руководить другими сотрудниками.

## Осталась неделя: планируем открытие

По мере приближения дня открытия, многим владельцам ресторанов начинает казаться, что судный день не за горами. Неожиданные проблемы могут возникнуть ниоткуда. Даже небольшие нестыковки могут принять масштабы гигантской катастрофы. Опять же, если вы не забываете пользоваться вашим календарным графиком, это поможет вам избежать многих проблем или решить их, если они все же возникнут. Посмотрим на список того, что нужно сделать и проверить за неделю, непосредственно предшествующую открытию (с воскресенья по воскресенье).

Обратите внимание на то, что подобный список не только включает в себя тренировки персонала, но и позволяет вовремя решить проблемы, которые могут возникать в процессе обучения и подготовки прямо перед открытием.

### Воскресенье

#### Меню/продукты/принадлежности

- Оборудование находится в рабочем состоянии.
- Установлено и проверено раздаточное оборудование.
- Закончен мелкий ремонт и отделочные работы.
- Установлена и работает музыкальная аппаратура.
- Готова зона обслуживания (зона работы официантов).
- Установлены и работают телефоны.
- Установлены ограждения.
- Закончены сантехнические и электромонтажные работы.
- Все принадлежности для ресторана проверены, вымыты и хранятся на складе.
- Все продукты на месте — для традиционных и фирменных блюд.
- Готовы и распространены среди сотрудников все инструкции, касающиеся технологических процессов.
- Готовы меню и бланки счетов.
- Установлены кассы.

### Люди/обучение/разное

- Подтверждена определенная дата открытия.
- Приглашены те, кто будет работать в день открытия, они представлены менеджерам ресторана, проверено, что необходимо сделать в этот день.
- Между сотрудниками распределены обязанности и определена иерархия подчинения.
- Укомплектован штат сотрудников, вывешены расписание тренировок и анализ результатов.
- Заново проверены планы тренировочного процесса и анализа.
- Организован контроль над передачей заказов и движением наличности.
- Создан запас продуктов на кухне.
- Проверено наличие всего необходимого для работы ресторана.
- Проверена готовность к операциям с банками и операциям по кредитным картам.
- Готовы рекламные объявления и программки к открытию.
- Помещения прошли инспекцию комитета по строительству.
- Получены и вывешены все необходимые лицензии.
- Проверено соответствие всем требованиям департамента по здравоохранению и СЭС.
- Офис, расположенный в помещении ресторана, готов к работе.
- Определены приоритеты в отношении мероприятий, необходимых для открытия.
- 19.00 – проведено организационное собрание сотрудников.
- Сотрудникам представлены менеджеры и те, кто будет работать в день открытия.
- В письменном виде зафиксированы инструкции и технологические процессы.
- Определены дни выплаты заработной платы и расписания работы.
- Определены форма одежды и спецодежды.
- Решена ситуация с парковкой.

- Составлено расписание тренировок и их анализа, направленного на выявление лучших и тех, кто не справляется.
- Начало тренировок на кухне (с 10.00 утром и с 18.00 вечером).
- Готовы место и запасы для тренировок персонала.
- Обход ресторана.
- Оборудование и принадлежности маркированы; наличествуют инструкции о том, как ими пользоваться.
- Проверено рабочее состояние кладовых, холодильной и морозильной камер.
- Проверены сокращения для позиций меню и схема передачи заказов на кухню.
- Встреча с персоналом для вопросов и ответов.

### Понедельник

- Выделены место и материалы для тренировок персонала.
- Организовано хранение продуктов.
- Проверено местоположение всех продуктов и предметов в ресторане.
- Проверено, что еще осталось сделать.
- Менеджерами составлен график работы на первую неделю после открытия.
- Проверено, что осталось сделать на кухне и что еще нужно сделать лично вам.

### Вторник

- Подготовлен тренировочный процесс и анализ его результатов.
- Проверено, что еще осталось сделать.



#### Составьте сетку работы сотрудников

Отличным наглядным средством следить за тем, как распределяется работа между сотрудниками и учитывать затраты на оплату труда является сетка работы сотрудников. На листе бумаги нарисуйте таблицу с равными ячейками. Каждый столбец будет означать полчаса работы ресторана, каждая ячейка будет отведена одному сотруднику. Зачеркните столбцы, когда ваши сотрудники работают. Используйте различные цвета в зависимости от того, какой вид работ они выполняют. Это даст вам возможность навскидку определить, кто чем занимается. Не бойтесь корректировать таблицу. Следите за тем, что происходит в ресторане. Если поток клиентов стихает на ощутимый промежуток времени, отпустите одного или нескольких своих сотрудников на полдня или на целый день. Нет смысла платить тому, кто не выполняет никакой работы. Сотрудники должны отмечать время ухода с работы. Пусть менеджеры визируют их карточки прихода и ухода.

- Проконтролирована работа всех систем с координатором.
- Проверена работа всех секций ресторана.
- Спланирована работа всех узлов ресторана и салатного бара.
- Проверена работа менеджеров.
- Проверено, как идут тренировки на кухне.
- Еще раз проверен список того, что осталось сделать, и он дополнен.
- Отобраны лучшие по итогам тренировок.
- Проверено кадровое обеспечение ресторана.
- Проинструктированы сотрудники.
- Всем понятны сокращения для позиций меню и все ознакомлены со схемой передачи заказов на кухню.
- Проверено, насколько персонал знает ресторанные принадлежности и умеет ими пользоваться.
- Проверен уровень обслуживания.
- Вопросы и ответы.

## **Среда**

- Проведена подготовка к тренировочному процессу и анализу его результатов.
- Составлен план отбора лучших работников по итогам тренировок.
- Тренировка подачи блюд и обслуживания.
- Проведена подготовка к тренировочному процессу.
- Составлен план накрытия столов.
- Проверено, что еще осталось сделать.
- Проконтролирована работа менеджеров (тренировка обслуживания).
- Еще раз проверено, что еще требуется сделать.
- Подготовлена тренировка работы хостесс (встречающих посетителей) и кассиров.
- Кухонный персонал проинструктирован по поводу технологии приготовления блюд.
- Проведен анализ тренировок.
- Определены номера столиков, секций ресторана и ламп вызова.

- Организована работа официанток и узла по приготовлению напитков.
- Организована работа салатного бара, определены обязанности по открытию/закрытию ресторана.

### **Четверг**

- Подготовка к тренировочному процессу.
- Проверка наличия всех необходимых продуктов и принадлежностей.
- Окончательная проверка работы всех систем ресторана.
- Последние приготовления к отбору лучших.
- Подготовка к тренировкам и анализу их результатов.
- Составление списка всего необходимого.
- Окончание проверки работы всех систем.
- Список того, что еще остается сделать.
- Утверждение плана отбора лучших сотрудников.
- Отобраны продукты для использования во время соревнования.
- Заказаны все продукты.

### **Пятница**

- В соответствии с планом проведена тренировка, выявлены лучшие сотрудники, с 12.00 до 14.00.
- Тренировка обеда с 15.00 до 19.00.

### **Суббота**

- Исправление недоработок, выявленных во время тренировки.
- Уборка ресторана.
- VIP- коктейль.

### **Воскресенье**

- Если необходимо, проведены дополнительные тренировки.
- Проверены все позиции перед открытием.

— Завершены все подготовительные работы (кухня и обслуживание).

### **План открытия бара**

Ниже в качестве примера приведен план мероприятий на неделю, непосредственно предшествующую открытию бара.

**Воскресенье:** Установить и проверить рабочее состояние разливного оборудования, подключить и проверить систему подачи разливного пива, привести сливные раковины в рабочее состояние, подключить барные холодильники, доставить стаканы и рюмки, привезти напитки и продукты (в особенности ингредиенты для приготовления смесей), доставить или заказать фрукты, установить кассовые аппараты.

**Понедельник:** Написать и раздать рецепты коктейлей, определить назначение различных стаканов и рюмок и прочих барных принадлежностей, выработать инструкции по мытью и хранению стаканов и барных принадлежностей, выдать и поместить на хранение непортящиеся продукты.

**Вторник:** Написать основные рецепты приготовления хайболов (напитков с виски или бренди), смесей со льдом, простых коктейлей; раздать инструкции и провести тренировку по нарезке фруктов; определить базовую стоимость напитков, обсудить принципы обслуживания.

**Среда:** Написать основные рецепты приготовления коктейлей, экзотических напитков, коктейлей со сливками. Выдать инструкции по учету наличности.

**Четверг:** Приготовить напитки, отработать нарезку большей части фруктов, обсудить систему приема заказов, обсудить взаимодействие между барменами и официантками, определить принципы подсчета стоимости заказа, обсудить принципы оплаты по кредитным картам, провести проверку бара и туалета, вымыть и подготовить к использованию стаканы и другие принадлежности.

**Пятница:** Бар должен быть полностью готов к работе; продукты и сотрудники на месте к 11.00 утра; тренировка проведена с 12.00 до 14.00; вымыть и привести бар в порядок, восполнить запасы и подготовить бар к работе к 18.00; проверить процедуры расчета клиентов.

**Суббота:** Проанализировать тренировку и отметить лучших, внести исправления в работу бара и обслуживание посетителей, вымыть бар, пополнить запасы продуктов и напитков, вызвать персонал и подготовить бар к работе к 19.00; организовать VIP-коктейль; провести уборку и пополнить запасы после закрытия.

**Воскресенье:** Провести дополнительную тренировку персонала (если необходимо); проверить чистоту и наличие всех запасов, организовать работу персонала.

## Когда требуются финансовые вливания

Сколько денег вам требуется и когда? Четко ответить на эти вопросы можете только вы сами. Описанные выше календарные графики вполне могут дать понять, когда вам будут необходимы определенные финансовые расходы. Зная это, можно определить те дни, недели или месяцы, когда вам нужно будет достать деньги. Прислушивайтесь к тому, что вам подсказывают подобные графики, но корректируйте их в соответствии с вашими нуждами, с особенностями рынка и ваших кредиторов.

Заранее выясните у вашего банкира, какое время в среднем требуется для того, чтобы ваше прошение о кредите была удовлетворена. Деньги похожи на другой инвентарь. Если они хранятся в чулане или в морозилке, то пользы от них мало. Они обладают ценностью только тогда, когда работают. Не стоит брать большое количество средств в кредит заранее, поскольку в таком случае вам придется платить проценты по кредитам на средства, которыми вы не пользуетесь. Однако, подобно другому инвентарю, если деньги нужны, они нужны сразу. Умение четко определить, когда именно вам нужны финансовые вливания, — очень ценное

качество руководителя. В промышленности часто используется принцип пополнения запасов (поставок материала или сырья), названный «как раз ко времени». Идея этого принципа — получить необходимое сырье максимально близко к тому моменту, когда оно необходимо, ни днем позже, ни днем раньше. В бизнесе деньги — важнейшее сырье. Принцип «как раз ко времени» отлично подходит для ресторанного бизнеса. Главное — точно рассчитать, когда именно потребуются деньги.

## **Планируем сроки поставок**

Планируя время получения заказов от ваших поставщиков, исходите, как и в случае с финансовыми вливаниями, отчасти из ваших собственных запросов, из нужд ресторана, из особенностей ваших кредиторов и поставщиков продуктов и товаров, а также из ситуации на рынке. Опять же, схема организации работы, предлагаемая в данной главе, поможет вам решить все стоящие перед вами задачи. Тем не менее не стоит ограничиваться исключительно подобными календарными планами. Тщательно взвесьте каждый конкретный случай. Проанализируйте, какое место данная поставка занимает в общем календарном плане, и решите, не требует ли ваша ситуация определенной корректировки. Действуйте в соответствии с вашим положением дел.

Если одна часть графика подверглась корректировке, проверьте весь график в целом, чтобы понять, повлияет ли это изменение на другие его части и если да, то каким образом. Например, вам представилась возможность на отличных условиях приобрести кухонное оборудование, но раньше, чем вы планировали совершить эту сделку. Если в долгосрочной перспективе эта покупка поможет вам сэкономить значительную часть средств и позволит эффективно работать, возможно, вам и стоит немного перекроить свой график и обратиться к кредитору раньше запланированного срока. Впрочем, возможно, эта экономия средств и стоит того, но она также означает и другое, а именно что раньше срока вам придется осуществлять выплаты процентов по

кредиту, платить за хранение оборудования на время производства ремонтных работ в помещении ресторана или приобретать страховку на оборудование на время его хранения. Все взаимосвязано. С помощью календарных графиков просчитывайте возможные последствия каждого принимаемого вами решения.



### Следите за тем, как к вам относятся клиенты

Понять, как к вам относятся клиенты, можно просто пользуясь своими глазами. Если клиентов нет, значит, к вам относятся плохо. Чтобы понять, являются ли эти неприятности временными или постоянными, проанализируйте уровень своих продаж. Если с течением времени продажи падают, у вас серьезные проблемы.

Поговорите с посетителями. Лучше узнать из первых рук, не существует ли у вас каких-либо проблем, которые способны отвести от вас даже преданных клиентов. Хороший способ — это подойти к посетителям на улице, когда они только что вышли из вашего ресторана. Задавайте конкретные вопросы: довольны ли вы качеством наших блюд? насколько хорошо вас обслужил официант или официантка? понравилось ли вам в целом в ресторане? довольны ли вы тем сортом бобов, который мы готовим, или вы предпочитаете другой? стоит ли нам начать готовить оба сорта, чтобы вы могли выбирать, что вам больше нравится?

## Глава 9

# Выбор местоположения ресторана

- 118 — Взвешенно выбираем место для ресторана
- 119 — Ключевые вопросы по поводу местоположения ресторана
- 120 — Расположение ресторана в черте города или за городом: за и против
- 123 — Организуем места для парковки
- 125 — Работаем с брокерами
- 127 — Оцениваем здание
- 129 — Насколько здание заметно
- 131 — Роль местного общества
- 132 — Знаете ли вы свой бюджет?

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## Взвешенно выбираем место для ресторана

**П**равильное расположение предприятия крайне важно в любом бизнесе. В ресторанным бизнесе это один из ключевых факторов успеха. При изучении ситуации в процессе подготовки к открытию время, посвященное поиску оптимального места расположения ресторана, будет иметь основное значение с точки зрения будущей прибыли. Не стоит забывать об этом или относиться к этому недостаточно серьезно, иначе не удивляйтесь, что весьма скоро после открытия вашего ресторана люди будут спрашивать друг друга: «Интересно, а что случилось с этим маленьким ресторанчиком на углу?»

Выбор места для будущего ресторана требует взвешенного подхода. Нужно учитывать много различных факторов. Цена здесь не единственный момент, который нужно учитывать, и, возможно, даже не самый важный. Ключевые факторы при выборе места таковы:

- цена;
- возможное количество посетителей;
- заметность здания (насколько оно выделяется среди других);
- доступность здания;
- условия аренды/покупки;
- срок аренды;
- размер и возможность расширения здания;
- район;
- безопасность и охрана;
- возможные изменения в районе.

Все эти факторы нужно взвесить и соотнести друг с другом. Например, ресторан на втором этаже здания выглядит очень необычно, учитывая, что и стоимость помещения на втором этаже может быть привлекательной. С другой стороны, рестораны, расположенные на втором этаже, не случайно встречаются достаточно редко. В таких ресторанах, как правило, меньше посетителей. Отличная цена за отличное здание в ужасном районе, вероятно, с течением времени не покажется такой уж привлекательной. А владельцам изыс-

канного ресторана с французской кухней будет непросто предлагать свои блюда (например, *potte de terre*) в промышленном районе, где жизнь замирает с окончанием рабочего дня. Близость к оживленным улицам стоит недорого, если водители проезжающих машин не могут свернуть с шоссе и подъехать к ресторану или если никому не видно вашей вывески или витрины. Выбор места для ресторана — то, с чего нужно начинать ваши поиски и исследования, потому что без этого вам вряд ли удастся что-либо начать.

## **Ключевые вопросы по поводу местоположения ресторана**

Вам придется ответить на различные вопросы по поводу возможного места расположения вашего ресторана. Многие из них относятся непосредственно к участку, но ответив сначала на них, вы сможете задать новые, связанные с другими аспектами. Считайте приведенные ниже вопросы базой для дальнейшей работы. Напишите список вопросов, касающихся положения дел в вашем конкретном случае:

- Каковы достоинства и недостатки ресторана, находящегося отдельно от других, и расположения среди других ресторанов?
- С кем еще, кроме риэлтеров, можно обсудить вопросы расположения ресторана?
- Каково будет соотношение посетителей, случайно проезжавших или проходивших мимо, и постоянных посетителей?
- У кого из риэлтеров или агентов по недвижимости есть опыт работы с ресторанами?
- Соответствует ли выбранное место моему представлению о ресторане и о его потенциальных посетителях?
- Какую помощь могут оказать местные бизнес-организации и торговые группы?
- Насколько в этом районе сильна конкуренция?
- Есть ли у конкурентов разрешения на строительство и реконструкцию зданий?
- Чем руководствовались конкуренты при выборе места для своего ресторана?





торгово-развлекательном центре, не стоит рассчитывать на посетителей, которые просто будут заходить в ресторан по пути. Таких там нет вовсе. Там все на колесах. Вам потребуется гораздо более вместительная парковка, чтобы обычные легковые машины и семейные джипы могли спокойно въезжать и выезжать со стоянки. Если в вашем ресторане планируется бар или вы собираетесь продавать пиво, вино и крепкие алкогольные напитки, прикиньте, может ли вас каким-то образом затронуть действие законов о вождении в нетрезвом состоянии. Нужно будет продумать, видно ли здание вашего ресторана, и разработать дизайн вывесок и указателей таким образом, чтобы их могли заметить люди, проезжающие мимо на скорости от 50 до 80 км в час. Возможно, вывеска «Отличная еда!» и не является образчиком изобретательности, однако прочитать ее намного проще, чем ту, на которой напечатано меню, имя вашего шеф-повара, известного во всем мире, заодно с пожеланиями приятного аппетита от владельца ресторана. Внешний дизайн здания вашего ресторана должен быть способен привлечь внимание человека, который в этот момент слушает радио, пытается успокоить двоих детей и еще внимательно следит за придурком в машине впереди, у которого постоянно включен левый поворотник.

Пригородный ресторан всецело зависит от местного рынка и торговли и не может выжить без завоевания постоянных преданных клиентов. Убедитесь, что концепция вашего ресторана впишется в выбранный район, будет соответствовать демографической картине местности и будет с радостью принята местными жителями.

Жители многих районов, где на каждом шагу попадаются спортивные бары и дешевые закусочные, искренне радовались, когда у них открывался приличный ресторан, куда можно сходить поужинать. Многие из тех, кто живет в пригороде, работают в городе, поэтому по рабочим дням недели у вас может быть немного посетителей. Однако опять же, по выходным все дома, поэтому продажи в эти дни вполне могут компенсировать разницу.

## Организуем места для парковки

С парковкой будут проблемы. В массе мест удобных парковок нет в принципе. Будут ли ваши посетители готовы припарковаться поодаль и немного прогуляться до ресторана? Безопасно ли это, вернее — считают ли ваши посетители, что это безопасно? Возможно, стоит подумать о том, чтобы пойти на дополнительные расходы и нанять человека, который будет парковать машины посетителей. Есть, конечно, общественный транспорт, который может решить некоторые из этих проблем, но чем выше класс ресторана, тем меньше вероятность того, что ваши постоянные посетители будут ездить к вам на автобусе.

Если вы хотите, чтобы ваш ресторан располагался в центре города, то вам придется убедиться, что свободной земли там очень мало, а каждый квадратный метр стоит очень дорого. Это факт, и если не верите, проверьте это сами, сравнив цены в городских ресторанах. Один и тот же гамбургер с картошкой или одна и та же порция супа на одном из центральных проспектов города будут стоить значительно дороже, чем на одной из улочек на окраине. Это ни хорошо, ни плохо. В окружении небоскребов в центре люди готовы заплатить немного больше. Те, кто живет в центральной части города, тяготеют к тому, чтобы обедать в ресторанах и приглашать туда гостей чаще, чем жители спальных районов. Как результат количество ваших посетителей не будет сокращаться после 17.00.

Ваши планы или просто мечты по увеличению площади могут быть существенным фактором при выборе места. Очевидно, что это дорогое удовольствие, однако нужно просчитать, сможете ли вы арендовать или купить дополнительные площади тогда, когда они вам понадобятся, и будут ли они вообще тогда еще существовать.

Расположение в пригороде имеет два плюса: цена и пространство. Цена на квадратный метр здесь обычно значительно ниже, независимо от того, покупаете вы землю или берете в аренду, и пространства хватает всем. Если вы хотите открыть дополнительный бар или банкетный зал сейчас или планируете сделать это в будущем, можно быть уверенным,



**Работая на развитых рынках, проявляйте гибкость при выборе дизайна**

Что происходит, когда вы разработали дизайн ресторана, предусматривающий производственные площади в размере 10 000 кв. футов, а в наличии у вас только 9500 кв. футов площадей? Можно отказаться от этого здания и продолжить поиски, но на сложившихся рынках это становится труднее и труднее. Задача заключается в том, чтобы найти хорошее место, а потом приспособить идею ресторана к уже имеющимся реальным условиям.

Уделить внимание здесь нужно трем моментам. Первый — это цена. Модификация уже существующего здания обычно оказывается дороже, чем поиск идеального места для ресторана вашей мечты или строительство нового здания по вашим чертежам. Второй — производственный процесс. Пространство нужно распланировать таким образом, чтобы все — посетители, официанты, их помощники и повара — могли работать спокойно и эффективно. Третий момент связан с тем, насколько ваш ресторан выделяется на фоне остальных зданий. Необходимо, чтобы люди легко замечали ваш ресторан. Это особенно важно в случае эксплуатации предприятий питания, принадлежащих другой компании (франчайзинга).

что вам удастся найти подходящее место. То же касается мест для парковки и складских помещений.

Спросите у любого владельца ресторана, и он скажет вам, какую важную роль играет парковка. Как в случае с выбором неправильного места расположения ресторана, неправильно организованная стоянка может убить на корню самую лучшую идею. В большинстве городов свои собственные правила парковки. Найти их можно в сводах городских законов. Согласно закону о зданиях и строительстве, действующему в южных штатах, на каждые 100 кв. футов общих площадей полагается одно парковочное место. В определенных районах в центре города запрещено парковать машину даже во дворе, не то что на улице. Например, если бы вы владели рестораном общей площадью 6000 кв. футов где-нибудь на окраине города или за городом, вы должны были бы иметь не менее 60 парковочных мест. Но если бы ваш ресторан располагался в центре, то вам бы вообще не разрешили устраивать парковку. Так уж случилось, нет места.

Выходом из положения может быть организация парковки машин специально нанятым сотрудником, хотя это вряд ли подходит для заведения, где продают гамбургеры или пиццу. Однако если у вас шикарный ресторан, расположенный в центре города, это может оказаться просто жизненно необходимо. Парковка машин посетителей может стать весьма ценной услугой как для вас, так и для ваших постоянных клиентов. А может — и источником головной боли. Проверьте репутацию фирмы, с которой заключаете контракт.

## Работаем с брокерами

Агентами по недвижимости бывают люди различного роста, конституции, цвета кожи и вероисповедания. Как и в случае с любой другой профессией, вам придется столкнуться с настоящими профессионалами своего дела и с невозможными неумехами, с достойными и трудолюбивыми агентами и с мошенниками и обманщиками всех мастей, и еще с кучей всего. Самое главное здесь — найти «правильного» агента или брокера, который нужен именно вам для открытия данного конкретного ресторана. А это предполагает предварительное изучение ситуации.

### Выбирайте с умом

Во-первых, не надо нанимать своего брата просто потому, что он ваш брат, если у него нет опыта работы в сфере коммерческой недвижимости. То же самое касается и вашего ближайшего соседа, приятеля, с которым вы встречаетесь в клубе бизнесменов, или любого другого родственника или знакомого, который почему-либо работает в этом бизнесе. Множество случайных людей приходит в этот бизнес и уходит из него с завидной регулярностью. Мало что может сравниться по важности с выбором месторасположения вашего ресторана и покупкой или арендой площадей. Найти идеальное место и достигнуть договоренности о его аренде или покупке — работа для того, кто действительно разбирается в этом деле. Здесь не подойдет человек, который просто просиживает штаны в риэлтерской конторе, и даже профессионал, у которого нет опыта работы с коммерческой недвижимостью, тут не справится.

Узнайте, какие фирмы по работе с недвижимостью являются лучшими в вашем районе. Вы ведь уже наладили контакты с людьми из торговой палаты и других организаций бизнесменов, когда проводили другие предварительные исследования? (Разве нет?) Обратитесь туда снова. Пусть они порекомендуют вам несколько фирм. Только не ставьте представителя этой организации в неудобное положение, прося порекомендовать вам одну фирму. Некоторые из этих

фирм, возможно, входят в число членов этой организации, и вы можете доставить кое-кому несколько неприятных минут. Дополнительные изыскания помогут отсеять плохие варианты. Почитайте рекламные объявления каждой фирмы и проверьте, что о ней пишут в местных газетах. Убедитесь в ее компетентности. Позвоните в Бюро по содействию бизнесу и выясните, не поступало ли к ним тревожных сигналов. У местной ассоциации владельцев ресторанов также может быть информация о двух-трех фирмах, специализирующихся на ресторанной или, по крайней мере, коммерческой недвижимости.

Побывайте в офисах потенциальных кандидатов. Не стоит просто вваливаться со словами: «Это я. Мне нужна ваша помощь». Действуя так, вы окажетесь в руках агента, которому выпало работать в этот день в офисе. Прямо скажите, что вы собираете сведения о различных фирмах и что вам бы хотелось поговорить с кем-нибудь, кто разбирается в коммерческой недвижимости, а еще лучше — имеет опыт работы с владельцами ресторанов. Не пропустите ни одной из намеченных фирм. Если вы уже сделали свой выбор, обязательно поговорите с агентом или брокером, который будет с вами работать.

На ваше решение должны влиять многие факторы:

- репутация компании;
- ее опыт на рынке недвижимости;
- размеры компании;
- опыт и репутация конкретного брокера.

### **Обсуждайте детали**

Выбрав агента, не позволяйте ему сразу вскочить в машину и мчаться искать идеальное помещение. Сначала объясните ему свои требования в деталях. Дайте ему подробную информацию относительно предполагаемого района расположения здания, особенностей рынка, необходимости наличия транспортных развязок, размеров здания. Расскажите, есть ли у вас планы расширения производства, существуют ли какие-нибудь особые требования, например наличие проводки или вентиляционной системы, и т. д. Убедитесь,

что агент занимается поисками здания конкретно для вас, а не просто тратит время в ожидании комиссионного вознаграждения.

Агенты знают рынок недвижимости. Хороший профессионал, который понимает, что именно вам нужно, обычно способен подобрать несколько подходящих вариантов в течение короткого времени. Однако не ждите, что все произойдет быстро, если вы сами устранитесь от процесса поиска. Работайте вместе со своим агентом, и благодаря ему очень скоро у вас появится возможность начать работу в новом ресторане.

Убедитесь, что агент занимается поисками здания конкретно для вас, а не просто тратит время в ожидании комиссионного вознаграждения.

### **Снижайте затраты на поиск недвижимости**

Агенты недвижимости живут за счет комиссионных, которые они получают в случае продажи или аренды недвижимости. В случае с коммерческой недвижимостью суммы комиссионных выше, чем в случае с квартирами, причем разница доходит до 10 %. Это изрядная сумма денег, особенно если речь идет о большом здании или о маленьком, но очень дорогом. (Если вы остановили свой выбор на здании, хоть и в центре города, где все безумно дорого, но очень небольшом, то на сэкономленные деньги можно арендовать или купить целый склад на окраине.) Что может остановить владельца ресторана от того, чтобы попытаться снизить размер комиссионных? Ничто. Это случается сплошь и рядом.

Как владельцу предприятия вам постоянно придется обсуждать размеры гонораров и комиссионных. Зачем ждать, когда помещение будет найдено? Заранее, обговорите стоимость услуг агента, пока помещение еще подыскивается. Возможно, вам повезет, а возможно и нет (вот, кстати, еще одна причина сравнить между собой разные агентства недвижимости), попытка не пытка. Также всегда стоит иметь запасной вариант. С точки зрения агента по недвижимости, лучше получить в качестве комиссионных 9, 8 или даже 7% от суммы крупной сделки, чем не заключить сделку вообще и не

получить ничего. А для вас каждый сброшенный процент может значить экономию сотен, тысяч, а иногда и десятков тысяч долларов, так необходимых для нормального функционирования вашего предприятия.

### **Сниженная комиссия**

Вы также можете узнать о тех услугах, которые предоставляют брокеры с хорошей репутацией, работающие со сниженной комиссией. Конечно, такой брокер не сделает для вас всю работу, но то, что он для вас сделает, он сделает профессионально. Многие из того, что входит в обязанности брокера, можете сделать вы сами, кто-то из вашего персонала или вашей инвестиционной группы. Если вы воспользуетесь услугами такого брокера, то он сделает для вас работу профессионально, а вы сможете снизить расходы. Просто сначала нужно разобраться, что вы сами знаете о рынке недвижимости, каковы сроки и особые требования.

Однако и в этом случае у вас те же самые две цели. Вам нужна как можно лучшая недвижимость по как можно лучшей цене. Отличная цена за сарай — это не дело.

### **Оцениваем здание**

Прежде чем купить или арендовать здание, которые вы собираетесь превратить в ресторан, внимательно осмотрите его. Внимательно осмотреть значит несколько больше, чем просто прогуляться по зданию, бросая скучающие взгляды по сторонам. Тщательно осмотрите каждую часть здания, обойдите его со всех сторон, загляните внутрь и под нее. Оцените, что в этом здании работает, что можно использовать в дальнейшей работе, а что нужно удалить прежде, чем вы въедете в это помещение.

### **Познакомьтесь с владельцем здания**

Если вы планируете арендовать недвижимость, стоит познакомиться с ее владельцем. После этого узнайте, что о нем могут сказать бывшие арендаторы. Если это человек

проблемный, то вы просто потеряете драгоценное время на споры и препирательства, когда вам на самом деле нужно будет управлять предприятием и заботиться о том, чтобы удовлетворить посетителей.

### **Оцените бюджет**

Будьте честны сами с собой по поводу вашего бюджета. Пожертвовав качеством ради краткосрочной выгоды, вы можете получить немало проблем в долгосрочной перспективе. Подержанное оборудование имеет тенденцию ломаться, что замедляет процесс производства или не позволяет вам обслуживать посетителей с необходимой скоростью, а в придачу чревато необходимостью оплачивать счета за мелкий и крупный ремонт. Подумайте, действительно ли вы хотите мучиться с этой старой плитой (холодильником, морозильной камерой, мармитом и т. д.)? Или, забегая вперед, вам выгоднее купить сейчас высококачественные материалы и оборудование?

### **Не жалейте средств на оформление фасада**

Не жалейте средств на оформление фасада, особенно если в этом здании раньше был другой ресторан. Поменяйте все. Замените дверь, перекрасьте фасад. Не выбиваясь из запланированного бюджета, в сотрудничестве с вашими дизайнерами и архитекторами придайте зданию совершенно новый вид.

Самое главное, не обманывайте себя. Будьте практичны и тщательно продумывайте каждый шаг. Вы же создаете ресторан своей мечты, так что постарайтесь, чтобы ее реализация была такой же прекрасной, как и сама мечта.

### **Насколько здание заметно**

Это вроде совсем несложно, однако удивительно, сколько владельцев ресторанов не обращают внимания на этот важнейший аспект саморекламы. Нужно, чтобы посетители могли видеть вывески, приглашающие их в ваш ресторан.

Если ресторан расположен в центре города, это значит, что название ресторана должно быть на фасаде, а над тротуаром стоит повесить рекламную растяжку, чтобы пешеходы могли заметить ваш ресторан как издали, так и вблизи. Также можно разместить дополнительные указатели, а возможно, и меню, на уровне глаз в витрине. Рестораны, расположенные за городом, сталкиваются с другими проблемами. Здесь рекламу нужно располагать так, чтобы ее могли заметить водители,двигающиеся со скоростью 50–80 км/час и при этом занятые всевозможными делами (они следят за дорогой, слушают радио, жуют жевательную резинку, орут на детей и т. д.).

Судя по всему, в каждом городе свои собственные законы, регулирующие правила наружной рекламы. В некоторых городах нельзя вывешивать щиты выше 6 футов (1,8 м), а в других — разрешенная высота рекламного щита может превышать 65 футов (19 м). По непонятной причине самые суровые законы в тех городах, где расположены университеты. Не забудьте выяснить все это в городском совете, прежде чем начнете строительные работы. Если вы заключаете договор с компанией по изготовлению вывесок, убедитесь, что они в курсе всех городских законов.

Если вы открываете ресторан в здании, далеко отстоящем от других, скорее всего вам понадобится вывеска, которая способна моментально привлечь внимание клиентов. Пусть она будет простой и понятной, однако не забудьте указать свой номер телефона. Более того, ваш адрес и номер телефона должны быть на всей печатной продукции, которую вы заказываете. Не увлекайтесь, чтобы ваша вывеска не стала трудночитаемой. В этом случае люди обычно просто проезжают мимо. Чтобы изготовить вывеску, которая будет привлекать к вам внимание, обратитесь в компанию с именем. В конце концов, это ваши деньги — и ваш имидж. Хорошая реклама работает на вас 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, круглый год без выходных.

Один из лучших способов проверить, насколько легко заметить ваш ресторан, это поставить себя на место потенциального клиента. Заранее, еще задолго до того как начались строительные работы, прогуляйтесь или прокатитесь

на машине мимо места будущего ресторана. Откуда его видно лучше всего? Что мешает его увидеть? Что может стать такой помехой в будущем? Если будет построено новое здание, если установят доску объявлений или эта сосна разрастется, не помешает ли это людям увидеть ваши вывески? Оцените ситуацию и примите меры, чтобы ваши будущие клиенты могли оценить ваш ресторан.

Один из лучших способов проверить, насколько легко заметить ваш ресторан, это поставить себя на место потенциального клиента.

## Роль местного общества

Вам хочется, чтобы местное общество радушно приняло вас в свои ряды, поэтому в ваших же интересах с самого начала доказать, что вы хороший сосед. Люди могут стать вашими самыми преданными клиентами, но если вы выберете неверную стратегию поведения, могут обернуться злейшими врагами. Ваша задача проста — подружиться с ними. Прогуляйтесь по кварталу или по району. Поговорите с теми, кого встретите, представьтесь сами и расскажите про свое предприятие. Пока идут строительные работы, не забывайте напоминать о себе. Раздавайте рекламные проспекты или брошюры. Вручайте людям сертификаты или визитки, по которым они могут бесплатно съесть десерт или выпить кофе в первые недели после открытия, или что-нибудь подобное.

Не надо недооценивать значение людей, которые могут выступить представителями данного сообщества. Заручитесь поддержкой местных полицейских, почтальона или подружитесь с местным пенсионером (они есть везде), который просто гуляет по району каждый день. Если вы произведете на них благоприятное впечатление, они будут всем говорить об отличном ресторане, который скоро открывается в конце вон той улицы.

Мы уже советовали вам при изучении ситуации обращаться в местную торговую палату, ассоциацию владельцев ресторанов, в бюро по туризму и органи-

зации встреч и в другие бизнес-организации. По мере выполнения строительных или ремонтных работ неплохо вступить в эти организации и стать их активным членом. Это один из способов завязать и расширить деловые связи. Каждый владелец ресторана должен вступить в ряды этих организаций и настоять на том, чтобы так же поступили его управляющие. Это хорошо и для местного сообщества в целом, и для вашего бизнеса.

Подумайте, не воспользоваться ли вам услугами местного рекламного агентства или PR-компании. Узнайте о них как можно больше и подумайте, «подходите» ли вы друг другу. Они могут помочь вам наладить контакты с влиятельными лицами и организациями, а также принять участие в важных местных мероприятиях. Старайтесь показать всем, что вы искренне хотите влиться в местное общество и стать его уважаемым членом. Путь к успеху прост. Хотите иметь добрые отношения с соседями — сами будьте добрым соседом.

Старайтесь показать всем, что вы искренне хотите влиться в местное общество и стать его уважаемым членом.

## **Знаете ли вы свой бюджет?**

К настоящему моменту вы уже составили свой первый бюджет, включая ту сумму, которую вы готовы потратить на помещение. Хотя он еще весьма приблизителен, это уже руководство к действию и рабочий документ. Продолжайте работать над ним. Тщательно контролируйте и сверяйтесь с вашим рабочим бюджетом на протяжении всего срока функционирования вашего ресторана. Особо внимательно относитесь к нему в период, предшествующий открытию и непосредственно следующий за ним. Это то время, когда многие из приблизительных оценок, заложенных в бюджете, могут привести к финансовым затруднениям и потерям.

### **Чему уделять внимание в первую очередь**

Постоянный мониторинг бюджета необходим по одной очень существенной причине — все в жизни ме-

няется. Всегда необходимо корректировать предпринимаемые действия. Нет необходимости впадать в крайности по этому поводу, но стоит действовать последовательно. Не стоит отправлять жену и детей спать, а самому полночи волноваться из-за возросшей стоимости зубочисток. Ваш бюджет не выбит на камне на веки вечные. Вполне естественно, что вы сталкиваетесь с изменениями. Главное — сохранять контроль над происходящим, чтобы быть в состоянии справиться с проблемами и не упустить предоставляющиеся возможности. Просто время от времени возвращайтесь к своему бюджету и корректируйте его — и тогда вы сами решите, когда и для чего придет подходящее время.

В мире все постоянно изменяется. Вот только что поднялась цена на бетон, а одна из статей контракта со строительной компанией, которая сооружает для вас стоянку, предусматривает увеличение стоимости договора в случае повышения стоимости материалов. Произойти может все что угодно, необязательно плохое. Например, неожиданно представится возможность приобрести участок земли, который вам необходим для расширения производства, а до этого он не продавался. Конечно, в таком случае вы нарушите ваш бюджет, но по мере роста вашего производства эта покупка может оказаться весьма предусмотрительным вложением средств.

Всегда следует гибко регулировать ваш бюджет. Основные причины этого кроются в том факте, что жизнь не стоит на месте. А ваша цель всегда заключается в снижении расходов здесь и там без ущерба для качества работ. Возможно, вы случайно наткнетесь на подержанное кухонное оборудование в отличном состоянии по низкой цене, включая доставку. И это тоже «нарушит» ваш бюджет и потребует его корректировки. Дополнительные средства можно использовать на приобретение необходимого участка земли, а можно оставить на непредвиденные расходы, с тем чтобы и в будущем у вас была возможность корректировать бюджет.

## **Ведите ежемесячный учет запланированных и фактических расходов**

Вам следует вести учет всех ваших операций путем осуществления тщательного контроля за исполнением бюджета. Один из лучших способов сделать это — составлять отчет о расхождениях с запланированным бюджетом (variance report). Это очень простой финансовый документ, в котором сравниваются ваши запланированные и фактические расходы. Составлять его нужно ежемесячно. Этот документ называется «отчет о расхождениях», потому что он призван отслеживать расхождения с намеченным бюджетным планом.

Допустим, вы просматриваете свои финансовые отчеты и обнаруживаете, что счет за ремонт крыши оказался несколько меньше, чем планировалось. Это хорошо? Вполне возможно. Вероятно, кровельной компании удалось очень дешево приобрести строительные материалы, и они решили поделиться этой удачей с заказчиками. (И такое случается!) Не исключено, что им повезло с погодой и торнадо, которых все ждали, так и не случились, и работы были закончены настолько раньше предполагаемого срока, что кровельная компания почувствовала необходимость взять с вас меньше. Или они просто обошлись без толя и заклепок. Важно то, что у вас есть расхождение с бюджетным планом, что, в свою очередь, подсказывает вам, что самое время разобраться с этой статьей расходов.

Это можно сравнить с тем, когда вы просыпаетесь с больным горлом и заложенным носом. Ваш организм (бюджет) словно пытается сказать вам, что если не принять срочных действий, то вы серьезно разболеваетесь. Продолжая эту рискованную аналогию, можно сказать, что вы можете «проболеть» существенную часть вашего бюджета, если не примете адекватных мер.

Отчеты о расхождениях должны быть простыми, чтобы ими можно было легко и быстро воспользоваться. В них учитывается разница между запланированными затратами, как переменными (например, комиссионные сборы за продажи), так и постоянными (заработная плата, налоги, оплата коммунальных услуг), и фактическими ежемесячными затратами, что позволяет вам каждый месяц устанавливать размер чистой прибыли после уплаты налогов. Образец такого отчета можно попросить у вашего бухгалтера или найти в одной из бухгалтерских компьютерных программ.

## ➤Глава 10

# Разрабатываем дизайн помещения

- 136 ➤ Нужен ли вам архитектор
- 136 ➤ Собеседования и выбор дизайнеров
- 141 ➤ Выбор материалов
- 142 ➤ Выбор оборудования
- 148 ➤ Организация движения
- 150 ➤ Соображения безопасности и санитарного состояния помещения

Часть первая

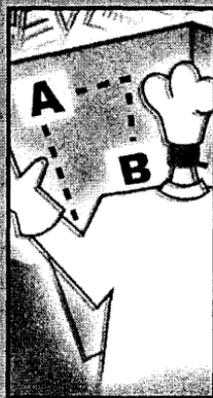
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ФИНАНСЫ, СРОКИ И ДИЗАЙН

■ Глава 6. Формулировка целей, разработка бизнес-плана, составление первоначального бюджета ■ Глава 7. Учимся понимать финансовую документацию ■ Глава 8. Определяем дату открытия ■ Глава 9. Выбор местоположения ресторана ■ Глава 10. Разрабатываем дизайн помещения.

## Нужен ли вам архитектор

**П**режде чем вплотную приступить к поискам архитекторов и дизайнеров, к найму их на работу и совместной с ними деятельности, нужно задаться важнейшим вопросом: насколько вам нужны услуги этих профессионалов? Тщательно взвесьте все за и против, поскольку эти ребята потребуют от вас огромных финансовых затрат, отнимут массу времени и сил. Иногда у вас просто нет другого выбора. Например, если вы собираетесь строить здание с нуля или планируете глобальную реконструкцию здания, то по законам штата или города вам придется нанять профессионального архитектора, имеющего лицензию. Однако работа с профессиональными архитекторами и дизайнерами не должна отнимать у вас всю жизненную энергию, как, впрочем, она не должна превращаться для вас в развлечение, когда всю работу выполняют они. Если вы точно знаете, чего хотите, и в придачу умеете находить общий язык с людьми, ваш подрядчик вполне может воплотить в жизнь ваши задумки по поводу дизайна. Есть и еще один момент: если время вас не подгоняет и вы бы хотели сделать кое-что самостоятельно, то масса удовольствия вам гарантирована.

## Собеседования и выбор дизайнеров

Пусть вас не пугает мысль о том, что вам придется приглашать на собеседование профессионалов. Архитекторы и дизайнеры, конечно, люди не простые, но они все-таки люди, которых вы нанимаете для выполнения работы. Главный тут вы, и вести себя надо соответственно. Юристы, программисты, проповедники — каждый на своем особом языке. Это необходимое средство коммуникации. Их жаргон может пугать, может расстраивать, может быть непонятным. Не стоит с этим мириться. Заставьте профессионалов, работающих с вами, говорить на понятном английском языке. Не бойтесь попросить их пояснить тот или иной термин. Если что-то непонятно, сразу же попросите разъяснений. Определите правила игры с самого начала, чтобы понимать, о чем идет

речь, вместо того, чтобы блуждать впотьмах в поисках смысла. Если вы не все понимаете, это работает против вас. Это особенно чувствуется, когда ваш архитектор или дизайнер полагает, что вы его понимаете. Невинный кивок головы в знак согласия, когда на самом деле вы не понимаете ничего, может стоить вам целого состояния в процессе строительных работ.

Философия найма на работу дизайнеров и архитекторов, а также те шаги, которые необходимо предпринять в процессе интервью и выбора подходящих кандидатур, подходят и для найма подрядчиков. Эти специалисты выполняют разные задачи, но принципы их отбора совпадают. Между вами должно быть взаимопонимание. Обязательно получите от кандидатов рекомендации и внимательно изучите их. Пусть они мотивируют все затраты и свои гонорары с самого начала. Подрядчики, с которыми вы столкнетесь, возможно, в качестве оплаты услуг захотят получить определенный процент (от 10 до 30%) от стоимости работ и материалов, необходимых для окончательного выполнения вашего заказа. Очевидно, что чем выше стоимость работ или чем выше поднимаются цены на материалы, тем выше сумма вознаграждения подрядчика. Это не та система оплаты, которая вам подходит. Вместо этого наймите подрядчика на твердую комиссию. Включите в контракт пункт о штрафах в случае превышения сметы, и будьте честны и справедливы в этом отношении. Если ошибку допустил подрядчик, и ему потребуется приобрести дополнительно некоторое количество фанеры (или чего угодно), эта разница должна быть вычтена из его вознаграждения. Но если вдруг, когда строительные работы уже идут полным ходом, вы решили добавить к проекту балкон или барную стойку, то платить за это должны уже вы.

### **Смотрим вокруг себя**

Существует несколько способов начать поиск подходящих архитекторов и дизайнеров. Начните не с людей, а со зданий. Сходите в другие рестораны, ночные клубы, бары и подобные заведения. Всегда берите с собой блокнот (или

карманный компьютер) и записывайте свои наблюдения. Отмечайте все, что кажется вам важным. Если что-то не нравится, отметьте и это. Если что-то запало в душу, запишите это в блокнот.

Делайте фотографии зданий, вывесок, стоянок и т. д., дизайн которых вам нравится, или наоборот, которые вы бы ни за что на свете не использовали для оформления своего ресторана.

Заведите специальную папку. Делайте фотографии зданий, вывесок, стоянок и т. д., дизайн которых вам нравится, или наоборот, которые вы бы ни за что на свете не использовали для оформления своего ресторана. Складывайте свои записи в эту папку. Вырезайте и складывайте статьи, рекламные объявления и другую полезную информацию из газет и журналов. Когда папка станет толще, окажется, что у вас под рукой небольшое хранилище идей. Там окажется масса информации, которая поможет вашим архитекторам и дизайнерам претворить вашу мечту в жизнь.

Если у вас есть такая возможность, съездите в Лас-Вегас. Даже если вы не играете в азартные игры, развлекательные шоу вас не интересуют, а пустыню вы терпеть не можете, это все равно стоит сделать. Там лучшие головы мира построили одни из лучших развлекательных заведений в мире. Эти люди на самом деле раздвигают границы архитектуры и рекламы. Туда стоит съездить, чтобы просто посмотреть на цветовую гамму Лас-Вегаса. Понятно, что то, что вы там увидите, будет вам, мягко говоря, не по карману, но в их отелях и казино можно почерпнуть бездну идей. Некоторые из них можно воплотить в уменьшенном масштабе в вашем заведении. Опять же, не забывайте делать записи и фотографии, чтобы вернуться домой, с запасом идей.

### Спрашиваем

Встретив ресторан, который вам по-настоящему нравится, договоритесь с его владельцем о встрече. Похвалите его ресторан и наведите его на разговор о здании. Большинство владельцев похожи на родителей, гордящихся своими детьми, и они будут просто счастливы похвастаться своим «детисцем». Узнать стоит следующее:

- имя архитектора/дизайнера;
- название фирмы;
- где фирма расположена (местная ли она);
- вовремя ли были закончены работы;
- уложились ли они в запланированный бюджет;
- были ли какие-нибудь проблемы;
- может ли он что-нибудь посоветовать.

Важно получить максимум информации. Здание может шикарно выглядеть, но, возможно, с точки зрения конструкции с ним не все в порядке, потому что, например, архитектор выбрал не те материалы. Возможно, тот, с кем вы разговариваете, купил это здание у первоначального владельца, который разорился из-за того, что дизайнер превысил бюджет.

Поищите в «Желтых страницах» и в Интернете имена архитекторов и дизайнеров и названия фирм, работающих в вашем районе. Возьмитесь за телефон и начните собирать информацию из первых уст. Не отбрасывайте варианты с фирмами из других районов и даже штатов. Например, Рэнди достаточно успешно сотрудничал с дизайнером из Далласа, а это весьма далеко от места расположения его ресторана. Они познакомились на одной торговой выставке. Способности дизайнера произвели на Рэнди впечатление, хотя поначалу он и волновался относительно большого расстояния между его заведением и Далласом. Дизайнер же уверил Рэнди, что с этим не будет никаких проблем. Они каждый день работали вместе через Интернет, и Рэнди в любой момент мог проинформировать дизайнера, чего именно он хочет. Этот проект отлично сработал и сэкономил не только время, но и деньги.

Поищите местных подрядчиков и строителей, а также их торговые организации. Большая часть из них занимается строительством жилья, но вам надо сконцентрироваться на тех подрядчиках, которые занимаются коммерческой недвижимостью. Постарайтесь найти людей или компании, имеющие опыт строительства ресторанов и клубов. Они лучше представляют себе последние требования и постановления, касающиеся норм строительства, чем те, кто занимается

жилем. Они лучше разбираются и в материалах, которые вам понадобятся при оформлении помещения.

### Приступаем к интервью

Когда вы подготовили список возможных кандидатов и отсеяли всех, кроме наиболее перспективных, нужно встретиться с каждым из них по отдельности. У вас к ним будет масса вопросов. Вот некоторые из них для начала:

- Какие проекты вы недавно закончили?
- Занимались ли вы ресторанами или клубами? Где?
- Можете ли вы уложиться в мои сроки?
- Понятна ли вам идея моего будущего ресторана?
- Готовы ли вы осуществить дизайн помещения в соответствии с моими требованиями?
- Сколько стоят ваши услуги?
- Есть ли у вас какие-либо ограничения?
- Как вы будете решать возникающие проблемы, например, если придется что-то менять или возникнут особые требования?
- Есть ли у вас рекомендации?

Архитектор и/или дизайнер должны разработать предварительные чертежи здания, а вы должны внимательно ознакомиться с ними.

Выбрав архитектора и/или дизайнера, встречайтесь с ними регулярно. Они должны разработать предварительные чертежи здания, а вы должны внимательно ознакомиться с ними. Если то, что вы увидели, вам понравилось, продолжайте работать с этим человеком или фирмой. Если не понравилось, то прямо скажите об этом и попробуйте решить эти разногласия. Конечно, если не получится, всегда можно найти кого-нибудь, кто лучше соответствует вашим требованиям. Но вы должны заплатить компании за время, потраченное на создание чертежей.

Если вы решили, что архитектор вам не нужен, вам все равно необходим профессионал для того, чтобы подготовить чертежи. Этого от вас потребуют городские власти. На этих чертежах указываются детали

деревянных конструкций, расположение водопроводной системы и электрической проводки в здании. Это очень важные документы, и они должны полностью соответствовать всем требованиям.

Люди, на которых вы остановили свой выбор, станут частью команды, призванной осуществить вашу мечту. Убедитесь, что вы можете найти общий язык и работать вместе. Внимательно выслушивайте их соображения и советы. Давайте оценку тому, что они говорят, и принимайте решение в соответствии с этим. Однако помните, что это — ваша мечта. Они не могут воплотить ее в жизнь, если не поймут, что она собой представляет. Помочь им увидеть и почувствовать ее — ваша задача, и отнестись к ней надо со всей серьезностью.

## Выбор материалов

Это очень индивидуальный момент в процессе работы. Размеры, вид и масштабы вашей мечты определяют те материалы, которые необходимы для претворения ее в жизнь. Постановления городских властей определяют минимальные требования к помещениям, и профессионалы, которых вы нанимаете для проведения работ, должны быть знакомы с ними. Спрашивайте их мнение по поводу всех материалов, характеристики которых не совпадают с требованиями городских властей.

Основная трудность в выборе материалов связана со стилем отделки помещения. Возможности тут практически не ограничены, и выбирать материалы надо в соответствии с духом и атмосферой вашего ресторана.



### Два типа дизайнеров

Дизайнеры помещений специализируются на организации пространства в конкретных секциях ресторана, таких как зона обслуживания посетителей, зона приготовления пищи, кухня. Ключом успешной работы ресторана — функциональность. Опытный дизайнер помещения может предусмотреть такую организацию пространства, что работники кухни не будут наткнуться друг на друга, снэша обслужить клиентов. Порекомендовать хорошего дизайнера могут в местной ассоциации владельцев ресторанов или в торговых домах, занимающихся снабжением ресторанов. Можно также посмотреть в «Международном бюллетене Общества консультантов в сфере общественного питания» (Food Service Consultants Society International).

Что касается дизайнеров интерьеров, то они помогают вам создать атмосферу в вашем ресторане. Они продумывают внешний вид ресторана и впечатление, которое он производит, визуальные, звуковые и даже тактильные ощущения, от которых в значительной степени зависит, получит ли клиент удовольствие от обеда в вашем ресторане. Найти их можно в «Желтых страницах» или в Интернете. Также обратитесь в Американское общество дизайнеров интерьеров.

Большие некрашенные деревянные балки отлично смотрятся в стейк-хаузе (или любом другом ресторане, специализирующемся на приготовлении мясных блюд), хотя этот вариант вряд ли придется по душе владельцам небольшого кафе во французском духе. С другой стороны, дорогие обои с рисунком, хорошо подходящие к изысканному ресторану, будут смотреться не вполне уместно в простом заведении, где пол посыпан опилками. Главное, выбранные материалы должны подчеркивать дух вашего ресторана, дополнять впечатление от еды.

Выбирая материалы, работайте в тесном сотрудничестве с вашим архитектором, дизайнером и подрядчиком. Принимайте решения сами, но только после того, как выслушаете мнение специалиста. Вы убедитесь, что без многих материалов нельзя обойтись, однако хорошие профессионалы также в курсе того, какие материалы смотрятся практически так же, но стоят значительно дешевле.

## **Выбор оборудования**

Вам понадобится масса оборудования, начиная с кассовых аппаратов и компьютеров и заканчивая акустическими системами и системами внутренней связи. Но все это второстепенно по сравнению с главным — кухонным оборудованием. На этом мы и заострим внимание. После того как вы определились с меню и принципами организации вашего ресторана, следующая глобальная задача — обустроить кухонный блок так, чтобы наилучшим образом обслуживать посетителей ресторана, организовать работу сотрудников и удовлетворять интересам вашего бизнеса в целом.

### **Встречаемся с поставщиками**

От поставщиков кухонного оборудования зависит больше, чем от всех других поставщиков, особенно если вы никогда не занимались обустройством кухонного блока. Воспользуйтесь их готовностью помочь вам. Во многих городах в этих компаниях есть сотрудники, специализирующиеся

по обустройству кухонных блоков и подбору оборудования. Если их нет в вашем районе, постарайтесь получить помощь у профессионалов. Их услуги стоят тех денег, которые вы заплатите. Надежное оборудование хорошего качества — залог успешной работы ресторана и получения желанной прибыли.

Если ваш бюджет позволяет, приобретите промышленное оборудование. Удивительно, но огромное количество владельцев ресторанов пытаются обойтись кухонным оборудованием, предназначенным для квартир. И хотя в процессе приготовления пищи дома и в ресторане используются одни и те же ингредиенты, сами процессы не имеют ничего общего. Ваша кухня — промышленная зона, и производство здесь весьма интенсивно. Ваше оборудование будет находиться в процессе работы с момента открытия ресторана утром вплоть до того, как вы скажете «До встречи» последнему ночному посетителю. Обычная бытовая техника не может выдержать такой эксплуатации. Вы не успеете оглянуться, как вам придется заменять ее на новую. Хуже того, техника, используемая в квартирах, может «накрыться» в любой момент утром, днем или вечером, когда у вас масса посетителей. Сказать посетителю, что его заказ нельзя выполнить — не лучший способ приобрести постоянного клиента.

Конечно, можно прилично сэкономить, купив подержанное оборудование. Но обязательно тщательно осмотрите все оборудование, которое собираетесь покупать. Выясните, сколько ему лет и, если удастся, где оно использовалось. Кухонный комбайн, который работал в ресторане на двести человек, наверное, сохранился хуже, чем тот, который использовался в маленьком семейном кафе. Единственно, от чего хочется вас предостеречь, так это от покупки подержанного аппарата для приготовления льда. Купите новый. Старый просто не будет работать, и вам очень скоро придется искать новый агрегат.

Кухня должна быть разделена на четыре зоны: производственный (доготовительный) цех, кухонный цех, посудомоечный цех, и помещение для хранения.

## Производственный (доготовительный) цех

Люди приходят в ресторан, чтобы поесть, и они не хотят ждать слишком долго, пока им принесут их заказ.

Необходимо, чтобы в этой зоне кухни все работало нормально. Эта часть кухонного производства обеспечивает жизнеспособность зала. Люди приходят в ресторан, чтобы поесть, и они не хотят ждать слишком долго, пока им принесут их заказ. Они также ожидают, что блюда будут выглядеть соответствующим образом. Должным образом организованная производственная линия (линия подачи блюд) способствует тому, что посетители остаются довольны.

Если здесь работа не идет так, как надо, то она не может и не будет идти должным образом нигде в вашем ресторане. Это данность ресторанного бизнеса. Эта зона – ваша линия сборки. Подобно тому, как это происходит на чистых, современных заводах, все здесь должно происходить одновременно и в строго определенное время. Поддерживайте порядок в этой зоне с самого начала производственной линии вплоть до того этапа, когда готовое блюдо сервируется на тарелке. Постарайтесь представить, какие физические действия вашим поварам необходимо предпринять, чтобы приготовить любое блюдо. Если поварам приходится готовить большое количество заказов сразу, значит, ваша кухня работает неэффективно. Затраты будут возрастать, а доля прибыли уменьшаться.

Здесь понадобится место для:

- грилей или готовочных поверхностей;
- обжарочного аппарата;
- мармитов (столов для сохранения пищи в горячем состоянии);
- поверхностей для охлаждения пищи или холодильников;
- морозильников;
- рабочих столов или панелей.

Также необходимо продумать место для хранения чистых тарелок и посуды. Их стоит держать горячими или, по крайней мере, подогретыми, а это тоже требует

специальной организации пространства. Также здесь нужны полки для хранения продуктов. А как насчет ведер для мусора? А могут ли здесь одновременно работать два повара, не натываясь друг на друга? Все это необходимо продумать до того, как начать строительные работы. Вам не нужны подобные проблемы. Решите их на бумаге, пока они не стали головной болью в настоящем ресторане.

### **Кухонный цех**

Это то место, где происходит основная работа по приготовлению пищи. Здесь нужно разместить:

- раковины с двумя или тремя отделениями;
- рабочие столы;
- пароварки;
- миксеры;
- другое оборудование в зависимости от вашего меню.

Это цех стоит располагать рядом с холодильниками. Вы убедитесь, что наиболее удобна, практична и в долгосрочной перспективе максимально выгодна большая холодильная камера, куда может войти человек. Не забудьте выделить место, где можно проверить поступающие в ресторан продукты.

### **Посудомоечный цех**

Здесь ваши официанты и их помощники будут выбрасывать мусор, оставлять грязные скатерти, салфетки, передники и пр., а также грязную посуду. Расположите этот цех как можно дальше от производства и как можно ближе к входу на кухню. Этот цех должен занимать 4–6% от общей площади кухни. Вам понадобится:

- место для грязной посуды;
- посудомоечная машина;
- стол для чистой посуды;
- место для хранения чистой посуды.

Можем дать хороший совет, как сэкономить деньги. Существуют компании, торгующие посудомоечными машинами, однако прежде чем принять решение купить у них такую машину, проведите небольшое исследование рынка. Другие компании поставят вам посудомоечное оборудование совершенно бесплатно, при условии, что вы будете покупать у них бытовую химию. Экономия может быть значительной, так что проверьте этот вариант.

### **Помещение для хранения**

Помещение для хранения — важная вещь, поэтому не пренебрегайте им при разработке дизайна помещения. Создайте это помещение еще на бумаге, а не пытайтесь втиснуть продукты в кухню позднее, когда она уже готова. Сухие продукты, напитки, бумажные товары и бытовая химия должны храниться в безопасном, чистом и удобном месте. Выясните в местном департаменте здравоохранения и СЭС, каковы их требования к хранению продуктов. Внимательно следите за теми продуктами, которые хранятся у задней двери, поскольку ими могут заинтересоваться и некоторые из ваших сотрудников.

Своей активностью во время работы ваша кухня будет напоминать гудящий улей. Насколько работа на кухне будет активной, зависит от количества мест в вашем ресторане и/или от количества сотрудников. На этой относительно маленькой площади будет происходить немало всего: сюда будут поступать заказы, будут забегать и убегать официанты, их помощники будут приносить и сваливать в кучу грязную посуду, бармены будут заскакивать сюда за льдом и другими вещами, здесь будут ждать своего выполнения заказы и еще многое другое. Кухня может погрузиться в хаос и взаимное непонимание, а может гармонично работать в унисон. Какое из этих описаний будет относиться к вашему ресторану, зависит от дизайна пространства.

Продуманный, сделанный без спешки выбор оборудования и толковая организация пространства в результате не только принесут вам большую прибыль, но и позволят спокойнее спать по ночам. Не стоит покупать оборудова-

ние, исходя исключительно из его стоимости. Это ложная экономия, и вам придется расплачиваться за нее позднее. Помните, можно сократить расходы на оплату труда, выбрав определенное оборудование. Не стоит тратить лишнее на дополнительное оборудование. И не покупайте оборудование, которое вам не нужно. Продумайте все. Наметьте план действий и постарайтесь приобрести лучшее по приемлемой цене.

### **Остальное оборудование**

После кухни больше всего оборудования в ресторане потребует ваш бар. Можно устроить простой бар, в котором напитки готовятся в соответствии с заказами, поступающими от официантов. Можно организовать бар, куда посетители могут подойти сами и сделать заказ или даже присесть на высокие табуреты. Можно использовать и оба типа, как это происходит во многих ресторанах.

Среди прочего вам понадобятся: холодильники для бутылочного пива, лимонада и других напитков и смесей, например тоника; оборудование для разливного пива; место для хранения бочонков с пивом; раковины с двумя отделениями; оборудование для мытья стаканов и бокалов; приспособления для хранения кружек и бокалов, машины для приготовления льда и для его хранения; телевизор(ы) и/или аудиосистема; все то, что может способствовать приятному времяпрепровождению ваших посетителей.

Вам понадобится система учета момента продаж. Это оборудование может обойтись вам дороже всего. Эти аппараты бывают разного размера, формы и мощности. Ваша система должна быть в состоянии, по меньшей мере, вести учет продаж и печатать чек на каждого посетителя. Имеет смысл приобрести аппарат, который будет фиксировать продажи по требуемым категориям, например «общие продажи блюд» и «общие продажи алкогольных напитков». Эти категории могут быть широкими или узкими настолько, насколько вы считаете это необходимым для учета и контроля за продажами.



### Оборудование для демонстрации продукции

Среди владельцев ресторанов все большую популярность приобретает демонстрация образцов продукции (блюд), которая преследует цель увеличения продаж. Для этого нужно выделить специализированное пространство, в придачу к которому вам понадобится специализированное оборудование.

Готовые блюда, размер порций которых посетитель определяет самостоятельно, разумно хранить в контейнере с прозрачной дверцей. Поищите такой контейнер, у которого стеклянные дверцы открываются наружу и вверх. Их легко чистить.

Горячие блюда требуют хранения в контейнере, который может поддерживать постоянную температуру и влажность. Размер зависит от объема вашего производства. Если у вас небольшой ресторан, можно обойтись небольшой моделью, которая легко помещается на прилавке. Очень удобны модели, которые открываются и спереди и сзади. Клиенты могут открывать их и брать блюда спереди, а ваши сотрудники могут ставить новые порции сзади.

## Организация движения

Один из лучших способов оценить и организовать поток посетителей — это снова сыграть в игру под названием «что если». Сыграйте в нее двумя способами: как посетитель и как работник ресторана. С самого начала, еще до того как вы начнете разрабатывать дизайн помещения, представьте себе все виды, звуки, запахи и ощущения в вашем будущем ресторане. Продолжайте играть в эту игру на протяжении всего процесса разработки дизайна и строительства. По мере того, как у вас будет появляться все больше средств визуально представить себе ваш ресторан (например, планы по дизайну интерьера), используйте их для игры воображения.

Играйте в эту игру, ставя себя на место различных сотрудников. Представьте себе, что вы официант: можете ли вы легко и свободно перемещаться из кухни в торговый зал? Есть ли такие участки, где что-то мешает свободному движению? Если вы помощник официанта, то не натываетесь ли вы на поваров, проходя через кухню с грязной или чистой посудой? А теперь вы повар: можете ли вы приготовить блюдо, стоя на одном месте или вам приходится постоянно перемещаться по кухне, для того чтобы взять необходимые ингредиенты?

Поставьте себя на место посетителя. Можете ли вы без помех войти в ресторан и пройти через холл в зал? С точки зрения посетителя, не мешает ли вам стойка хостессы попасть в ресторан, или наоборот, она словно приглашает вас пройти в зал? Не слишком ли близко ваш столик расположен к другим? Не боитесь ли вы, что официант в суматохе

опрокинет на вас свой перегруженный поднос? Есть ли где-нибудь ступеньки, которые причиняют неудобство или даже выглядят опасными? Не слишком ли близко двери кухни или туалета? Хорошо ли вы себя чувствуете в этом ресторане?

### **Используем пространство эффективно**

Хороший кухонный блок в ресторане не только продуктивен, но и удобен для сотрудников. Необходимо, чтобы работники кухни могли передвигаться быстро и без помех. Если вы когда-нибудь бывали на плохо организованной кухне в тот момент, когда в ресторане полно посетителей, вы представляете, в какой кошмар все это может превратиться. Люди натыкаются друг на друга. Падают продукты и проливаются напитки. Бьются тарелки. Кухня находится во власти хаоса. Часто в неудобной планировке помещения виноват владелец ресторана, который пытался сэкономить пару долларов на разработке дизайна. Однако в итоге столкновения на кухне, рассыпанные и пролитые продукты и напитки, а также следующее за этим снижение производительности обходятся намного дороже. Четкая работа кухонного блока в большей степени зависит от организации пространства, чем от объема. Убедитесь, что ваши сотрудники могут совершать все необходимые перемещения по кухне, не проливая томатный соус в мороженое при этом.

Стоимость труда – это главный фактор затрат. Разрабатывая дизайн ваших помещений, постарайтесь сделать все возможное, чтобы избежать создания трудоинтенсивного пространства. Люди не любят работать в неудобных помещениях. Это особенно важно в том случае, если рынок рабочей силы ограничен. Никогда не разрабатывайте дизайн кухни, не решив, что вы там будете готовить. Сначала продумайте ваше меню. Иначе вы не только создадите неэффективное рабочее помещение, но и увеличите затраты на рабочую силу. Увеличатся и другие затраты. Чем дольше посетитель ждет выполнения своего заказа, тем дольше занят его столик, а вы, следовательно, не можете обслуживать новых клиентов.

## **Предполагаем перемены в будущем**

Никто не знает, что ждет нас в будущем, но кое-что можно предположить. При разработке дизайна учитывайте перемены, которые могут иметь место в будущем. Например, если существует возможность, что вы захотите сделать дополнительный вход или расширить существующий, то стоит прокладывать трубы и электропроводку таким образом, чтобы вам впоследствии не пришлось демонтировать коммуникации и прокладывать их заново. Или если вы лелеете мысль о том, чтобы в один прекрасный день добавить к вашему ресторану банкетный зал, то разработайте его дизайн сразу (при условии, что ваш бюджет позволяет это). В таком случае этот план будет у вас, когда он вам понадобится, и вы сможете избежать работ по перепланировке помещения, когда дело дойдет непосредственно до строительства банкетного зала.

Здесь вам на помощь также может прийти игра «что если». Что если мы пристроим патио? Что если мы установим в баре дополнительные кабинки? А если нам понадобятся дополнительные парковочные места? Когда вы закончите играть, оцените, насколько серьезны ваши планы внедрить эти перемены в жизнь. А потом просто учтите это при разработке дизайна, и когда придет время, вы сможете намного быстрее и эффективнее осуществить задуманное. Один из лучших способов подготовить будущие перемены — это с помощью вашего воображения представить себе будущее.

## **Соображения безопасности и санитарного состояния помещения**

При разработке дизайна помещения с самого начала нужно учитывать соображения безопасности и санитарного состояния. Опять же, минимальные требования содержатся в постановлениях и распоряжениях городских властей. Профессионалы, которых вы наняли, должны быть в курсе последних требований, чтобы ваш ресторан полностью соответствовал установленным нормам. Вы должны полностью соответствовать этим нормам. Не пытайтесь обойти

требования безопасности и санитарного состояния. Вас все равно поймают, и те убытки, которые вы понесете в случае, если ваш ресторан будет закрыт для приведения его в соответствие нормам, могут вас просто разорить. Кроме того, безопасное и чистое рабочее пространство способствует тому, что ваши посетители получают удовольствие от посещения вашего ресторана.

Как и многое другое в бизнесе, правила и нормы варьируются от района к району. Однако некоторые правила, скорее всего, действуют повсюду. Но вам, конечно, придется связаться с местными властями, чтобы гарантировать полное соответствие вашего ресторана требованиям, предъявляемым к заведениям подобного рода.

«Заразный больной» на английский буквально переводится как «тифозная Мэри». Это была реальная женщина, жившая в начале прошлого века, которая была переносчиком тифа, за что она и получила свое прозвище. Сама она не заболела, но несколько человек заразились от нее этой болезнью и умерли. В конечном итоге ее нашли и изолировали. Мэри работала в ресторане. Думается, вы не хотите повторить этот опыт. Владельцы, менеджеры и работники ресторанов несут особую ответственность перед населением и обязаны следить за своим здоровьем.

По всей стране в ресторанных туалетах можно увидеть небольшие таблички с надписью: «Все работники ресторана должны мыть руки, прежде чем вернуться к работе». Это не пустые слова. Болезни легко переносятся при соприкосновении рук от человека к человеку, от повара к еде, от официантов к посетителям. Вы должны не только разра-



#### Дизайн с учетом энергосбережения

Любой ресторан в среднем потребляет в 5–10 раз больше электроэнергии, чем такое же по площади здание, занятое предприятием другого профиля.

Работайте в тесном сотрудничестве с вашими дизайнерами и архитекторами, чтобы организовать ваше предприятие с учетом экономного использования электроэнергии. Предлагаем вам несколько советов.

В посудомоечном цеху должны быть установлены специальные распыляющие насадки, использование которых позволяет снизить расход горячей воды и следовательно электроэнергии.

Установите энергосберегающую систему освещения или модифицируйте существующую. Жизнь в ресторане продолжается далеко затемно, и значительную экономию электроэнергии можно ощутить достаточно быстро.

Убедитесь, что ваш регулятор температуры отопления позволяет снижать температуру в ночные часы и в то время, когда в здании никого нет. Не забывайте пользоваться этими функциями.

Следите за тем, чтобы кухонный персонал выключал вытяжки, когда расположенное под ними оборудование никем не используется. Следите за тем, чтобы горячая вода использовалась только тогда, когда это требуется. Выключайте приборы, которыми не пользуетесь.

ботать механизмы для соблюдения санитарных норм, но и постоянно следить за тем, что ваши сотрудники выполняют все предписания.

Специальные экраны, защищающие от распространения микробов в случае кашля или чихания, должны быть установлены в тех местах, где блюда находятся в открытом доступе, например, над салатным баром или над столиком с десертами. Возможно, это требование является обязательным в вашем районе. Если нет, то все равно стоит сделать это. Слова распространяются так же быстро, как и микробы. Вы вряд ли хотите, чтобы люди говорили о том, что «похоже, многие заболели, после того, как пообедали в этом ресторане».

Обратите внимание ваших посетителей, если у вас есть ступеньки, которые можно легко не заметить. Это особенно важно для ресторанов с приглушенным романтическим освещением.

Все выходы должны быть маркированы в соответствии с требованиями безопасности.

Все выходы должны быть маркированы в соответствии с требованиями безопасности. Аварийное освещение, скорее всего, является обязательным. Продумайте соответствующие места для огнетушителей и выясните, является ли установка системы тушения пожара в кухне и в залах обязательной.

Следите за тем, чтобы разгрузка свежих и замороженных продуктов производилась быстро. Испорченные продукты могут быть главной причиной снижения прибыли. Обязательно отведите достаточно места для того, чтобы один из ваших сотрудников проверял там качество получаемых продуктов. Отдельной проблемой могут стать замороженные продукты, и здесь самое главное – это скорость. Если они оттают, то у вас останется просто кучка бесполезного холодного мусора. Нельзя замораживать их заново без ущерба для качества.

Рабочие панели на кухне необходимо планировать так, чтобы их было легко чистить. То же самое касается ваших холодильников. Организуйте расписание регулярных уборок и приучите ваших поваров убирать свое рабочее место по окончании работы.

## ➤Глава 11

# Разработка меню

- 154 — Инжиниринг меню
- 154 — Меню: основа вашего бизнеса
- 157 — Четыре основных понятия маркетинга
- 159 — Пробуем и определяем цену
- 161 — Выбор типа меню
- 168 — Сезонное или постоянное меню

Часть первая

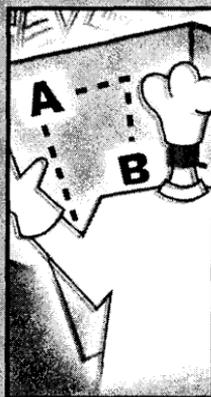
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. БОЛТЫ И ГАЙКИ: МЕНЮ, ПОСТАВКИ И РАЗРЕШЕНИЯ

■ Глава 11. Разработка меню ■ Глава 12. Закупка товаров ■ Глава 13. Получение необходимых разрешений.

## Инжиниринг меню

Этот заголовок напоминает больше о крупном строительном проекте, нежели об изысканной еде. На самом деле, организация меню и есть крупный строительный проект. Ниже мы покажем, что меню — фундамент вашего бизнеса. Какими бы дополнительными средствами вы не пытались привлечь клиентов, в ресторан люди ходят для того, чтобы вкусно поесть. Эта глава посвящена тому, как выбрать между различными типами меню, как улучшить ваше меню, как обеспечить его, и даже тому, как оно должно быть написано и каков должен быть цвет обложки, чтобы люди возвращались к вам в ресторан, перечитывали меню, выбирали блюда, пробовали их и получали удовольствие — снова и снова.

## Меню: основа вашего бизнеса

Меню — сердце и душа вашего бизнеса. Кроме того, от него зависит ваш имидж. Меню определяет отношение людей к вашему ресторану. Меню, оформленное в стиле Дикого Запада в сочетании с соответствующим дизайном (загон для скота во дворе, подкова и приспособления для выжигания тавро на стенах), еще до того как посетитель начал читать, настраивает его на то, что вряд ли здесь предложат *Poulet Saute aux Truffles* или *Trout Meuniere*. Но зато когда в следующий раз глава семьи скажет: «А я бы не прочь съесть хороший стейк», — то понятно, куда они направятся.

### Начните с концепции

Какой тип меню подходит лучше всего? Это весьма сложный вопрос. Выбор меню зависит от множества факторов. Нужно учитывать, что именно предлагают рестораны ваших конкурентов, следить за потребностями и условиями рынка, контролировать возможные затраты и четко представлять себе, какое меню вы, собственно, можете предложить. Если вы еще не определились с выбором меню и не изучили мес-

тный рынок тщательным образом, значит, вам придется вплотную заняться исследованиями. Не торопитесь и не пытайтесь ускорить этот процесс. Помните, вы закладываете фундамент вашего бизнеса, а открытие ресторана сродни строительному проекту.

### **Что можно найти в средствах массовой информации**

Во всех случаях жизни Интернет – важнейший источник информации. Здесь можно получить ценные сведения от ресторанных организаций, от поставщиков товаров для ресторанов, от отдельных ресторанов и ресторанных сетей, известных поваров и известных специалистов по кулинарии и от многих других. Но помните, что кто угодно может разместить любую информацию в Интернете. Оцените, стоит ли доверять найденной информации. Стоит ограничить свои поиски (или, по крайней мере, непосредственное использование информации) проверенными сайтами, например сайтом Национальной или местной ресторанной ассоциации, веб-страницами известных производителей и поставщиков или надежных людей.

Кладезь информации – недавно организованный телевизионный канал Food Network. Здесь можно узнать массу полезного о приготовлении блюд и напитков, о новых рецептах, о кулинарных технологиях и об оформлении блюд. Подобные программы есть, как правило, и на других кабельных и национальных каналах. Есть программы о еде и на вашем местном телевидении. Они могут дать вам представление о местной культуре еды, традициях, вкусах, о том, что здесь любят, а что нет.

Вопросам подготовки, приготовления и подачи блюд и напитков посвящены многочисленные публикации в печатных изданиях по всей стране. Хороший пример – журнал «Гурмэ» (Gourmet). Полезную информацию можно обнаружить и в других национальных, региональных или местных газетах и журналах.

Телевизионный канал Food Network – ценный источник информации о приготовлении блюд и напитков, о новых рецептах, о кулинарных технологиях и об оформлении блюд.

Обращайте внимание на модные тенденции. Следите за тем, что находится на пике популярности, а популярность чего идет на спад, а также за тем, что может оказаться популярным в будущем.

Подобные материалы можно найти и в местной газете. Особенно интересны колонки, которые ведут ресторанные критики. В них можно почерпнуть ценные сведения о меню ресторанов, оформлении их интерьеров, развлекательных программах и других важных вещах. Подобная информация поможет понять, что пользуется популярностью в данной местности и о том, какого уровня профессионализма ожидают от вас потенциальные клиенты.

Посетите фирмы, занимающиеся оптовыми поставками продуктов и напитков. Даже если в вашем городе ресторанный рынок не очень велик, то все равно на нем, скорее всего, действует не одна фирма. Если рынок просто мал, то посетите самую крупную фирму-поставщика. Эти люди лучше всех знают, что именно происходит в местном ресторанном бизнесе по основным пунктам. Положение их обязывает. От хорошего дистрибьютора можно узнать кое-что полезное, например:

- какие позиции меню хорошо продаются;
- какие начинают пользоваться меньшим спросом;
- цены на продукты и напитки;
- что заказывают их клиенты;
- сроки и условия хранения этих продуктов;
- сроки доставки;
- различные мнения, соображения и мысли людей, много лет находящихся в этом бизнесе.

Пообедайте в нескольких ресторанах, расположенных неподалеку от того места, где вы планируете открыть свой. Убедитесь своими глазами, что именно нравится клиентам. Поговорите с официантами и узнайте, как меняются вкусы местных жителей. Местные предпочтения влияют на выбор меню по-разному. Например, порцию энчилада (острые блинчики) с красным соусом можно заказать и в Вайоминге, на севере США, и на западе в Колорадо, Нью-Мексико, Аризоне и Техасе. Однако в каждом из этих штатов свои рецепты тортильи. Это не значит, что нужно слепо следовать

моде при выборе меню. Иногда достаточно лишь небольшого шага в сторону, по крайней мере, поначалу, когда вы стараетесь привлечь клиентов. Главное — узнать местные вкусы, прежде чем принимать решение. Кстати, когда будете разговаривать с официантами, отмечайте тех, кого бы вы хотели нанять для работы в своем ресторане.

### **Собирайте меню**

Многим владельцам и менеджерам ресторанов польстит ваше внимание, и они готовы будут подарить вам меню. Забирайте их меню домой и читайте как учебник. Отмечайте состав блюд, их сочетания, стоимость, но оценивайте и то, как выполнен дизайн меню. Легко ли оно читается? Смог бы его прочесть пожилой посетитель, который плохо видит? Легко ли ориентироваться в разных разделах меню? Не слишком ли много украшений? Что бы вы оставили без изменений, а что бы отбросили?

Занимаясь этими исследованиями, всегда помните, что вам не нужно изобретать велосипед. Пусть то, что уже отлично работает на рынке, поработает на вас, но вы не должны забывать и о своем собственном уникальном стиле.

### **Четыре основных понятия маркетинга**

Если вы еще не знакомы с четырьмя основными понятиями маркетинга, настало время познакомиться с ними:

- цена;
- продукция;
- позиция на рынке;
- местоположение.

Эти четыре пункта определяют успех вашего ресторана или же его отсутствие. Прежде чем начать серьезную работу над своим меню, нужно разобраться с каждым из них. Изучите рынок. Какую цену готовы заплатить ваши потенциальные клиенты? Если брать потолок цен, какая стоимость продукции заставит их говорить о вашем ресторане «нет, это для меня слишком шикарно»? И, наоборот, по минимуму,



### Меню как залог успеха

Немало самых обычных ресторанов добилось необычного успеха за счет правильного выбора меню. Еще до Первой мировой войны иммигрант из России по имени Натан Хандверкер решил увеличить объем продаж сосисок. Он понял, что большой объем продаж означал снижение цен. Он открыл лоток рядом с Коки-Айленд в Бруклине в Нью-Йорке, чтобы его клиенты могли прихватить сосиску по дороге домой и назвал свое предприятие «Знаменитые хот-доги Ната-на».

Рой Аллен из Калифорнии поставил перед собой цель — увеличить продажи безалкогольного напитка из корнеплодов, который назывался тогда «корнеплодный чай» (root tea). Гениальность его хода заключалась в том, что он назвал свой продукт «корнеплодным пивом» (root beer). Это решение позволило ему не только сделать напиток и ресторан известными, но и повысить цены на «пиво». В 1919 году ему удалось открыть компанию под названием Allen's A&W Root Beer («Корнеплодное пиво Аллена»).

какой ценовой диапазон поставит вас в разряд «весьма недорогих заведений»?

Определитесь с тем, какую продукцию вы будете предлагать клиентам. Это поможет вам решить другие вопросы. Например, деликатесы или скоропортящиеся продукты могут потребовать приобретения особого или дополнительного оборудования для хранения или приготовления. Естественно, что более дорогие продукты и блюда будут диктовать более высокие цены в вашем ресторане.

Позиция относится к вашему имиджу на рынке, и она также завязана на другие три пункта. Позиционирование напрямую связано с конкуренцией. Собираетесь ли вы открыть «прикольный» ресторан для студентов колледжей и университетов или семейный ресторан для «настоящих» американцев? Готовы ли вы обслуживать посетителей с детьми или вы ориентируетесь на клиентов из высших слоев общества, которых интересуют изысканная еда и изящная сервировка стола? Хотели бы вы круглый год готовить исключительно гамбургеры с разнообразным гарниром или, наоборот, менять ваш ассортимент блюд в зависимости от того, какие новые туристы приезжают в ваш город? Что бы вы не решили, это должно найти свое отражение в вашем меню.

Местоположение относится, в первую очередь, к тому, где находится ваш ресторан, а это ключевой фактор успеха. Местоположение ресторана можно обыграть и в меню. Например, на юге США, в Луизиане, многие рестораны, специализирующиеся на морепродуктах, расположены на берегах озер, рек и на морском берегу. Такие художественные элементы возникают под влиянием окружающей местности.

## Пробуем и определяем цену

Наступает время поиграть. Начинайте готовить! Нельзя понять, насколько ваше меню хорошо, пока вы не приготовили эти блюда, не сервировали и не попробовали их. Тут заранее налаженные контакты с оптовыми поставщиками могут принести вам выгоду еще до того, как вы стали их постоянным клиентом. Помните, большинство этих компаний действительно хотят вам помочь. Их поддержка — залог того, что у вас появятся свои постоянные посетители и в итоге вы достигнете поставленных целей. Вы в выигрыше — они в выигрыше. Обращайтесь к ним за помощью, за советом, за конкретными предложениями. Ищите способ добиться наилучшего качества, не упуская из виду стоимость ваших блюд.

### Пробуйте разное

В процессе приготовления и дегустации блюд не ограничивайте себя исключительно теми блюдами, которые вы планируете включить в окончательный вариант меню. Экспериментируйте. Пробуйте разные продукты и разные сочетания. Никто не может угадать, что именно понравится публике, так что даже не пытайтесь этого сделать. Вы немало удивитесь, узнав, что людям нравится, а что нет. «Не могу поверить, что они не оценили мой соус для чипсов из авокадо и редиски!»

Выбирайте людей, которые будут дегустировать вашу продукцию, из тех слоев населения, которые вы планируете привлечь в свой ресторан. Как бы вы ни уважали их мнение, суждение членов «Элитного общества избранных гурманов» вряд ли стоит брать в расчет при разработке меню гамбургеров или домашнего пива. Получайте удовольствие. Не бойтесь что-то менять. Если блюдо не находит своего клиента, просто вычеркните его из списка. А один или два рецепта вполне могут вас удивить. Записывайте свои наблюдения. Пусть люди высказывают вам свое мнение по поводу блюд и выдвигают предложения по их улучшению. Тут же интересуйтесь, что они думают по поводу сервировки. Может,

клиентам нравятся более широкие и тяжелые тарелки? Какие настольные салфетки лучше — из пластика или из ткани? Нужны ли они вообще? А какой интерьер им нравится? Используйте возможность провести исследование не только самого меню, но и других вещей.

Во время дегустационных сессий думайте о том, как разнообразить свое меню: предложить клиентам различные вкусы, различные текстуры блюд, высоко- или низкокалорийные блюда, различные виды мяса, сопутствующие блюда, десерты, крепкие напитки, изменить внешний вид блюд. Фотографируйте блюда перед подачей их на стол и оценивайте их визуальную сторону. Не забывайте записывать все рецепты и все особенности технологических процессов, которыми вы пользуетесь на этом этапе.

Даже если вы считаете, что полностью определились с тем, каков должен быть окончательный вид вашего меню, не останавливайтесь. Продолжайте пробовать и улучшать. Проверяйте снова и снова каждое блюдо и его стоимость, пока вы не будете уверены в том, что открыли абсолютную формулу соотношения. То время и те силы и средства, которые вы потратите еще до открытия, окупятся в будущем.

### Уточняем ценовую структуру

Опять же, обратитесь к вашим оптовикам. Они могут помочь вам определить стоимость отдельных блюд и, следовательно, всего меню в целом. Вам как владельцу или менеджеру ресторана нужно постараться тщательно соблюсти



#### Цены в ресторанах — это розничные цены

Не стоит устанавливать цены на блюда, исходя из усредненной стоимости продуктов. Это не слишком хорошая идея. Вы торгуете в розницу. Кое-что нужно продавать себе в убыток, чтобы привлечь клиентов. Если им понравится кухня и обслуживание, они вернуться и закажут более дорогие и, следовательно, более прибыльные для вас блюда. Мыслите глобально: представляйте себе картину меню в целом. Можно допустить определенные потери в стоимости основного блюда, но эти потери можно легко компенсировать стоимостью коктейля или десерта, которые закажет тот же клиент.

баланс. Меню нужно структурировать таким образом, чтобы ресторан стал приносить хорошую прибыль с течением времени. Но с другой стороны, назначать цены нужно с учетом их доступности широкой клиентуре, чтобы обеспечить таким образом постоянную прибыль.

Не совсем понятно? Именно поэтому и надо продолжать изучение рынка. Изучите ценовую структуру собранных вами меню. Продолжайте обедать в других ресторанах и задавайте официантам вежливые, но конкретные вопросы. Если блюдо кажется немного дороговатым, спросите официанта: «И часто это заказывают?» А потом спросите, чем обусловлена популярность этого дорогого блюда. Стоит спросить и по поводу дешевых блюд. Ваш конкурент может пользоваться очень дешевым «секретным» ингредиентом или просто экономить на качестве. Это нужно выяснить.

## **Выбор типа меню**

Создание меню, то есть предмета, который находится в руках у ваших посетителей, важнейшая часть работы. Даже если вы планируете открыть ресторан с предельно неформальной атмосферой или в деревенском стиле, меню должно быть выполнено профессионально. Даже к самому простому меню клиенты предъявляют серьезные требования. Вот то, о чем вам стоит подумать в первую очередь.

### **Можете ли вы обойтись своими силами?**

Решающим фактором может стать необходимость перемен. Собираетесь ли вы предлагать одно и то же меню (или несколько его вариантов) на протяжении длительного времени? Или вы планируете постоянно вносить в него изменения? Если да, то насколько часто? Раз в год, два раза в год, каждый квартал, каждый месяц, сезонные изменения или изменения, приуроченные к праздникам, или просто когда вам взбредет в голову поменять что-нибудь? Определите, сколько времени потребуется на изготовление дополнительных экземпляров меню. Можете ли вы себе это позволить?



**Оптовые фирмы могут сэкономить вам целое состояние**

Не стоит пренебрегать открытиями перед вами, учитывая, что их стоимость зачастую невелика или равна нулю. Отличным примером может служить опыт Рэнди по разработке меню для ресторана «Игуана Джо». Рэнди обратился к представителям крупной оптовой фирмы, в которой также работали два опытных повара.

Меню Рэнди должно было быть единственным в своем роде, однако не настолько отличаться от всего остального, чтобы никто из клиентов не заинтересовался рестораном. Так вот, тот повар разработал меню, которое Рэнди охарактеризовал как «практически идеальное». Обратись он к профессиональным разработчикам меню, это обошлось бы ему в несколько тысяч долларов.

Однако деятельность оптовой фирмы на этом не ограничилась. Компания разрешила повару руководить открытием ресторана и даже принимать участие в подготовке персонала. Конечно, Рэнди приобрел основную часть продуктов и товаров именно у этой фирмы. В этом и заключается прелесть гармоничных деловых отношений. Все выигрывают, потому что все помогают друг другу.

Некоторые рестораны обходятся стандартным меню, просто вкладывая в них отпечатанную страницу с надписью «Специальное предложение» когда это необходимо. Это не требует времени, да и финансовые затраты едва ощутимы. Более дорогие рестораны не могут обойтись этим, там требуется более профессиональный подход, что означает вложение времени и денег. Хороший способ принять решение — спросить клиентов, что они ожидают от вашего ресторана.

**Главное – дизайн обложки меню**

Первые впечатления остаются надолго. Одно из первых и самых важных впечатлений посетителя ресторана — внешний вид меню, которое он держит в руках. Часто одного взгляда на обложку достаточно, чтобы у человека сложилось положительное или отрицательное впечатление. Существует четыре основных подхода к дизайну меню, и мы рассмотрим все «за» и «против» каждого.

**Ламинированное меню.** Покрытые пластиком меню остаются чистыми, поскольку брызги и крошки не могут испачкать бумагу. Их легко отчистить и использовать снова сразу после неприятного происшествия. Они также весьма долговечны. Отрицательный момент заключается в том, что ламинирование — процесс дорогой. И потом, если меню запаяно в пластик, в нем ничего нельзя изменить. Ламинированные меню также не рекомендуются к использованию в дорогих ресторанах. Образ первоклассного ресторана и меню в пластике плохо сочетаются друг с другом.

**Меню-вкладыш в обложке с кармашками.** Эти меню легко менять. Вы можете быстро

и не очень дорого перепечатать и вложить новое меню. Меню такого типа также долговечны, они не пачкаются и их легко чистить. С другой стороны, напечатать саму обложку стоит весьма дорого, поэтому нужно рассчитывать, что вы будете использовать их длительное время, чтобы оправдать затраты. Такие меню также не стоит использовать в ресторанах топ-класса.

**Фигурное меню.** Такие меню — эффективные инструменты маркетинга. В них все четко, они привлекают внимание и запоминаются. В качестве примера можно привести меню в форме тостера, предназначенное для ресторана, куда люди в первую очередь ходят завтракать. Меню особой формы может позволить вам выгодно отличаться от конкурентов. Но фигурные меню недешевы. Если ваш бюджет ограничен, стоит выбрать более скромный образец.

**Дизайн меню, разработанный специалистом.** В случае если вы планируете открыть первоклассный ресторан, профессионально разработанное меню будет стоить потраченных денег. Для многих вещей в таком ресторане просто необходимо участие профессионала. Здесь нет пределов. Конечно, все зависит от того, сколько вы готовы потратить на этот проект. И еще: чего хотят ваши клиенты?

### **Выбирайте шрифт, который легко читается**

Существуют сотни шрифтов разных стилей, многим из которых уже сотни лет. Многие из этих «древних» гарнитур и сегодня остаются одними из лучших и наиболее широко используемых. Выбор здесь ограничен



Отдельное меню для  
особого ассортимента  
увеличивает продажи

Чтобы увеличить продажи и прибыль, попробуйте вариант особого меню для особых наименований. Обычно напитки приносят большую прибыль, чем блюда, поэтому в элегантных ресторанах можно сделать отдельное меню для бара в кожаном переплете. В ресторане, ориентированном на молодежь, можно прикрепить к палочкам от фруктового льда или сделать его фигурным в форме кренделя к пиву, а внутри напечатать названия сортов пива, которые вы предлагаете. Не забывайте, что продажи безалкогольных напитков для детей или непьющих взрослых также повышают прибыль. Поместите их отдельно в вашем меню.

Используйте свое воображение и подходите к делу творчески. В одном из баров используют старый видеоскатель для меню десертов. В другом в ход идут коробки от компакт-дисков, а в третьем я видел старые пластинки на 45 оборотов, где на наклейке перечислены предлагаемые напитки. Особые бокалы для фирменных напитков, смешанные палочки для коктейлей, игрушки и т. д. делают ваши напитки и ваш ресторан запоминающимися.

только практическими нуждами. Выбирайте шрифт с умом, поскольку он должен отражать дух вашего предприятия.

Шрифт должен соответствовать духу вашего ресторана. Можно «сходить с ума», разрабатывая меню для детей. Смешивайте шрифты и размеры и нарушайте правила классического дизайна, если вы адресуете свое меню простым людям. Меню семейного ресторана должно быть выдержано в несколько более официальном стиле, хотя сама атмосфера может быть свободной и домашней. Правильно выбранный дизайн и умелое использование декоративных и художественных элементов должно уравнивать эффект, производимый выбранным шрифтом. Шрифт и оформление меню дорогого ресторана должны быть строгими. Рукописные шрифты помогают создать впечатление, что ресторан — высокого класса, но будьте с ними осторожны. Не используйте слишком сложные шрифты, прочесть которые трудно.

Люди должны быть в состоянии прочесть ваше меню. Не позволяйте вдохновению увлечь себя.

Помните, что люди должны быть в состоянии прочесть ваше меню. Не позволяйте вдохновению увлечь себя. Если посетители не могут что-то прочесть в меню, они не могут этого заказать. Взгляните на меню с точки зрения посетителей. Если, например, у вас много пожилых клиентов, стоит выбрать простой шрифт большого размера. Вот несколько советов, как сделать меню легко читаемым.

**Используйте шрифт размером не меньше 12 пикселей.** Шрифты бывают различных размеров, которые измеряются в пикселях. Двенадцатый шрифт встречается чаще всего. Просто задайте себе вопрос: «Могут ли мои клиенты прочитать это?»

**Используйте контрастность.** Если напечатать меню темным шрифтом на темном или слишком декоративном фоне, то прочесть его будет весьма трудно. А это означает, что деньги будут течь мимо вашего кармана. Впрочем, печатать светлым на светлом фоне также не стоит.

**Оставляйте пустые пространства.** Если ваше меню напечатано слишком плотно, и страницы выглядят серыми, клиенту нелегко найти то, что он хочет. Заполнение каждого сантиметра меню текстом — не самое лучшее вложение средств. Это следует учесть и при разработке рекламы.

**Сделайте ваше меню понятным и удобным в использовании.** Многие, слишком многие меню выглядят так, как будто дизайнер просто собрал вместе обрывочные куски текста. Помогайте клиенту ориентироваться в меню, используя заголовки, пояснения, крупные знаки. Располагайте позиции в логическом порядке.

**Не позволяйте графическому оформлению меню перевесить содержание.** Графическое оформление должно помогать, а не мешать чтению меню. Посетители ресторана ищут слова «Яичница с ветчиной.....\$5,95», а не экспонаты для местного художественного музея. Помните о том, что главное в меню — блюда.

### **Используйте подходящие цвета**

Ваши любимые цвета могут подойти для оформления меню, а могут и не подойти. Учитывайте, насколько цвет или сочетание цветов, использованных в оформлении меню, соответствует вашей кухне. Различные цвета вызывают различные эмоции, поэтому при выборе цвета опирайтесь на предпочтения ваших предполагаемых клиентов.

**Зеленый** цвет обычно означает здоровье. Это цвет жизни, который ассоциируется с ростом растений. Его обычно выбирают рестораны, предлагающие здоровое меню.

**Желтый** цвет — цвет солнца. Это радостный цвет, часто ассоциирующийся с завтраком. Желтый цвет — способ сказать: «Проснись и пей!»

**Красный** цвет приковывает внимание, как, например, что-то горячее или пикантное. Красный цвет очень популярен в мексиканских ресторанах, поскольку он ассоциируется с острыми специями. Например, когда писалась эта книга,

по телевизору шла реклама сети мексиканских ресторанов «Чили» (Chili's), в которой на экране появлялся оживший красный перчик чили. Причина тому понятна.

**Коричневый** — цвет земли. Это мужественный и естественный цвет, и его часто используют в ресторанах, предлагающих простую и здоровую пищу.

**Синий** цвет прохладный и чистый, как вода. Он регулярно встречается в оформлении меню, в дизайне вывесок и рекламной продукции ресторанов, в которых готовят морепродукты.

**Белый** цвет символизирует чистоту во всех смыслах и подходит практически для любого ресторана.

**Черный** цвет чист, элегантен, строг и престижен. Высококласные рестораны часто прибегают к использованию черного цвета при оформлении своих меню.

### **Продуманно размещайте дорогие блюда**

Даже если вы стремитесь к тому, чтобы ваше меню выглядело достаточно просто, используйте этот прием. Расположите наиболее прибыльные блюда там, где взгляд посетителя обязательно задержится на них. На отдельной странице лучшее положение — чуть выше центра. Если ваше меню построено по принципу книги, то лучше всего разместить их на правой странице чуть выше центральной линии.

Есть и другие приемы, позволяющие выделить ту или иную позицию в меню: напечатать наименование блюда чуть крупнее, жирным шрифтом или курсивом, поместить его в рамку, разместить его чуть дальше от других наименований, использовать в качестве средств привлечения внимания стрелочки или рисунки или расположить его под углом.

### **Ваше меню — ваша реклама**

Посетители, сидящие в вашем ресторане, волей-неволей становятся аудиторией для рекламы. Разве можно придумать для рекламы вашего ресторана место и время лучше?

Обязательно включите в свое меню следующее: крупно напечатанное название ресторана, адрес, номер телефона, адрес веб-сайта и адрес электронной почты. Так люди запомнят, кто вы, как вы называетесь, где находитесь, как с вами связаться и как вас найти снова. Укажите часы работы, чтобы они не приходили перед закрытием или, наоборот, не ждали открытия на стоянке. Такие посетители в конечном итоге отправятся обедать к вашему конкуренту и станут его постоянными клиентами.

Используйте меню как способ рекламировать другие ваши услуги. Если вы занимаетесь организацией приемов (кэтерингом), банкетов, вечеринок, юбилеев или продаете какую-либо продукцию, ваши посетители обязательно должны об этом узнать. Сделайте так, чтобы ваше меню полностью, от первой до последней страницы соответствовало идее и духу вашего ресторана.

### **Пояснения в меню**

Меню должно быть «приятным чтением». Это значит, что посетители должны легко и быстро находить то, что им нужно, включая информацию о конкретных блюдах. Время меню, в которых было полно рекламной чепухи, тупых анекдотов и бесконечных описаний, прошло. И самое время! Возможно, это очень «стильно» — напечатать меню в мексиканском ресторане целиком по-испански, но весь стиль испарится в том случае, если посетители не смогут понять, что все это значит. Но еще хуже другое: процесс перевода названий блюд официантами отнимает массу времени и тормозит обслуживание посетителей.

Люди сегодня стали намного более образованными. Они не желают, да и не заслуживают того, чтобы между ними и их заказом стояла плохо написанная или просто бессмысленная бумажка. Можно, а иногда и нужно демонстрировать свой, но не стоит перебарщивать.

Описания блюд — дело хорошее, но следите за их длиной. Избегайте цветастого языка, если только вы не владелец ресторана топ-класса. Используйте в пояснениях такие слова, как «свежий», «хрустящий», «охлажденный», «свеже-

молотый», «кошерный», «копченный», «запеченный», «жаренный на гриле», «острый», «со специями», «аппетитный», «особый» и тому подобные.

### **Проверяйте ошибки!**

Проверьте ваше меню на наличие ошибок несколько раз. Сделайте это сами, и пусть это сделают другие. Если у вас есть невестка или брат, которые работают преподавателями английского, пусть и они попотеют над текстом меню. Одна опечатка может полностью испортить впечатление от меню, которое во всех других отношениях сделано безупречно. Зачеркнутое слово или цена, исправленная от руки, просто недопустимы. Меню — ваше лицо. Убедитесь, что оно выглядит как следует.

### **Сезонное или постоянное меню?**

Должно ли ваше меню быть постоянным, чтобы вы всегда знали, какой объем тех или иных продуктов вам необходимо закупить? Или вам стоит ориентироваться на сезонное меню, которое меняется с течением времени? И окупят ли дополнительные доходы от использования сезонного меню те затраты, которые неизбежно возникнут в случае перемен? Каждый подход имеет свои положительные и отрицательные стороны.

### **Покупаем тогда, когда это выгодно**

Серьезным преимуществом сезонного меню является тот факт, что у вас появляется возможность делать закупки продуктов в тот момент, когда рынок насыщен ими. Увеличивается предложение — понижаются цены. Никто не захочет поднимать цену, рискуя остаться с массой «зависшего» товара. Поэтому время покупать наступает тогда, когда идет лов креветок или созревает клубника. Выгодная покупка означает отличную еду в вашем ресторане.

На противоположной чаше весов лежит ненадежность вашего меню. Всем хорошо известно, что нельзя полагать-

ся на сезонные поставки. Если, например, ловцы креветок сорвут поставки, то вам не удастся приобрести планируемое количество креветок, и вы не сможете соответствовать ожиданиям клиентов. К тому же то, что у вас получится достать, обойдется вам дороже. Недовольство клиентов чревато проблемами. Вы, конечно, не можете контролировать миграции креветок в Мексиканском заливе, но вашим посетителям на это плевать. Они знают, что на прошлой неделе заходили сюда и заказывали порцию начо с креветками. Это блюдо все еще значится в меню, но заказать его нельзя. Диктат рынка ничто по сравнению с диктатом человека, который хочет тарелку креветок.

Большая часть посетителей обычно способна понять вас. Но проблема в том, что у них все равно останется чувство разочарования, которое будет ассоциироваться именно с вашим рестораном.

Еще один фактор — затраты на переделку меню. Каждое сезонное изменение меню требует нового шрифтового решения, нового оформления, новых бумаги, чернил и печати. Смена времен года будет означать очередной счет, который вам надо оплатить.

## Экономия бюджета при постоянном меню

Совершенно противоположная ситуация с постоянным меню, которое не меняется круглый год. Грубо говоря, вы заказываете партию меню и забываете об этом. Если нужен новый экземпляр, просто идете в кладовку и достаете его



### Ваше меню — часть ваших маркетинговых стратегий

Ваше меню должно соответствовать общей идее вашего ресторана. Для клиента все элементы предприятия связываются воедино именно с помощью меню. Например, меню в ресторане «Игуана Джо» было оформлено весьма живописно: в зеленых и коралловых тонах. В нем также повторялись многие фрагменты дизайна интерьера. К примеру, дизайн стел внутренних помещений включал в себя полосы, крестики, кружки, фигурки розовых фламинго и даже изображения саквояжей. Меню же было напечатано на бумаге в голубую полоску, а украшали его фигурки розовых фламинго, рисунки старых саквояжей и старых пляжных афиш. Меню пользовалось успехом.

с полки. Заплатите один раз, запишите расходы в свою бухгалтерскую книгу и можете не вспоминать об этом до тех пор, пока не соберетесь повысить цены или изменить ассортимент блюд.

Использование фиксированного меню также гарантирует, что ваши посетители всегда смогут получить то, что ожидают, — хотят они этого или нет. Обойтись без перебоев с поставками тех или иных продуктов, конечно, вряд ли удастся, но это будет случаться крайне редко. В равной степени упрощается календарное и бюджетное планирование, поскольку вы имеете дело с предсказуемыми факторами. В случае с креветками вам удастся сэкономить в тот момент, когда цены на них будут самыми низкими, но что касается остального времени, то понадобятся серьезные запасы в морозильной камере.

### **Цены все равно меняются**

Вам так или иначе нужно научиться контролировать ситуацию с поставками продуктов. Засухи, наводнения, ураганы, оттепели и целый ряд других факторов способны повлиять на поставки мяса, птицы, овощей и напитков. Цены могут меняться в течение одного года. Вместе с ними может меняться соотношение ваших расходов и доходов. Именно поэтому ресторанам требуются менеджеры.

В заключение скажем: помните, что меню остается и всегда будет оставаться основой вашего бизнеса. Это тот фундамент, на котором строится все здание. Постарайтесь сделать этот фундамент прочным.

Помните, что меню остается и всегда будет оставаться основой вашего бизнеса.

## ►Глава 12

# Закупка товаров

- 172 — Выбор посуды и столовых приборов
- 175 — Когда докупать
- 176 — Продукты и напитки
- 182 — Кухонное оборудование
- 184 — Стоимость запасов
- 187 — Рекламная продукция

Часть первая

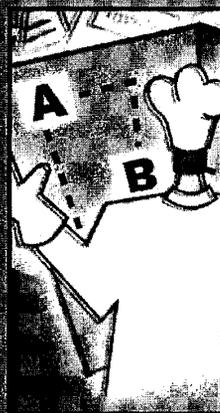
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: БОЛЬШЕ И РАЙС-МЕНЮ, ДОСТАВКИ И РАЗРЕШЕНИЯ

Глава 10. Закупка товаров в магазине. Глава 11. Закупки товаров. Глава 12. Закупка товаров. Глава 13. Рекламная продукция. Глава 14. Рекламная продукция. Глава 15. Рекламная продукция.

## Выбор посуды и столовых приборов

**В**ам необходима разнообразная посуда, стаканы и столовые приборы. Сколько чего вам требуется — зависит от особенностей вашего предприятия и количества посетителей, которых вы собираетесь обслуживать. Семейный мексиканский ресторан может обойтись самым простым набором: тяжелые тарелки и блюда, ножи, ложки, вилки, чайные ложки, кофейные чашки, пивные кружки, один или два вида бокалов и салфетки. А вот ресторану с изысканной европейской кухней понадобится намного более разнообразный и сложный набор посуды и столовых приборов, таких, например, как специальная вилочка для улиток или особые чашечки для подачи кофе после обеда. Выбор зависит от того, что и кому вы подаете.

Учитывать следует два ключевых фактора.

### Выбираем стиль

Подобно моде на одежду, автомобили и музыку, мода на посуду меняется со временем. Если ваша маркетинговая стратегия предполагает следование наиболее актуальным тенденциям в этой области, то вам, вероятно, придется достаточно регулярно закупать большие объемы посуды. Однако старайтесь по возможности выбрать стиль, который останется популярным достаточно долго, что поможет вам снизить начальные расходы и расходы на закупку новых приборов.

### Оцениваем стоимость замены посуды

Даже если вы не будете менять выбранный стиль посуды и столовых приборов, тарелки будут падать из рук официантов и разбиваться об пол. Клиенты будут задевать бокалы, которые будет ожидать такая же судьба. Свой вклад внесут и помощники официантов, мойщики посуды и уборщики. Чтобы свести эти неизбежные затраты к минимуму, приобретайте ударопрочную посуду.

Будьте готовы потратить на посуду, бокалы и т. д. от 3 до 5 тыс. долларов. Кастрюли, сковородки, весы, столовые приборы, щипцы, лопатки, урны для мусора, открывашки, половники и другое кухонное оборудование потребуют еще от 1,5 до 3 тыс. долларов.

## Рассчитываем количество посуды и столовых приборов

При покупке посуды, бокалов и столовых приборов нужно принимать во внимание количество мест в вашем ресторане, а также учитывать характер вашего предприятия и запросы и ожидания ваших клиентов. Не забудьте включить в список покупок перечницы и солонки, салатники, заварочные чайники, тарелки для гарнира, сахарницы, сливочники и пепельницы. Рассчитать их количество достаточно просто. Например, если в вашем ресторане двадцать столиков, то вам понадобится приобрести двадцать наборов для соли и перца, плюс несколько запасных.

Таблица 12-1 показывает, какое количество посуды и столовых приборов в среднем необходимо для работы ресторана. Подставив собственные цифры с учетом ожиданий ваших клиентов и возможностей вашего бюджета, вы получите представление о том, каким должен быть ваш первоначальный заказ.

Таблица 12-1

### Расчет количества посуды, бокалов и столовых приборов

<i>Наименование</i>	<i>Количество на место</i>	<i>Наименование</i>	<i>Количество на место</i>
Тарелки под горячее	2-3	Бокалы для воды	3
Салатные миски (тарелки)	2-3	Бокалы для сока	$\frac{1}{3} - \frac{1}{2}$
Тарелки для гарнира	3	Бокалы для чая или напитков	$1 - 1\frac{1}{2}$
Кофейные чашки с блюдцами	2-3	Вилки	3
Суповые миски	2	Ножи	3
Солонки и перечницы	$2\frac{1}{4}$	Ножи для стейков	$\frac{1}{2} - \frac{3}{4}$
Сахарницы	$2\frac{1}{4}$	Чайные ложки	3
Сливочники	$\frac{1}{2}$	Ложки для чая со льдом	1
Заварочный чайник	$\frac{1}{4}$	Суповые ложки	$\frac{3}{4}$

Что касается бокалов для напитков, используемых в баре, то тут у вас есть свобода выбора. Конечно, нужно учитывать размер вашего бюджета и запросы тех, кто будет приходить в этот бар, чтобы пропустить пару стаканчиков. Таблица 12-2 поможет вам составить начальный список необходимых бокалов.

Таблица 12-2

**Расчет количества бокалов для бара**

<i>Тип бокала</i>	<i>Количество на 100 мест</i>	<i>Тип бокала</i>	<i>Количество на 100 мест</i>
Бокал для коктейля	96	Бокал для белого вина	36
Бокал для хайбола (виски с содовой)	96	Бокал для ликера или наливки	8
Бокал для крепких напитков со льдом	96	Бокал для «Маргариты»	36
Бокал для виски с лимоном	48	Бокал для коньяка или бренди	12
Высокий узкий бокал	48	Бокалы или кружки для пива	24
Бокал для красного вина	36	Рюмка для сильно охлажденных напитков (водки)	24

Эти цифры основываются на количествах продаж в среднем по стране, но Рэнди уже многие годы весьма успешно пользуется ими в различных ресторанах и барах. Ваши цифры будут, вероятно, отличаться, но приведенные здесь данные помогут вам составить первоначальное представление о том, сколько и чего необходимо приобрести. Помните, что некоторые предметы сервировки, в особенности фарфоровые, используются исключительно в декоративных целях. Они не подлежат санитарным нормам. Убедитесь, что все, что вы закупаете, соответствует или превосходит предъявляемые в вашем регионе к посуде и бокалам требования. Ваши оптовые поставщики могут дать вам весьма полезный совет по этому вопросу.

## Когда докупать

Посуда бьется в любом ресторане. Как бы аккуратны ни были вы, ваши сотрудники и ваши посетители, в вашем ресторане все равно время от времени будет раздаваться звук бьющейся посуды, привлекая всеобщее внимание. Сколько раз, сидя в ресторане, вам приходилось слышать этот звук (за которым иногда следуют доброжелательные аплодисменты)? И когда вы скрещивали пальцы в надежде, что на подносе, лежащем на полу, находился не ваш заказ, разве вы не думали при этом про себя: «Да, пара долларов убытка для владельца!»

Когда подобное происходит, в помойное ведро летят не просто осколки. Вместе с ними туда отправляется и часть вашей прибыли.

Никто не может это прекратить. Подобно тому, как солнце встает каждый день или, лучше сказать, регулярно падают звезды, посуда будет биться, пока будет работать ваш ресторан. Как это можно остановить? Никак, но можно использовать некоторые механизмы, позволяющие снизить убытки.

Главное здесь тренировка, и с нее начинается весь процесс. Начните с ваших официантов и их помощников. Обучите их должным образом подавать и убирать посуду со столов. Затем объясните им, как правильно складывать грязные тарелки, бокалы, чашки и т. д. на специальный столик. Научите их никогда, никогда, никогда не бросать туда все сразу. Если так делать, то что-нибудь обязательно разобьется. Внимательно следите за официантами и их помощниками после открытия ресторана, чтобы их дурные привычки со временем не взяли над ними верх.



### Важность сервировки

При выборе посуды важным фактором является решение, методом проб и ошибок. Например, очень хорошим поваром из Оклахомы открыл свой собственный ресторан. Не успев начать работу, он начал получать претензии от своих посетителей по поводу качества блюд. Понять эти претензии было очень трудно, и так же трудно было с ними согласиться, поскольку этот повар отлично знал свое дело.

Он начал разбираться и в конце концов обнаружил, что истинным проблем является сервировка блюд. При открытии ресторана он стал использовать очень дорогую и экстравагантную посуду из черного фарфора, и людям просто не нравилось, как еда выглядела на блестящих черных тарелках. То есть большинство клиентов на самом деле было никак не связано с качеством еды.

Повар заменил эту посуду на белые тарелки меньшего размера с рисунком по краям. Жалобы посетителей практически прекратились.



### В баре меньше — значит больше

Изысканные рестораны обслуживают определенную категорию клиентов. Они знают, какими бокалами должны подаваться их напитки, им это нравится, и они ждут этого. Чем более высококлассным будет ваш бар, тем больше вам понадобится специальных бокалов, которые потребуют специального места для хранения. Прежде чем заказывать посуду, представьте себе своих посетителей. Если вы открываете спортивный бар, то вам понадобится больше пивных кружек, чем в случае, если в вашем баре будут подаваться изысканные вина и ликеры.

Учитывая это, в ваших интересах использовать, как можно более простые бокалы и внимательно следить за местами их хранения. На самом деле, чем меньше времени вашему бармену требуется на то, чтобы открыть, смешать, налить и подать напиток, тем меньше количество различной посуды, которую ему придется использовать. Простота означает скорость, которая напрямую соотносится с вашей прибылью.

Покажите им, как ставить тарелки и бокалы на полку для грязной посуды в посудомоечном цехе. Тем самым вы не только избежите большого количества разбитых тарелок, но и облегчите неблагодарную работу мойщиков посуды. А это в свою очередь также сохранит вам посуду в целости и сэкономит несколько долларов.

Научите ваших сотрудников ставить тарелки и бокалы отдельно, а столовые приборы сразу класть в специальный контейнер с водой, чтобы они отмочали. Если у вас в ресторане есть бар, то рекомендуется легкобьющиеся бокалы, рюмки и фужеры мыть прямо в баре. Пусть помощники официантов всегда ставят их отдельно. Подобное разделение поможет вам экономить деньги ежедневно.

Стоимость замены разбитых бокалов будет велика, если вы не установите правила обращения с ними. Если вы используете большое количество бокалов и фужеров, то они будут биться чаще, чем если бы вы использовали простые стаканы. Стоимость бокалов и фужеров для бара будет, скорее всего, составлять от  $\frac{1}{2}$  до  $\frac{3}{4}$  издержек на возмещение.

## Продукты и напитки

Закупка продуктов и напитков — область настолько разнообразная и неопределенная, что тут трудно давать какие-либо рекомендации. Найти хорошего и выгодного поставщика котлет для гамбургеров намного проще, чем поставщика трюфелей. Коровы всегда рядом и их всегда много, и поэтому всегда много поставщиков мяса. Трюфели

совсем другое дело. Когда вы их в последний раз видели в ближайшем супермаркете?

Разработайте меню, определите конкретные рецепты приготовления блюд и придерживайтесь их. Вносите изменения или корректировки, если надо, но оценивайте их критически. Перемены ради перемен могут стоить вам очень дорого.

Ко всем случаям применимы две рекомендации.

- 1. Будьте точны.** Покупайте только те ингредиенты, которые вам необходимы, и только в тех количествах, которые понадобятся вам на определенный промежуток времени. Если для вашего меню требуется стейк на косточке определенной формы весом в двенадцать унций, то это является критерием для оценки возможностей ваших поставщиков и стоимости их услуг.
- 2. Покупайте качественное.** Любые некачественные продукты, пускай они и стоят меньше, обойдутся вам в конечном итоге дороже. Естественно, «качество» — относительное понятие. Мясо для гамбургеров, подаваемых в спортивном баре, должно соответствовать всем санитарным нормам, хорошо выглядеть, быть свежим и вкусным. Тем не менее оно будет подаваться с горчицей, майонезом и кетчупом сверху, поэтому нет смысла покупать партию дорогих отрубов, и молоть их в фарш для гамбургеров. А вот продукты, как, например, яйца, даже если они прекрасно выглядят и походят на первоклассный товар, могут не удовлетворить запросы искушенного посетителя. Качество продуктов может быть отличным, но иногда и этого недостаточно. Если вашим посетителям нужно что-то конкретное и особенное, нужно постараться предложить им это.

Работайте над этим вместе с вашим поваром, поставщиками и посетителями. Скоро вы почувствуете отдачу. Ваше искусство закупки продуктов только усилит впечатление от вашего искусства приготовления блюд.

## **Выбираем поставщиков**

В последние годы стало проще найти поставщиков, которые могут обеспечить качественные продукты по разумным ценам. Интернет буквально открыл владельцам ресторанов целый мир. Конечно, до сих пор остается проблема отгрузки, доставки, получения и хранения продуктов, но если вам вдруг понадобились тысячелетние яйца с Дальнего Востока, можно выйти в Интернет и оформить заказ в течение нескольких минут.

Очевидно, что у ресторанов, работающих на больших рынках, существует больший выбор поставщиков и прямой доступ к ним. Однако в стране, имеющей прекрасную сеть шоссе и дорог, грузовики доставляют заказы в любую точку каждый день. Если вам необходимы поставки какой-либо продукции, то, скорее всего, она будет вам доставлена без проблем. Так как же выбрать людей и компании, которые будут вашими поставщиками?

## **Проверяем все возможные источники информации**

Первым делом нужно узнать у других владельцев ресторанов, с какими поставщиками они работают и что те поставляют? У кого из них качественная продукция? Существуют ли проблемы с доставкой? Сталкивались ли они с трудностями при оформлении накладных и/или расчетах? Не предоставляют ли какие-нибудь поставщики дополнительные услуги, например обучение персонала? Не стала ли работа с кем-либо из поставщиков кошмаром? Есть ли поставщики, работать с которыми они вам не рекомендуют? Рекомендации, полученные от людей, работающих в той же области бизнеса, что и вы, лучший ориентир. Не забудьте обратиться в вашу ассоциацию владельцев ресторанов. Возможно, у них есть список одобренных поставщиков.

Посетите региональные и местные торговые выставки. Там полно оптовых поставщиков, которые мечтают работать с вами. Встретьтесь с их представителями. Возьмите их рекламную продукцию. Наведите о них справки. Проверьте их. На торговых выставках не наблюдается проблем с источ-

никами информации. Единственная проблема — это отбиться от них.

Почитайте журналы о ресторанном бизнесе. В них масса рекламных объявлений, в которых указаны наименования продукции, названия компаний, адреса, веб-сайты и адреса электронной почты, а также другая полезная информация. Проверьте, нет ли в журналах статей об этих поставщиках. Сделайте выписки, вырежьте статьи и объявления, а затем свяжитесь с наиболее подходящими вам оптовиками.

Посетите региональные и местные торговые выставки. Там полно оптовых поставщиков, которые мечтают работать с вами.

### Задаем вопросы

Каждому поставщику приходится работать индивидуально с каждым конкретным рестораном. Вы можете помочь ему обеспечить вас необходимой продукцией, задавая конкретные вопросы. Выдвигая предложения и отвергая их, вы оба придете к лучшему пониманию того, какие именно поставки вам необходимы. Вот несколько вопросов, чтобы начать.

- Можете ли вы обеспечить поставки именно тех продуктов, которые требуются для моего меню и рецептов?
- Можете ли вы осуществлять бесперебойные поставки этих продуктов?
- Можете ли вы осуществлять это по постоянным ценам?
- К каким сезонным изменениям мне стоит готовиться?
- Не могли бы вы доказать, что ваша организация отвечает всем необходимым государственным нормам и стандартам?
- Когда я могу осмотреть ваше производство? (Если сделать этого нельзя, лучше отказаться от услуг этого поставщика.)
- Не было ли у вас проблем со службами санитарного контроля или безопасности?
- Как вы справляетесь с доставкой? (Были ли какие-нибудь жалобы?)

- Соответствуют ли ваши рефрижераторы современным техническим требованиям?
- Какова ваша ценовая политика? Какие у вас скидки для оптовых покупателей?
- Есть ли у вас какие-нибудь награды, призы или сертификаты?
- Каков должен быть минимальный заказ?
- Каковы ваши условия оплаты? Как мне открыть у вас счет?
- Кто может дать рекомендацию вашей компании?

Задайте эти вопросы каждому поставщику. В ходе поисков и переговоров у вас будут возникать более конкретные вопросы. Задавайте их, и если ответы вас не удовлетворяют, ищите других поставщиков. Помните, что мало кто может удовлетворить ваши запросы на все 100%. Убедитесь, что услуги, которые вам предоставляются, и их стоимость удовлетворяют вас в целом.

Неплохо иметь по крайней мере двух поставщиков каждого наименования продукции, которая вам необходима. Конкуренция – здоровая вещь. К тому же, если у одного из поставщиков возникнут проблемы с продукцией или ее доставкой, у вас будет кто-то, кто сможет «принять эстафету».

### **Роль хорошего поставщика**

Роль хорошего поставщика – поставлять продукцию. Но если вы работаете с поставщиками и позволяете им работать с вами, то они могут поставить вам намного больше, чем просто плиты или духовые шкафы, кастрюли или сковородки, мясо или овощи. Они могут сыграть огромную роль в разработке вашего меню. Например, ваш поставщик обслуживает большое количество ресторанов на большой территории. Он знает, что клиенты покупают, а что нет. Узнав, что печеный картофель (или ребрышки, или шоколадный мусс, или чай со специями, или еще что-нибудь) начинает пользоваться неожиданной популярностью в семейных ресторанах, вы не только сможете добавить желанное для посетителей блюдо в свое меню. Эта информация еще может вам модернизировать ваши заказы и таким образом

увеличить прибыль. Поставщики должны знать такие вещи, которые вам даже не придут в голову. Например, поставщик может предупредить вас, что в следующем году резко сократится количество заказов на поставки устриц, потому что произошел слив опасных отходов в море и места вылова устриц оказались загрязнены. Хороший поставщик, тесно связанный с производством, может даже предсказать появление новых модных тенденций в ресторанном бизнесе. Его фраза «в этом году будет продолжать пользоваться популярностью средиземноморская кухня, однако с марокканским, а не итальянским акцентом» вполне может побудить вас ввести в свое меню несколько североафриканских фирменных блюд, чтобы проверить, как ваши клиенты относятся к этой тенденции. Другими словами, ваш поставщик может помочь вам опередить ваших конкурентов, участвуя в разработке и корректировке вашего меню в соответствии с запросами клиентов.

Помните того поставщика, который предоставил Рэнди повара для разработки меню в ресторане «Игуана Джо»? Многие из ваших поставщиков будут просто счастливы помочь вам тем или иным способом. Помощь владельцу нового ресторана выгодна всем. Вы получаете именно ту помощь, которая вам нужна, и именно тогда, когда она вам нужна. Поставщик же укрепляет свои отношения с человеком, который может стать долгосрочным клиентом. Поставщики — кладезь информации и связей. Не бойтесь обращаться к ним за советом и помощью.

Ваши поставщики общаются с огромным количеством людей в ресторанном бизнесе и с огромным количеством людей в других областях. Если им понравится вы и ваше заведение, они будут говорить о вас. Хорошо относитесь к ним. Они могут оказать вам неоценимые услуги. Многие из них следуют мудрому принципу: «Я делаю бизнес с теми, кто делает бизнес со мной».

Ваш поставщик может помочь вам опередить ваших конкурентов, участвуя в разработке и корректировке вашего меню в соответствии с запросами клиентов.

## **Кухонное оборудование**

Один из самых важных ваших поставщиков — компания, поставляющая вам кухонное оборудование. Необходимо провести тщательное исследование рынка, проверить цены и источники поставок, и приобрести оборудование с учетом конкуренции. Хорошо оборудованная кухня потребует от вас, возможно, самого большого вложения капитала. Тщательно спланируйте затраты, чтобы каждый элемент оборудования был вам действительно необходим, находился на своем месте и был удобен в использовании.

Приобретайте кухонное оборудование не спеша. Обсудите все с поставщиками. Объясните им, что именно вам нужно, но будьте готовы прислушаться к их совету. Кухонное оборудование — дело дорогое, и иногда, последовав простому совету, вы можете сэкономить тысячи долларов. Такие крупные рестораны, как Чили (Chili), Эпплби (Applebee), Аутбэк (Outback) и другие могут позволить себе вложить от 100 000 до 135 000 \$ в приобретение кухонного оборудования. Но даже небольшая пиццерия потребует вложения от 25 000 до 40 000 \$ при приобретении нового оборудования. Даже подержанное оборудование обойдется вам в сумму от 15 000 до 21 000 \$.

Следите за аукционными продажами подержанного оборудования, а также за банковскими распродажами, продажами заложенного имущества и имущества закрывающихся фирм. Все это отличные способы приобрести подержанное оборудование. Всегда тщательно проверяйте приобретаемое оборудование, чтобы не купить то, что быстро выйдет из строя. Отличная цена окажется не такой уж отличной, если оборудование сломается в момент наплыва посетителей. Работая с поставщиками, не забывайте о конкуренции. Сравнивайте цены, торгуйтесь и постарайтесь получить лучшее за лучшие деньги.

## **Холодильное помещение**

Если вы строите новое здание для ресторана, или если то здание, которое вы покупаете или ремонтируете, не имеет холодильного помещения, вам нужно приобрести и устано-

вить необходимое оборудование. Холодильная камера является одной из самых важных составляющих кухонного цеха. Холодильные камеры различаются по размеру и дизайну, поэтому нужно тщательно продумать, где она будет располагаться. Планируйте потратить от 8 до 15 тыс. долларов на новое холодильное оборудование.

Не забывайте и о полках для холодильной камеры. Некоторые компании производят полки, разработанные специально для использования в холодильных и морозильных помещениях. Это оправданное вложение средств, потому что такие полки не ржавеют. А это позволяет вам избежать проблем с санитарной службой. Средняя стоимость таких полок составляет от 125 до 145 долларов за пятифутовую (примерно полтораметровую) секцию, состоящую из четырех полок. Выясните это, потому что это приобретение, возможно, поможет вам сэкономить деньги в будущем. Это, несомненно, намного удобнее, чем отчищать ржавчину или покупать новые полки, когда санитарный инспектор скажет: «Так-так. Это надо заменить».

### **Оборудование для напитков**

В зависимости от того, какого поставщика вы выберете, например «Колу» или «Пепси», возможно, вам удастся убедить его установить и обслуживать разливное оборудование. Эти агрегаты стоят недешево, а обслуживание тоже весьма дорого. Если компания все-таки установит вам оборудование бесплатно, они со своей стороны будут ожидать, что вы останетесь им верны и будете приобретать только их бренды. Это выгодная сделка для обоих партнеров.

Однако прежде чем начать переговоры о такой сделке, проверьте, разрешено ли это правительством штата. В некоторых штатах подобные поставки оборудования будут являться нарушением определенных законов или указов.

### **Оборудование для бара**

Работайте в тесном контакте со своими поставщиками. Объясните им, что именно вы хотите, но пусть и они выскажут вам свои идеи насчет того, что, по их мнению, будет



### Нужное оборудование в первую очередь

Иногда стремление сэкономить несколько долларов за счет покупки уже существующего оборудования приводит к большим хлопотам и тратам. Это касается и того оборудования, которое вы покупаете. Например, в ресторан Рэнди Чигуэна в Чикаго находилось в здании, где раньше располагался другой ресторан.

Рэнди решил по возможности максимально задействовать оборудование, которое уже находилось в здании. Открыв свой ресторан, он обнаружил успешную точку зрения: количество пришедших посетителей. К сожалению, сотрудники ресторана были не в состоянии обслуживать посетителей с необходимой скоростью. И хотя в том не было их вины, работники кухни не могли готовить достаточно быстро.

Продумывайте использование пространства в вашем ресторане и выбирайте правильное оборудование для работы. Иначе вам придется столкнуться с такими последствиями: как «медленное обслуживание» посетителей, их недовольство, негативные отзывы и потеря прибыли.

для вас лучше или выгоднее. Будьте открыты новым идеям, которые предлагают люди, знающие этот бизнес. Рассматривайте различные варианты, чтобы иметь возможность выбрать из нескольких предложений.

Обычно в баре используется специальный ящик со льдом, в котором хранятся соки и смеси, используемые для приготовления напитков. Вам также понадобится мойка с тремя или четырьмя отделениями, сушилка, холодильник(и), контейнер для разливного пива или специальное разливное оборудование для него, блендеры, миксеры и другое подобное оборудование. Планируйте, что на оборудование для бара вы потратите от 10 до 20 тыс. долларов. Опять же за счет тесного контакта со своими поставщиками, вы, возможно, сэкономите значительную сумму или получите больше за те же деньги.

## Стоимость запасов

Запасы — это «связанные» деньги, то, что лежит на полке и не приносит вам ни цента. Отслеживание и контроль запасов — важная часть прибыльности предприятия. Помните: принцип пополнения запасов «как раз вовремя»? Это ваша цель. Ошибочно закупать слишком много какого-либо продукта из страха, что он закончится в самый неподходящий момент. Да, случаются непредвиденные ситуации, но случаются они редко, и справиться с ними можно без излишней суеты. Некоторое планирование поможет решить подобные проблемы. Просто составьте список «экстренных» поставщиков или номеров телефонов, по которым можно позвонить в такой ситуации.

## Определите, что именно вам нужно

Оцените насколько возможно точно, какие поставки вам требуются ежедневно, какие — еженедельно, а какие — ежемесячно поставки чего вам требуются. Это в первую очередь относится к продуктам питания, но не забывайте следить и за тарелками, приборами и т. д. Например, если вы решили, что к пятнице вам потребуется 25 стейков, убедитесь, что в пятницу у вас будет именно 25 стейков. Вы также можете обезопасить себя и прибавить дополнительные 10% для экстренных случаев. Это в достаточной степени относится ко всем поставкам. Если к этим стейкам вам нужно десять бутылок красного вина, у вас должно быть их десять (одиннадцать на всякий случай). Если вдруг у вас неожиданно будет больше посетителей и ваших запасов будет недостаточно, вы всегда сможете позвонить по телефону из «экстренного» списка или сбежать в супермаркет или винный магазин на углу, чтобы выйти из создавшегося положения. Главное здесь не заказывать 50 стейков, которые будут «связывать» ваши средства, если вам нужно только 25. Это также касается пива, виски, заправки для салата, булочек, баклажанов и всего остального.

Исключением может быть ситуация, когда вам представится возможность совершить выгодную оптовую сделку. Однако убедитесь, что вы действительно экономите средства. Вам нужно будет принять во внимание такие факторы, как стоимость отгрузки и доставки большего объема товара, плюс дополнительную стоимость хранения. И если цифры, все цифры, говорят в вашу пользу, тогда вперед. Забудьте о принципе «всегда вовремя» — но только на этот раз.

## Проверяем поставки на пороге

Нужно назначить человека, который будет заниматься получением товаров, в особенности продуктов и напитков. В получении товаров таится угроза потери прибыли. Убедитесь, что вы получаете именно то, что вы заказывали. Пусть кто-нибудь при приеме проверяет каждую единицу товара, смотрит, что это именно тот товар, именно в том количестве и что он помещается на хранение в определенное место. Без

этого нельзя контролировать стоимость запасов и, следовательно, нельзя контролировать убытки. Вам придется узнать, что некоторые товары с удивительной легкостью «теряются» при погрузке или даже у вас на кухне.

Сравните накладную и бланк заказа и убедитесь, что они полностью совпадают. Настоящие яйца и продукты, похожие на яйца, выглядят очень похоже и даже напоминают друг друга по вкусу, но это не одно и то же. Стоят они тоже по-разному. Человек, контролирующий прием товара, также должен проверять его качество. Выполненный заказ на дюжину кочанов салата-латука должен означать дюжину кочанов салата-латука, который можно использовать в пищу. Испорченные продукты или те, которые, очевидно, скоро испортятся, — это пустая трата денег и использование помещения для хранения впустую. А эти траты происходят из вашего кармана. Неаккуратный или невнимательный сотрудник, отвечающий за прием товара, в итоге может стоить вам целое состояние.

### **Создаем место для хранения**

Получив товар, его нужно где-то хранить. Хранение товара стоит определенную сумму денег, и это еще один повод заказывать только то, что вам нужно. Склад, на котором вы храните свои запасы, должен располагаться рядом с местом приема товара, в него должно быть удобно входить и выходить, в нем должно быть удобно работать и в нем должна регулироваться температура.

Удобно организованный склад ускоряет процесс инвентаризации и делает его более точным. Даже если вы не понимаете этого сейчас, то вы поймете это, когда попытаете провести инвентаризацию в первый раз.

Люди должны легко входить и выходить из этого помещения именно с тем, что им нужно. Очевидно, что наиболее часто требующиеся продукты нужно помещать ближе всего к двери и там, где их лучше всего видно. Мясо для гамбургеров ищут намного чаще, чем те же трюфели, убедитесь, что его удобно доставать. Храните сходные продукты рядом. Например, вся сельскохозяйственная продукция должна быть

В одном месте. То же самое касается молочных и мясных продуктов, консервов, сухих продуктов и т. д. Как вы организуете свое помещение для хранения, зависит от вас, но главное, чтобы ваши люди могли достать именно то, что им нужно, тогда, когда им это нужно.

## Рекламная продукция

Продукция, поставляемая в рекламных целях, способствует успеху вашего меню. Она направлена на продвижение фирменных напитков, коктейлей или десертов. Этой цели могут служить очень дорогие блюда или, наоборот, блюда, продаваемые вами в убыток (которые в действительности стоят дороже, чем вы за них просите). Последние призваны привлечь внимание посетителей, которые, как вы надеетесь, закажут и что-то более дорогое. Крупные и мелкие поставщики часто предлагают своим клиентам такую продукцию по низкой цене или даже бесплатно. Опять же, это выгодно обоим партнерам. Владелец ресторана получает большое количество рекламной продукции, которую он никогда не смог бы себе позволить. Поставщик бесплатно рекламирует себя в тот момент, когда посетители ресторана заказывают его продукцию. Это часто происходит, когда выпускается новая закуска или напиток. Зачастую выпуск рекламной продукции совпадает с выпуском нового товара большими брендовыми компаниями. Ее качество может быть вполне высоким.

Такая продукция продвигает определенные блюда еще до того, как посетитель открывает меню. Она остается перед глазами



### Как хранить продукты

Неправильная организация хранения запасов может привести к юридической ответственности владельца ресторана. При организации хранения товаров определите двум главным принципам:

Храните готовые продукты над сырыми. Причина очевидна, поскольку сырые продукты могут протечь. И если они протекнут на что-то готовое, что будет подано клиентам, то, возможно, вечером кто-то вызовет скорую помощь. За поездкой в больницу обычно следует звонок адвокату, что означает незваных гостей у входа в ваш ресторан.

То, что было помещено на склад раньше, должно быть раньше использовано. Это особенно касается свежих продуктов. Когда прибывает новая партия свежего салата (или мяса, яиц, молока и т. д.), поместите ее на хранение таким образом, чтобы сначала использовать тот салат, который хранится дольше.

Рекламная продукция продвигает определенные блюда еще до того, как посетитель открывает меню.

посетителя и после того, как официант забирает меню, на протяжении всего обеда. Она также дает официантам возможность ненавязчиво убедить клиента заказать то или иное блюдо. Они могут просто указать на рекламу на столике и спросить клиента, пробовал ли он это. Рекламная продукция может придать вашему меню новый импульс.

Рекламная продукция включает в себя рекламные карточки на столиках, флажки или баннеры, которые развешиваются на стенах и на потолке, цветные воздушные шары и надувные игрушки, а также другие виды рекламной продукции. Некоторые виды рекламной продукции — полный хлам (что вполне подходит для некоторых заведений), но немало продукции отличается высоким качеством и может быть использовано в различных ресторанах. Некоторые поставщики готовы разработать свою рекламную продукцию специально для вашего ресторана, разместить на ней ваше название и логотип. Хотя это очень благоприятно для вашего бизнеса, помните, что у этого поставщика есть и другие клиенты. Поэтому не обижайтесь, если вы обнаружите такие же рекламные материалы с названием и логотипом другого ресторана в заведении на другом конце города.

## >Глава 13

# Получение необходимых разрешений

- 190 — Знакомство с чиновниками
- 191 — Сколько стоит отложить открытие
- 192 — Что и как надо делать
- 194 — Три главных чиновника, с которыми надо встретиться
- 196 — Примеры необходимых разрешений и сертификатов
- 199 — Законы о детском труде

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ВВЕДЕНИЕ. ЦЕЛЬ, ПОСТАВКИ И ЗАДАЧИ

1.1. Цели и задачи. 1.2. Структура книги. 1.3. Получение необходимых разрешений

## Знакомство с чиновниками

**Д**ля того чтобы открыть ресторан, вам придется обратиться за получением ряда лицензий и разрешений. От вас потребуется соответствовать определенным требованиям, возможно даже скорректировать ваши планы, для того чтобы в конце концов эти лицензии и разрешения получить. В течение всего времени вам придется работать с государственными чиновниками. Правила есть правила, и вам придется соответствовать им, если вы хотите, чтобы ваш ресторан открылся и работал. Насколько быстро и легко пойдет процесс получения разрешений, в значительной степени зависит от вашего отношения и готовности плясать под дудку бюрократов.

На протяжении столетий бюрократов критикуют как высокомерных, некомпетентных, жаждущих власти, ненадежных бумагомарателей и крючкотворов. Надо сказать, что подчас такое описание вполне справедливо. Еще Гамлет в пьесе Шекспира жаловался на то, что приходится терпеть «несвоевременное исполнение закона» и «надменность чиновников», а ведь пьеса была написана четыреста лет назад! Тем не менее большинство из тех, с кем вам придется столкнуться в отделах по лицензированию и выдаче разрешений в различных государственных учреждениях, окажутся нормальными людьми, просто пытающимися выполнять свою работу хорошо.

В ваших интересах узнать этих людей. Постарайтесь по возможности познакомиться с ними лично, даже если вам не нравится иметь дело с государственными учреждениями или чиновниками. Пусть у «безличного



бюрократа» появится человеческое лицо. Люди предпочитают делать что-то для тех, кто им нравится или кем они восхищаются. Государственному чиновнику приходится каждый день работать с такими, как вы. С его точки зрения вы все на одно лицо. Поэтому ваша задача — сделать так, чтобы у чиновника сложилось о вас благоприятное впечатление. Конечно, гарантий нет, но если его стол завален кучей заявлений, не начнет ли он работу с заявления того человека, с которым он знаком и который ему нравится?

Вспомните, что вы знаете о людях, и действуйте в соответствии с этим. Никогда не стоит идти на прием к чиновнику или на встречу с ним, ожидая худшего. Ваше негативное отношение создаст атмосферу, в которой события будут развиваться по тому сценарию, которого вы стремитесь избежать. Если же вы отнесетесь к процессу получения разрешений открыто и настроитесь на дружелюбный лад, большинство людей ответят вам тем же. А когда вы столкнетесь с «безличным бюрократам», одержимым властью, ленивым и бесполезным, вспомните Гамлета. Постарайтесь стерпеть несвоевременное выполнение и надменность и постарайтесь добиться своего как можно быстрее.

## **Сколько стоит отложить открытие**

Оправдать отсрочку нельзя ничем, необходимость в ней возникает обычно из-за стремления обойти проблему, а не решать ее, в надежде, что все обойдется. Но у государственных служб есть инспекторы, и их обязанности заключаются в том, чтобы выявлять нарушения, связанные с разрешениями и лицензиями. Обычно они очень хорошо справляются со своей работой. Попытки решить все вопросы с этими ребятами «по-быстрому» чреваты последствиями.

Представьте себе, что ваш ресторан должен открыться сегодня вечером. Инспектор днем, проходя по кухне, замечает ползущего по полу таракана, жука или муравья. Инспектор смотрит, куда он направляется и доходит до стены. Там инспектор обнаруживает трубу или дверь, или отверстие, которое не заделано надлежащим образом, чтобы не допустить

проникновения паразитов. Это владелец ресторана (конечно, не вы) пытался сэкономить несколько сотен долларов во время строительных работ. Инспектор закрывает кухню до того времени, пока отверстие не будет заделано. Когда кухня закрыта, владелец ресторана не может готовить блюда для посетителей, которые уже начинают съезжаться к ресторану. Их постигнет разочарование, они расстроятся, а возможно даже разозлятся и, вполне вероятно, до конца года будут обедать в другом месте. Придется заплатить сотрудникам, даже если отпустите их домой. Еду и напитки придется выбросить. А владельцу придется заплатить за весьма дорогостоящие работы по реконструкции, проведение которых еще больше отложит открытие ресторана. Средства, вложенные в рекламу открытия ресторана, потрачены впустую. И все это продолжается и продолжается. А затраты владельца все возрастают и возрастают.

Это кошмарный сценарий, но его легко можно избежать. Все, что вам нужно сделать, это понять, как и что надо делать, и играть по правилам.

## **Что и как надо делать**

Прежде чем непосредственно обращаться за получением разрешений, ознакомьтесь со всеми деталями этого процесса. Выясните, разрешения каких департаментов вам необходимо получить. Узнайте, к кому вам надо обратиться, какую информацию необходимо будет предоставить и в какой форме. Когда наступит время подавать заявку, будьте во всеоружии. Вы, наверное, удивитесь, узнав, какое количество бизнесменов обращается за получением лицензий и разрешений, не имея всей необходимой документации. Это не вызывает у чиновника ничего, кроме раздражения, и создает для него дополнительную работу. Опять же, сыграйте на человеческих чувствах. Кого предпочтет чиновник — неорганизованного и неподготовленного заявителя или человека, у которого все бумаги в порядке?

## Источники полезной информации

Источниками полезной информации являются ваш адвокат и бухгалтер, управление округа или городской департамент экономического развития. Также немало полезной информации можно получить в местной ассоциации владельцев ресторанов. Помните, что все уровни власти — начиная от районной администрации и заканчивая федеральным правительством — могут потребовать от вас наличия определенной лицензии или разрешения.

Если вы занимаетесь строительством или реконструкцией здания, то подавать заявку на получение всех необходимых лицензий и разрешений должен ваш архитектор, дизайнер и/или подрядчик. Человек или фирма, которые вы выбрали, должны быть в курсе последних методик проведения работ и требований, предъявляемых к ним. Вы, конечно, можете проверить все эти требования сами, обратившись в департамент здравоохранения, службу пожарной безопасности и в департамент по строительству.

## Работаем в системе

Работая с бюрократами, всегда стоит помнить, что вы также находитесь в этой системе. Вы ее составная часть. По сути дела, вы все одна команда. Да, вы всегда будете сталкиваться с неприятными и некомпетентными людьми среди чиновников. Пусть то плохое, что есть в них, не влияет на ваше отношение к людям в целом. Не опускайтесь до их уровня.

Большинство чиновников перегружено работой, за которую они получают слишком мало, поэтому им не свойственны чувство



**Нужен ли вам человек, который бы представлял ваши интересы?**

Представитель — это человек, который хорошо знаком с процессом подачи заявок с работой учреждений, департаментов и чиновников. Его работа заключается в том, чтобы оформить все необходимые бумаги надлежащим образом быстро, легко и безболезненно — насколько это возможно. Также можно нанять представителя для того, чтобы добиться получения особенно трудного разрешения или лицензии.

Решение нанять представителя зависит от ряда факторов. Есть ли у вас необходимый опыт и знания, чтобы правильно оформить все бумаги и документы? Есть ли у вас время, необходимое для этого? Есть ли у вас деньги, чтобы нанять представителя? Как и в случае со многими другими решениями, которые должен принимать бизнесмен, все это вращается вокруг вопросов времени, сил, денег и наилучшего использования ресурсов.

долга, гордость и искренняя вера в то, что они делают. Относитесь к ним с учетом этого факта, и вы сами будете изумлены, насколько люди готовы пойти вам навстречу.

Один из лучших способов решить какой-нибудь вопрос — просто позвонить по телефону. Вы можете находиться в Калифорнии, а человек, который вам нужен, — в Вашингтоне, и вы никогда не встретитесь друг с другом лично. Однако вы можете набрать пару телефонных номеров и просто поговорить с этим человеком. Не бойтесь и не раздумывайте долго. Если вам нужна помощь или информация, хватайте трубку и звоните немедленно, пока проблема еще актуальна.

### **Никаких ланчей**

Еще один совет. Американцы обожают бизнес ланчи. Возможно, это звучит странно в книге по ресторанному менеджменту, но старайтесь избегать встреч за ланчем с чиновниками, деловыми партнерами, компаньонами и вообще с кем угодно, если встреча касается бизнеса. Вы оба потратите время на то, чтобы добраться до ресторана и обратно. Пользы от такой встречи будет значительно меньше, потому что вы не сможете остаться вдвоем, вас обоих будет поджимать время, а вокруг будут шуметь посетители ресторана и официанты. Просто наберите номер, решите проблему, а потом пообедайте с этим человеком, получая удовольствие от еды.

## **Три главных чиновника, с которыми надо встретиться**

Вот три учреждения, куда вам нужно обратиться за получением разрешений.

### **Департамент здравоохранения**

Вопросы санитарного состояния играют особую роль для владельцев, менеджеров и работников ресторанов. Клиенты, впрочем, как и работники, заслуживают чистоты и

безопасности. Выясните, каковы требования местных властей к санитарному состоянию ресторана и его безопасности. Узнайте, понадобятся ли специальные справки вашим сотрудникам, которые будут иметь дело с продуктами и напитками. Многие из этого придется учесть при разработке дизайна помещения, в особенности кухни. Не тяните с этим, чтобы успеть учесть эти требования при разработке дизайна (подробнее см. гл. 8). Это намного лучше, а главное — намного дешевле, чем вносить изменения во время строительных работ, если в процессе проверки будут выявлены недостатки. Задайте эти вопросы с самого начала, чтобы вам не пришлось искать на них ответы позднее.

### **Вопросы экологии**

Здесь все зависит от местных властей. Проверьте все в местном департаменте охраны окружающей среды и в других соответствующих учреждениях. Вопросы может вызывать табачный дым из вашей вентиляционной системы, утилизация мусора и отходов, канализация, хранение химикатов, утилизация химических отходов, таких, как чистящие и моющие средства, а также вред, наносимый слуху и зрению вашими вывесками или громкой музыкой.

### **Получите ИНН**

Вашему предприятию понадобится федеральный ИНН, который выдается налоговым управлением. Этот процесс прост и занимает мало времени. Лучше всего решить этот вопрос как можно раньше, чтобы у вас был этот номер, когда он понадобится. Информацию вам может предоставить ваш адвокат или бухгалтер, а также вы можете сами связаться с налоговым управлением по телефону 1-800-829-1040 или заглянув на сайт [www.irs.gov](http://www.irs.gov). Получение ИНН очень просто, безболезненно и — что самое замечательное — бесплатно.

## Примеры необходимых разрешений и сертификатов

Штаты и районы отличаются друг от друга. В каждой местности существуют свои собственные нормы и правила, виды лицензий и разрешений, учреждения и службы.

Штаты и районы отличаются друг от друга. В каждой местности существуют свои собственные нормы и правила, виды лицензий и разрешений, учреждения и службы. Ниже в качестве примера приведены документы, необходимые для открытия ресторана в штате Луизиана, где Рэнди принадлежит несколько ресторанов и клубов. Их можно использовать в качестве подсказки, куда вам нужно будет обратиться за разрешениями в вашей местности. Будут, конечно, и отличия, но в принципе это те бумаги, с которыми вам придется иметь дело.

### Разрешения на реализацию продуктов питания

В Луизиане разрешения на розничную торговлю продуктами питания и напитками выдаются в соответствии с санитарным законодательством штата Луизиана, за исполнением которого следит Санитарная служба штата. Она расположена в здании администрации штата. В тексте законодательства содержится необходимая информация для владельцев ресторанов. С этим текстом может свободно ознакомиться любое заинтересованное лицо. Не следует подавать заявку на получение такого разрешения до тех пор, пока ваш ресторан не будет соответствовать всем требованиям, предъявляемым заведениям, торгующим продуктами питания в розницу.

### Сертификат безопасности продуктов питания

В соответствии с законодательством штата все фирмы, имеющие дело с продуктами питания, чей годовой товарооборот превышает 125 тыс. долларов, должны получать Сертификат безопасности продуктов

питания. Заявители должны сначала пройти курс обучения и стажировки, который утвержден Советом штата по безопасности продуктов питания. Этот курс посвящен вопросам возникновения, предотвращения и контроля заболеваний, источником которых могут быть продукты питания, способам передачи этих заболеваний, их идентификации и основным механизмам отслеживания. Целью этого является повышение безопасности в процессе производства, переработки и реализации продуктов питания.

Этот сертификат выдается департаментом по надзору за здравоохранением и больницами или его уполномоченным агентом и действует на протяжении пяти лет на территории всего штата. Получение этого сертификата автоматически означает, что фирма соответствует всем требованиям районных властей. Этот же департамент осуществляет контроль за соблюдением требований. В случае если заведение признается не соответствующим требованиям, ему дается 90 дней на то, чтобы исправить ситуацию. Если внесенные исправления не удовлетворяют инспектора департамента, лицензия на реализацию продуктов питания может быть отозвана. О том, как проверить безопасность продуктов питания, см. приложение В.

### **Программа «Ответственный продавец»**

Это образовательная программа для владельцев, менеджеров и работников заведений, имеющих дело с реализацией (в том числе в розлив) и потреблением алкогольных напитков. Каждый предприниматель, имеющий лицензию, которая разрешает продавать алкогольные напитки в розницу, обязан пройти сертификацию и получить статус «ответственного продавца». Процесс сертификации предполагает, что все сотрудники заведения, работающие на реализации алкогольных напитков, должны пройти курс обучения в соответствии с программой. Это должно быть сделано в течение 45 дней с момента приема сотрудника на работу.

В штате Луизиана каждый работник обязан пройти соответствующий курс обучения в случае, если его работа «связана с подачей, продажей, смешиванием или розливом алко-

гольной продукции». Сотрудники заведения, проверяющие документы посетителей на предмет их возраста, также обязаны пройти этот курс. От этого освобождаются помощники официантов или метрдотели, которые непосредственно не принимают и не подают заказы на алкогольные напитки. Эта формулировка принадлежит Управлению по контролю за алкогольной и табачной продукцией.

Сертификаты программы «Ответственный продавец» выписываются на имя конкретного человека, который успешно проходит курс обучения. Таким образом, этот сертификат не связан ни с каким конкретным рестораном, и сотрудник может предъявить его для работы в другом заведении. Сертификат действителен в течение двух лет, за исключением тех случаев, когда он аннулируется или его действие приостанавливается. Владельцы или менеджеры ресторанов должны следить за тем, чтобы своевременно отправлять сотрудников на обучение для получения сертификата.

Эта программа была разработана в соответствии с относительно недавно принятым законом штата, согласно которому юридическая ответственность распределяется между владельцем заведения и сотрудником. Например, если сотрудник нарушает закон, связанный с реализацией алкогольной продукции, обвинения могут быть выдвинуты против данного сотрудника. В качестве наказания возможны тюремные заключения, штрафы, лишение лицензии на определенный срок или пожизненно. Эта программа считается весьма благоприятной для владельцев ресторана.

### **Разрешение на продажу алкогольных напитков**

Ресторан или бар должен иметь разрешение на реализацию алкогольных напитков на территории штата. В соответствии с законодательством Луизианы, если человек наносит другому человеку телесные повреждения, ущерб собственности или совершает убийство под воздействием алкоголя, то этот человек несет ответственность за свои действия. В этом случае ресторан или бар не несет ответственности, несмотря на то, что алкогольный напиток был приобретен и употреблен в этом ресторане или баре.

Несмотря на то, что употребление алкогольных напитков в Луизиане разрешено с 21 года, подавать или продавать алкогольные напитки человек имеет право с 18 лет. Более того, сотрудник может быть моложе 18 лет при условии, что продажа алкогольных напитков не является основной деятельностью заведения и при условии, что этот сотрудник не осуществляет непосредственную продажу алкогольных напитков для употребления их на территории этого заведения.

Прежде, чем подать заявку на получение разрешения на продажу алкогольных напитков, любой ресторан за два дня до подачи заявки должен поместить объявление в местной газете. Текст объявления должен быть следующим:

Я (мы) обращаемся к Уполномоченному по контролю за реализацией алкогольных напитков штата Луизиана за разрешением, дающим право на реализацию напитков с высоким и низким содержанием алкоголя в розницу в округе \_\_\_\_\_ по следующему адресу: название заведения, улица и номер дома, город, имя владельца или название корпорации и статус или должность.

После опубликования объявления газета уведомляет в юридическом порядке, что объявление было опубликовано.

## **Законы о детском труде**

Несовершеннолетние в возрасте 14–15 лет при устройстве на работу в большинстве штатов должны иметь разрешение на работу. Несовершеннолетние 16–17 лет должны иметь служебные удостоверения. Несовершеннолетним младше 16 лет обычно запрещено управлять:

- транспортными средствами;
- электрооборудованием под высоким напряжением;
- измельчающим оборудованием;
- смешивающим оборудованием;
- оборудованием для нарезки и разделки мяса;
- лифтами;
- автоматическими подъемниками.



Им также запрещено принимать участие в процессе приготовления и выпекания блюд. Исключения составляют лотки с мороженым и напитками, буфетные стойки, закусочные и столовые самообслуживания.

Сотрудники младше 18 лет не имеют права управлять электрооборудованием под высоким напряжением, аппаратами для разделки и нарезки мяса, а также лифтами и подъемниками. Сотрудник должен быть старше 18 лет, чтобы иметь право продавать алкогольные напитки.

Несовершеннолетние моложе 16 лет не могут заниматься деятельностью, приносящей доход, за исключением торговли на улице, больше 8 часов в день. Им не разрешается работать больше, чем 6 дней в неделю без выходного. Их нельзя заставлять работать больше, чем 40 часов в неделю, за исключением сельского хозяйства, работы по дому или торговли на улице. Несовершеннолетние моложе 16 лет не могут работать больше чем 3 часа в день во время учебного года. Любому несовершеннолетнему, проработавшему пять часов подряд, обязаны предоставить получасовой перерыв на обед.

Несовершеннолетние моложе 16 лет не могут работать в период до семи часов утра и после семи часов вечера, за исключением уличной торговли. Работа на улице запрещена во время школьных занятий, а также до 4.30 утра и после семи часов вечера, а с первого апреля по первое мая — после восьми часов вечера. Несовершеннолетние моложе 14 лет не могут работать по воскресениям до шести утра.

>Глава 14

# Помощь профессионалов

- 202 — Находим нужных людей
- 203 — Помощь профессионалов с самого начала
- 207 — Юрист
- 208 — Бухгалтер
- 210 — Банкир
- 211 — Страховой агент
- 213 — Маркетинг, средства массовой информации и связи с общественностью (PR)

Часть первая

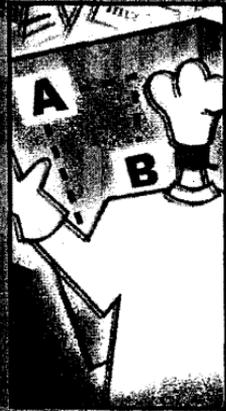
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ: ПОДЕЛИТЕСЬ ПЕРСОНАЛА

— Глава 14. Помощь профессионалов — Глава 15. Организация  
— Глава 16. Помощь профессионалов с самого начала — Глава 17  
— Глава 18. Юрист — Глава 19. Бухгалтер — Глава 20. Банкир  
— Глава 21. Страховой агент — Глава 22. Маркетинг, средства массовой информации и связи с общественностью (PR)

## Находим нужных людей

**В**ладельцу ресторана постоянно приходится контактировать с большим количеством людей: с посетителями, персоналом, поставщиками и, кроме того, с государственными чиновниками различного уровня. Без посторонней помощи им просто не обойтись. К счастью, получить такую помощь реально. Среди тех, кто будет вам помогать, в первую очередь окажутся ваши юрист, бухгалтер, страховой агент, финансовый консультант, а также ваши консультанты по вопросам маркетинга, рекламы и связей с общественностью (PR). В этой главе дается краткое описание обязанностей каждого из них.

Искать хорошего юриста нужно тем же способом, что и хорошего бухгалтера или консультанта по рекламе. Сначала узнайте, не могут ли ваши друзья или знакомые посоветовать кого-нибудь, в особенности с опытом работы в ресторанном бизнесе. Позвоните и договоритесь о встрече. Обычно первая встреча с этими людьми не стоит ничего. Они рассматривают эту встречу так же, как телефонный звонок. Тщательно расспросите такого специалиста обо всем, задавая конкретные вопросы. Узнайте, кто может дать ему рекомендацию, и позвоните этому человеку. Проверяйте все досконально, не надейтесь на авось, потому что в значительной степени судьба вашего предприятия окажется в руках нанятых вами специалистов.



### Насколько вы доверяете этим людям?

Нет необходимости заводить приятельские отношения с вашим адвокатом, бухгалтером или консультантом по рекламе, однако вам должно быть легко и удобно с ними работать. Уверены ли вы в их способностях? Насколько быстро они вам перезванивают? Достаточно ли вы им доверяете? Ценят ли они вас как своего клиента? Каковы размеры их гонораров? Идет ли речь о дополнительных выплатах? Какова схема оплаты их услуг?

## Помощь профессионалов с самого начала

В каждом ресторане существует своя «внутренняя» команда: повар, официанты, менеджеры и люди, выполняющие различные функции в заведении. Без них нельзя обойтись, но не меньший вклад в работу вашего предприятия вносят те профессионалы, которые не входят во «внутреннюю» команду. И в отличие от повара или бармена, которых можно нанять на работу значительно позже, этих профессионалов нужно сделать членами своей команды на самом раннем этапе. В этом разделе дается общая информация о специалистах, чья помощь может вам понадобиться. Более подробно вы можете прочитать о них в разделах, посвященных им.

### Опасно не интересоваться законодательством

В некоторых штатах законодательство в случае нанесения телесных повреждений, убийства и/или нанесения ущерба своей собственности или собственности другого лица в состоянии алкогольного опьянения признает ответственным лицо, находившееся в состоянии алкогольного опьянения на момент совершения этих действий. Продажа алкогольных напитков, приведших к состоянию алкогольного опьянения, не рассматривается в качестве причины правонарушения. Другими словами, бармен, продавший последнюю порцию виски человеку, попавшему в автокатастрофу, не несет ответственности за эту автокатастрофу. Виновным считается водитель, находившийся в состоянии алкогольного опьянения. В других штатах ситуация прямо противоположная. Бармен несет ответственность за происшествие. В этом случае к бармену, ресторану или бару, а также к владельцу заведения могут быть применены суровые меры наказания.

Что на этот счет говорит законодательство вашего штата? Если вы не знаете или не уверены, то это один из миллиона поводов включить в вашу команду профессионального юриста. Он может с самого начала поставить вас в известность относительно того, какая ответственность может грозить вашему заведению в различных случаях, подсказать,

какие разрешения вам необходимо получить и какие документы оформить, а также будет держать вас в курсе всех неизбежных изменений местного, регионального и федерального законодательства.

Ресторанный бизнес сопряжен с массой щекотливых юридических моментов. Достаточно упомянуть безопасность вашего предприятия для здоровья посетителей или безопасность труда в вашем ресторане. Законы и нормы могут быть весьма суровыми, а их нарушение может привести к большим финансовым затратам. Начиная свою деятельность в ресторанном бизнесе, стоит развить у себя умение понимать и чувствовать законы и нормы. Однако учитывая тот факт, что мир закона очень запутан и в придачу постоянно меняется, добиться здесь успеха практически невозможно. Поэтому вам нужен профессионал, разбирающийся в законодательстве и способный прикрыть ваши тылы.

Проведите встречи с несколькими квалифицированными юристами. Выберите одного юриста или фирму), который обладает опытом работы, которому небезразличны вы и ваше дело и с которым вам легко находить общий язык и обсуждать важные вещи. Избегайте неуловимых юристов, с которым невозможно встретиться, особенно если вы попали в переплет. Юрист должен предоставить вам перечень своих услуг, сообщить их стоимость, стоимость технических и подготовительных работ, а также список тех услуг, которые могут повлечь за собой дополнительные расходы. Обсудите все открыто, придите к соглашению, а потом вместе начинайте работать как сумасшедшие, чтобы все юридические услуги, которые вам понадобятся, ограничивались текущими вопросами.

### **Бухгалтеры — не просто счетоводы**

На этой стадии вам также понадобятся услуги профессионального бухгалтера. С самого начала вам придется принимать финансовые решения, поэтому необходимо, чтобы рядом с вами всегда находился эксперт. Конечно, вы вполне можете пользоваться базовыми бухгалтерскими компьютерными программами, которые помогут вам решить все или

Почти все вопросы, касающиеся базового бухгалтерского учета. Для ведения счетов вы можете также воспользоваться компьютерными программами или нанять людей со стороны. Однако возможности компьютерных программ не избавляют вас от необходимости включить в свою команду высококлассного бухгалтера. В ресторанном бизнесе изменения могут происходить ежедневно. Владелец ресторана должен быть в состоянии быстро оценить финансовую ситуацию, чтобы справиться с кризисом или, наоборот, воспользоваться представившейся возможностью. В такие моменты руководство, советы и рекомендации эксперта в области финансов оказываются просто бесценными. Помощь финансового эксперта необходима и в текущих делах. Хороший бухгалтер будет держать вас в курсе всех тех изменений законодательства и нормативных актов, которые могут оказать огромное влияние на ваш бизнес. Часто бухгалтер может обратить ваше внимание на какую-то новую или малоизвестную деталь законодательства, которая позволит вам сэкономить больше той суммы, которую вы заплатите этому бухгалтеру за все время работы с ним. Аналогичным образом бухгалтер способен указать вам на те вещи, которые чреваты серьезными проблемами для оборота наличности, экономии средств или финансового состояния вашего предприятия в целом, если не обратить на них внимание вовремя.

Проведите интервью с несколькими кандидатами. Вы вполне можете выполнять базовую бухгалтерскую работу самостоятельно. В конце концов, компьютерные программы для того и разрабатываются. Однако вам не обойтись без услуг профессионала, который будет следить за тем, чтобы все делалось, как надо. Ваш бухгалтер должен не просто пассивно получать документацию или заниматься исключительно приведением ваших данных в надлежащий вид. Вам нужен кто-то, кто будет рьяно защищать интересы вашего бизнеса, постоянно предлагать вам новые идеи и лучшие спо-

Владелец ресторана должен быть в состоянии быстро оценить финансовую ситуацию, чтобы справиться с кризисом или, наоборот, воспользоваться представившейся возможностью.

события ведения дел, тот, кто не побоится указать вам на ваши ошибки, если вы сделаете что-то не так.

### **Получите доступ к капиталу**

Некоторые из этих денег должны оказаться у вас на руках, и человек, который может обеспечить это, — ваш банкир. Обратите внимание — не просто «банкир», а ваш банкир. Доля прибыли в ресторанном бизнесе невелика. Изменение вкусов публики диктует необходимость вносить коррективы в стиль заведения, его меню и изменять сам способ ведения дел. Изменение численности населения может привести к смене местоположения ресторана. Иногда совершенно неожиданно представляются новые возможности. В этих ситуациях и во многих других вам понадобятся вливания капитала.

Установите личные отношения с хорошим банкиром, работающим в солидном банке. Он должен во всех подробностях ознакомиться с вашим предприятием. Вам нужны такие отношения с банкиром, чтобы в любой момент вы могли позвонить ему, обрисовать ситуацию и без промедления услышать в ответ: «Заходите, и мы все подсчитаем». Многие бизнесмены весьма предусмотрительно хотя бы раз в год обедают со своим банкиром. Они встречаются на нейтральной территории и обсуждают, как идут дела, что происходит хорошего и плохого и чего нужно ждать в будущем. Такая встреча не пустое времяпрепровождение, она позволяет поддерживать рабочие отношения с человеком, от которого зависит ваш бизнес.

### **Застрахуйте свой ресторан**

На подготовку проекта вашего предприятия отводится от полугода до года. В этот временной промежуток вам нужно найти время и разобраться с тем, что вам нужно застраховать. Как и в других случаях, конкретные детали зависят от типа ресторана и от особенностей рынка. Однако в любом случае придется решить два ключевых вопроса:

1. Убедитесь, что вы не перестраховали свои предприятия, чтобы вам не пришлось платить больше, чем сумма страховки, которую вы получите.
2. Также следует избегать неполного страхования. В случае ущерба вы можете получить меньше, чем вам понадобится для реконструкции, или, еще хуже, не получите вообще ничего. Эти и другие соображения требуют времени и помощи квалифицированного страхового агента, предпочтительно такого, у которого есть опыт работы в ресторанном бизнесе.

Вам следует подумать о страховании на случай перерыва производственной деятельности, страховании имущества, ответственности, оборудования, страховании на случай порчи продуктов питания, об автостраховании, о страховании на случай мошенничества со стороны сотрудников и на случай уголовного преступления. Помимо этого вам, возможно, придется приобрести страховку на арендованные транспортные средства и на автомобили, владельцем которых вы не являетесь, застраховать детскую площадку, услуги по парковке автомобилей клиентов, приобрести страховку произведений искусства, а также, возможно, увеличить сумму страховки по всем или некоторым из перечисленных выше пунктов.

## Юрист

Вам нужен очень хороший юрист, предпочтительно с опытом работы в ресторанном бизнесе. Мы живем в обществе



### Не пренебрегайте страхованием

Страхование — исключительно серьезное дело. Недостаточная степень покрытия, даже если речь идет, как кажется, об очень незначительном аспекте вашего производства, может превратиться в огромную проблему, если у вас нет надлежащей страховки или вы не полностью застрахованы. Обсудите это с профессионалами. Заключите страховой договор на сумму, которая полностью защитит вас. В долгосрочной перспективе это окажется наиболее эффективным способом вложения средств в страхование.

сутяг. Люди подают друг на друга в суд по поводу и без повода. Иногда кажется, что люди, которые выглядят вполне нормальными, теряют способность рационально мыслить, когда считают, что где-то нарушен закон, и ими овладевает порок, жадность или жажда мести. Вам, возможно, удастся избежать столкновения с подобными людьми, но вам все равно понадобится хороший юрист, способный помочь вам в любых ситуациях.

Например, вам обязательно понадобится кто-то, чтобы проверять ваши договоры аренды или соглашения о покупке земли, здания или оборудования. Если вы заключаете договор с главным менеджером (директором предприятия) на условиях отчисления ему процента прибыли, именно юрист должен составить или, по крайней мере, просмотреть этот документ. Можно приобрести специальные книги, которые позволят вам самостоятельно подготовить все юридические документы, необходимые для организации дела. Их даже не надо специально заказывать, они продаются в любом книжном магазине. Все это возможно, но помните, что закон — крайне сложная и запутанная вещь. Юрист необходим хотя бы для того, чтобы проверять составленные вами документы.

Вы всегда должны иметь возможность связаться с вашим юристом, и никогда не стесняйтесь позвонить ему. Заплатить юристу за час работы намного дешевле, чем мучаться с неправильно составленным договором. Необходимо, чтобы ваш поверенный проверял всю вашу юридическую документацию, включая контракты, гарантийные письма, договоры аренды, все нормативные акты и должностные инструкции.

## **Бухгалтер**

Бухгалтер необходим для того, чтобы разработать структуру вашего предприятия, а потом следить за тем, чтобы оно работало как надо. Достаточно дорого нанимать бухгалтера или бухгалтерскую фирму для ведения ежедневного учета. Лучше, чтобы кто-то в вашей организации занимался этим, а в конце месяца и года цифры просматривал бухгалтер.

Кто-либо, обладающий опытом счетоводства, может вести учет продаж, считать деньги и составлять счета-фактуры. Менеджеры в таком случае занимаются учетом запасов, а владелец ресторана контролирует расход средств. В конце месяца все бумаги собираются вместе и отправляются бухгалтеру, который и готовит финансовые отчеты.

У такой системы есть достоинства, так и недостатки. Например, если у вас работает приглашенный бухгалтер, то это означает лишнюю пару глаз, которая следит за ситуацией с вашими финансами. Иногда менеджер или владелец ресторана настолько погружен в ситуацию, что может и не заметить возникшую проблему. Однако основная проблема такого подхода заключается в том, что менеджеры получают возможность в значительной степени контролировать ход дел. Информация, которую получает бухгалтерская фирма, проходит через менеджера ресторана. Он вполне может предоставить бухгалтеру неверные или неточные данные и подтасовать бухгалтерию. Бухгалтер имеет в своем распоряжении только ту информацию, которую ему предоставили. Если она не соответствует действительности, то и финансовые отчеты будут неправильными.

К тому же, тем, кто работает под началом главного менеджера, зачастую трудно контролировать его работу. Вам как владельцу предприятия придется разработать систему взаимного контроля различных уровней управления на вашем предприятии, чтобы следить за тем, что все выполняют свою работу как следует.

### **Счетовод или бухгалтер?**

Намного выгоднее платить счетоводу, который будет вести ежедневный учет. Это может быть один из сотрудников или специально нанятый человек. Он занимается месячными отчетами, ведет ежедневный учет продаж, выписывает счета-фактуры, составляет платежные ведомости и рассчитывает отчисления на заработную плату. Менеджеры ведут учет запасов, а получившиеся у них цифры проверяет счетовод. Налоговыми декларациями в таком случае занимается бухгалтер или бухгалтерская фирма. Тогда бухгалтер

может ответить на вопросы и, если понадобится, проверить финансовые отчеты вместе с владельцем.

У вашего счетовода обязательно должно иметься специальное образование. Как правило, хватает двух первых курсов по ведению бухгалтерского учета в колледже. Найдите кого-нибудь, у кого есть опыт работы с ресторанами или, по крайней мере, опыт учета запасов и фондов. Не забудьте попросить у этого человека рекомендательные письма. Проведите свое расследование. В ресторанном бизнесе существуют колоссальные возможности для финансовых махинаций.

Опять же, создайте систему контроля, насколько это позволяет ваш бюджет. Пускай дневная смена проверяет сборы вечерней смены, или пускай два человека ведут параллельный учет фондов. Распределяйте обязанности. Пусть один человек ведет документацию, а другой отвечает за деньги.

### **Бухгалтер – ваш налоговый консультант**

Помимо помощи при организации предприятия, ваш бухгалтер должен быть вашим налоговым консультантом, давать вам советы по финансовым вопросам, предлагать идеи и вообще помогать осуществлять правильную финансовую политику. Его участие необходимо при совершении больших покупок, вложений средств и при решении других финансовых вопросах.

### **Банкир**

Банкиров прежде всего волнуют три вопроса:

- На что пойдут деньги банка?
- Как банк получит их обратно (естественно, с процентами)?
- Что будет, если банк не получит деньги обратно?

Независимо от ваших дружеских отношений, вам придется четко ответить на эти три вопроса. Уважайте время и мнение вашего банкира. Обращаясь за кредитом, всегда

тщательно готовьте финансовые отчеты и документы. Будьте готовы отвечать на любые вопросы четко, уверенно и энергично.

Возможно, вам потребуется обратиться за получением одного или нескольких из четырех основных типов кредитов.

**Кредиты под недвижимость** выдаются на длительный срок, вплоть до пятнадцати лет. Они предназначены для финансирования крупных приобретений, таких, как земля, недвижимость или крупное оборудование.

**Кредиты под оборудование и оборотный капитал** выдаются на более короткий срок, максимум на семь лет. Например, если вы берете заем на приобретение новой плиты, выплатить кредит надо будет до истечения срока эксплуатации изделия.

**Займы под товарные запасы** призваны обеспечивать краткосрочные финансовые потребности, как правило, на три месяца или меньше. Кредитное учреждение получает свои средства назад после реализации приобретенных на кредит товарных запасов.

**Линия кредита** позволяет вам получать краткосрочный заем по упрощенной схеме, без оформления большого количества бумаг. Рассчитываться по кредитным линиям обычно надо полностью в течение года.

Для вас крайне важно считать банкира ключевым членом своей команды. Важно, чтобы и он чувствовал то же самое.

Крайне важно считать банкира ключевым членом своей команды.

## Страховой агент

Постарайтесь найти профессионала в страховом деле, который представлял бы несколько страховых компаний, чтобы у вас было из чего выбирать. Агент должен знать свое дело, понимать, чем одно предложение отличается от другого, и уметь объяснить разницу. От него требуется понимание ваших задач и задач, которые стоят перед вашим предприятием. Страхование — дело серьезное. Это не то, что выбрать блюдо и сделать заказ в

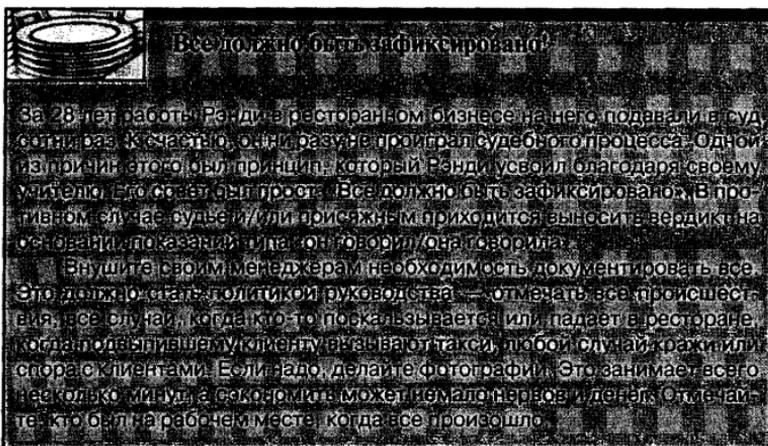
ресторане. Нужно учитывать, что страхование гражданской ответственности или выплат работникам, а также размеры страховки определяются конкретными особенностями вашего предприятия и людей. Вот несколько видов страховок, которые вам придется приобрести.

### Страхование от пожара и других происшествий

Страхование от пожара и других происшествий защищает вас от потери собственности в случае пожара, стихийного бедствия или вандализма. Помните, что повторная страховка стоит дороже, чем первоначальный взнос, поэтому заключайте договор страхования на достаточный срок, который позволит вашему предприятию работать должным образом.

### Страхование ответственности

Страхование гражданской ответственности крайне важно для любого ресторана. Общая страховка покрывает издержки в том случае, если один из ваших посетителей или человек, зашедший в ваш ресторан, травмируется о вашу собственность. Страховка ответственности за некачественные продукты защищает вас в случае, если клиент заболевает, пообедав в вашем ресторане. Страховка ответственности за употребление алкоголя покрывает издержки в том случае, если один из посетителей, находясь под воздействием



алкоголя, становится виновником происшествия или совершает преступление после посещения вашего ресторана. Стоимость этой страховки будет зависеть от объема продаж алкогольной продукции. Чем больше алкогольных напитков продается в вашем заведении, тем выше риск и крупнее страховой взнос.

### **Автострахование**

Автостраховка (легкового и грузового транспорта) защитит вас в том случае, если ваш сотрудник попадает в ДТП, доставляя или забирая заказ.

### **Страхование от кражи**

Страховка от кражи важна по той причине, что в любом ресторане существует масса возможностей для кражи. Деньги, запасы продуктов, даже мелкие предметы могут легко стать объектом кражи. На черном рынке ресторанный оборудование часто весьма ценный товар. Краже могут подвергнуться ваши запасы продуктов. Потребуйте гарантии покрытия ваших убытков в случае, если кража совершена вашими сотрудниками.

### **Страхование от прерывания производственной деятельности**

Страховка на случай прерывания производственной деятельности не по вине владельца защищает вас от потери прибыли. Например, после того, как на ваш ресторан обрушилось торнадо, вы не можете осуществлять производство до тех пор, пока не будут проведены ремонтные работы, но вы должны будете продолжать выплаты по ссуде, взятой на приобретение недвижимости, или за аренду оборудования.



### Слишком большой успех

Однажды Рэнди воспользовался услугами фирмы по маркетингу и связям с общественностью, чтобы продвигнуть на рынке новый ресторан морской кухни в духе южных штатов. Перед рекламным агентством была поставлена задача начать рекламную кампанию за четыре недели, чтобы проинформировать людей об открытии нового ресторана. Агентство привлекло к этому событию такое внимание, что в первую неделю после открытия ресторан не справлялся с наплывом посетителей. В первый день работы продукты в ресторане закончились в 19.35, а на следующий день в 20.30.

Рэнди испугался, что люди обидятся на то, что им не удалось попасть в ресторан, и никогда не вернуться. К счастью, рекламному агентству удалось превратить неудачу в успех. Они сумели убедить людей, что это стоящий ресторан. Ажиотаж первых дней доказывал, что внутри людей ждет нечто особенное — если им все-таки удастся туда попасть.

## Маркетинг, средства массовой информации и связи с общественностью (PR)

Помимо четырех основных областей, где вы будете прибегать к помощи специалистов, вам, скорее всего, понадобится помощь профессионалов в вопросах маркетинга, рекламы и PR. Здесь выбор профессионалов целиком и полностью зависит от ваших знаний или знаний вашего сотрудника, ответственного за эти области, от имеющегося у вас времени и от возможностей вашего бюджета.

Представители средств массовой информации могут предоставить вам ценную информацию, предложить интересные идеи, способствовать продвижению вашего заведения на рынке и даже помочь с изготовлением вашей рекламной продукции. Конечно, эти люди — прежде всего продавцы, и их будет в первую очередь интересовать продвижение собственных компаний. В этом нет ничего плохого. Просто вам нужно учесть это в своих расчетах.

### Пользование услугами других фирм

Вы вполне можете воспользоваться услугами специалистов по маркетингу, рекламе, связям с общественностью (PR) и дизайну, но эти услуги обойдутся вам недешево. Совсем не обязательно, чтобы у такой фирмы был опыт работы с ресторанами, но если он есть — очень хорошо. Это может существенно сократить время вхождения в курс дела. Важно, чтобы специалист или фирма представляли себе концепцию вашего ресторана

такой же, какой она видится вам. Однажды Рэнди при разработке логотипа для одного из своих ресторанов воспользовался услугами высококлассного дизайнера. Результат был великолепен. К сожалению, логотип выглядел очень «дорого», что заставляло людей думать, что это дорогой ресторан. Это было не так, но многие люди так этого никогда и не узнали, потому что просто не стали заходить в этот ресторан. Как и в случае с поставщиками, убедитесь, что выбранная вами маркетинговая или другая фирма на сто процентов подходит вам и вашему ресторану.

### Приглашение собственного директора по рекламе

Многие рестораны, даже заключив договор с маркетинговой фирмой на оказание рекламных услуг, нанимают постоянного сотрудника, отвечающего за рекламу. Если этот человек является хорошим специалистом, у него есть мотивация и он способен мыслить креативно, то такой специалист может внести существенный вклад в создание вашего дела. Рэнди при поиске подходящих людей на эту важную должность пользуется следующими критериями.

Директор по рекламе должен демонстрировать умение постоянно разрабатывать, организовывать и осуществлять рекламную деятельность, направленную на увеличение выручки с продаж блюд и напитков, не выходя за границы определенного бюджета. Он должен постоянно осуществлять контроль за всеми аспектами каждой рекламной акции для



#### Каковы ваши права в соответствии с франчайзинговым договором?

Если вы приобрели право на эксплуатацию ресторана определенной сети (франчайзинг), кое-что из перечисленного будет включено в текст соглашения. Как правило, фиксированный процент от суммы франчайзинга предназначен для рекламных целей. В зависимости от условий соглашения вам может быть разрешено заниматься рекламой самостоятельно. Выясните границы ваших прав, чтобы не нарушить условия соглашения.

обеспечения ее успешного проведения. Обязанности включают в себя совершение порядка 25 телефонных звонков ежедневно для заключения новых контрактов, выяснения подробностей (наведения справок и выяснения результатов проведенных рекламных акций) и т. д.

В обязанности директора по рекламе входит регулярная организация и проведение блиц-продаж на тщательно определенных рынках. Он должен регулярно разрабатывать и распространять среди сотрудников ресторана и жителей прилегающих районов календари событий, изучая уже существующие мероприятия, организованные оптовыми поставщиками. В его обязанности также входит разработка эксклюзивных мероприятий, призванных рекламировать продукцию поставщиков в ресторане. Директор должен постоянно находиться в контакте с местными радиостанциями для увеличения возможности финансирования рекламных призов.

В обязанности директора входит изыскание дополнительных возможностей для финансирования рекламных акций независимо от местных поставщиков алкоголя и продуктов (например, заключение договоров с салонами красоты и другими предприятиями розничной торговли). Еженедельные списки мероприятий должны разрабатываться и корректироваться при участии главного менеджера, директора по продуктам и напиткам, а также при необходимости менеджера бара. Директор по рекламе, если нужно, должен совещаться со своим руководителем по всем вопросам, касающимся рекламы.

Прочие обязанности включают в себя обеспечение постоянного качества продукции и услуг; в случае необходимости — демонстрацию знания меню и винной карты; поддержание постоянной связи для передачи важной информации соответствующим сотрудникам; оформление документации, связанной с рекламой заведения; в случае необходимости — выбор и воспроизведение музыкального сопровожде-

ния одобренного формата на протяжении вечера; рекламирование других торговых точек и приближающихся событий с помощью микрофона в течение вечера или использование услуг ди-джея для подобных объявлений; поддержание живой атмосферы в заведении; демонстрацию осведомленности об ответственности третьей стороны; демонстрацию позитивных лидерских характеристик и способности увлечь за собой других; поощрение деятельности сотрудников; посещение всех обязательных собраний; исполнение других обязанностей, предписанных непосредственным руководителем, включая приобретение других навыков; немедленное информирование обо всех случаях, представляющих опасность; поддержание рабочего места в чистоте и порядке.

Некоторые из этих обязанностей требуют исключительно здравого смысла. Для выполнения других необходимы серьезные навыки и знания. Все требования, предъявляемые директору по рекламе, диктуются необходимостью полностью посвятить себя заботе о посетителях, что, в конечном итоге, направлено на успех в деятельности ресторана в целом.

►Глава 15

# Набор персонала

- 0 — Какой персонал вам нужен
- 1 — Поиск людей
- 2 — Создаем управляющую команду
- 7 — Инструменты и способы подбора персонала
- 9 — Интервью и выбор кандидатов
- 11 — «Слишком много» сотрудников
- 11 — Умейте сделать предложение
- 33 — Текучесть кадров

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

В этой главе мы рассмотрим вопросы, связанные с подбором персонала. Глава 15. Набор персонала. Часть 1. Поиск людей. Глава 16. Инструменты и способы подбора персонала. Глава 17. Интервью и выбор кандидатов. Глава 18. «Слишком много» сотрудников. Глава 19. Умейте сделать предложение. Глава 20. Текучесть кадров.

## Какой персонал вам нужен

**И**так, какие же сотрудники вам нужны? Состав персонала варьируется от ресторана к ресторану в зависимости от того, какие именно сотрудники необходимы для успешного функционирования заведения. В целом вы будете выбирать из следующих категорий:

- Хостесса или хостмен встречают посетителей, рассаживает за столики, а также координируют работу различных отделов ресторана, следя за тем, чтобы каждому посетителю уделялось постоянное внимание.
- Кассир собирает платежи, проверяет счета, принимает телефонные звонки и отвечает за витрину ресторана. Кассир должен сохранять спокойствие и улыбку на лице даже в очень трудные моменты, когда в ресторане случается наплыв посетителей.
- Помощники официантов помогают официанткам и официантам выполнять свою работу, а также поддерживают чистоту и порядок в торговых залах.
- Повар готовит блюда и вместе с менеджером занимается разработкой меню, чтобы оно соответствовало современным требованиям и пользовалось популярностью.
- Мойщики посуды и подсобный персонал поддерживают в чистоте оборудование и предметы, используемые другим персоналом.
- Старший официант (официантка) или метрдотель осуществляет продажу и подачу всех позиций меню и практически отвечает за работу торгового зала.
- Бармен готовит коктейли в соответствии с заказами, передаваемыми официантами, а также обслуживает посетителей у стойки.
- Менеджер ресторана отвечает за всю работу заведения.
- Менеджер бара отвечает за работу бара.
- На главном менеджере лежит ответственность за работу ресторана и клуба (развлекательные программы и т. д.).

- Дежурный менеджер отвечает за работу ресторана в целом во время своей рабочей смены. Эти обязанности менеджеры выполняют по очереди.

Вам также понадобится небольшое количество сотрудников, занятых неполный рабочий день. К их услугам вы будете прибегать в моменты наплыва посетителей или если кто-то из постоянных сотрудников не сможет выйти на работу в свою смену.

## Поиск людей

Задача ресторанного бизнеса — доставлять людям удовольствие. Если посетитель не получает удовольствия от атмосферы в ресторане, от еды, от оформления блюд и от обслуживания, то он найдет другое место, чтобы насладиться жизнью. Именно по этой причине умный управляющий ресторана нанимает дружелюбных, общительных жизнерадостных людей.

Трудно обучить людей жизнерадостности, поэтому старайтесь разглядеть это качество в процессе собеседования с будущими сотрудниками. Другое качество, которое должно присутствовать у работников ресторана — это гибкость. Тенденции продаж в ресторанном бизнесе часто и резко меняются, и персонал должен быть в состоянии «держать нос по ветру». Нам всем случалось обедать в ресторанах, где официантам, казалось, нет никакого дела до посетителей и тем не менее эти заведения процветали. Причин тому может быть масса, например, долгая история этого ресторана в данном районе. Однако не стоит рисковать и ориентироваться на подобные заведения. Сделайте беспроигрышный ход и наймите работников, которые любят, ценят и готовы обслуживать других людей.

Во время интервью держите в голове различные должности, на которых могут работать данные кандидаты. Например, человек, который устраивается на работу на должность помощника официанта, может обладать качествами, которые помогут ему стать официантом. Не ограничивайте ваши возможности кратким описанием той или иной долж-

ности. Установите разную оплату для сотрудников, работающих полный и неполный рабочий день. Большая часть персонала будет получать зарплату на почасовой основе. Исключениями здесь являются менеджеры, шеф-повар и/или менеджер кухонного цеха. Пусть кандидаты с самого начала знают, на какое вознаграждение они могут рассчитывать.

## Создаем управляющую команду

То, как будет биться сердце вашего ресторана, зависит от способностей вашего главного менеджера и вашего шеф-повара.

То, как будет биться сердце вашего ресторана, зависит от способностей вашего главного менеджера и вашего шеф-повара. Насчет того, какая из этих позиций важнее, мнения разделяются. Рэнди склоняется чуть-чуть в пользу шеф-повара (или менеджера кухонного цеха). Обе должности крайне важны, и на обеих должны работать люди исключительных способностей.

### Поиск гибкого главного менеджера

С особой тщательностью подойдите к поискам главного менеджера, особенно если вы не будете принимать непосредственного участия в управлении рестораном. Если же вы собираетесь играть активную роль в управлении заведением, найдите человека, чьи знания, способности и стиль руководства будут дополнять ваши. Наймите того, чьи сильные стороны смогут компенсировать ваши недостатки. Если вы гений бухгалтерского дела, но плохо находите общий язык с людьми, найдите главного менеджера, для которого общение не является проблемой. Конечно, он точно так же должен знать толк в бухгалтерии и обладать другими знаниями, необходимыми для менеджера.

Ищите человека, обладающего опытом работы в ресторанном бизнесе, и убедитесь, что этот опыт подходит для вашего заведения. Отличный менеджер ресторана быстрого питания не обладает необходимым багажом знаний и опыта, необходимых для руководства

изысканным дорогим рестораном в викторианском стиле. У вашего главного менеджера должен быть большой опыт в различных областях, таких, как выбор поставщиков, работа с оптовиками, составление графиков работ, знание технологии открытия и закрытия, обучение персонала, пополнение запасов и контроль за расходами, — и это далеко не все.

Ваш главный менеджер должен быть готов и способен реализовать концепцию вашего ресторана, а также вызывать уважение сотрудников своими лидерскими качествами.

Хороший главный менеджер обязательно обладает коммуникабельностью и лидерскими способностями. Как можно руководить людьми, если ты не можешь объяснить им, чего ты хочешь? Главный менеджер должен уметь организовывать поток посетителей и контролировать работу заведения, успевая следить за всеми зонами ресторана. Он должен помогать хостессе поддерживать порядок в торговом зале и одновременно следить за тем, чтобы в туалете было убрано, там была туалетная бумага и мыло. Он обязан следить за тем, чтобы все было в порядке с посетителем, который перебрал текилы, и решать проблему неожиданного отсутствия яиц на кухне. Человек, претендующий на эту должность, должен понимать, что здесь придется работать допоздна и без выходных, и должен быть готов принять эти условия. Помните, что примерно от 70 до 80% вашей деловой активности будет приходиться на 35% времени — на то время, когда вы принимаете посетителей. Главный менеджер должен быть на месте событий в эти часы независимо от того, раннее ли это утро или поздняя ночь, середина недели или выходные.

Однако не заставляйте вашего главного менеджера перерабатывать. Менеджерам по возможности нужно, по меньшей мере, два выходных или четыре свободных смены подряд. В противном случае человек быстро выдохнется, что приведет к текучести кадров. К тому же вы вряд ли хотите, чтобы вас и ваш ресторан перед посетителями и поставщиками представлял человек, похожий на выжатый лимон. Менеджеры работают в состоянии колоссального напряжения. Убедитесь, что у них есть время передохнуть и выпустить пар.



### Нужен ли вам «охотник за головами»?

Ответ на этот вопрос прост: все зависит от вашей ситуации. Как правило, практически на любую должность можно найти человека, используя свои собственные силы. Иногда лучших кандидатов на ту или иную должность не замечают просто потому, что знают их слишком близко.

Если обойтись внутренними ресурсами не удастся, можно попробовать воспользоваться услугами профессионального кадрового агентства. Определившись с выбором «охотника за головами», продолжайте работать над поиском нужного человека вместе. Собственными словами опишите, какой именно человек вам нужен и на какую должность. Обязательно проводите собеседование с каждым кандидатом, которого порекомендует агентство, даже если этот человек на первый взгляд не имеет нужной квалификации. Делайте подробные записи и делитесь своими соображениями с кадровым агентом. Обсуждайте с ним, что вы думаете по поводу того или иного кандидата. Так постепенно кандидаты, которых вам будет предлагать «охотник за головами», будут все больше соответствовать вашим требованиям.

## Поиск шеф-повара или менеджера кухонного цеха

Кто именно вам нужен, зависит от характера вашего заведения. Если вы собираетесь открыть изысканный ресторан, вам, несомненно, понадобится квалифицированный повар. Если же это будет, скорее, семейный ресторан или буфетная, то менеджер кухни окажется в самый раз. Повар или менеджер кухни — это один из самых важных, если не самый важный, человек в системе управления ресторана. Чтобы выполнять эту работу, недостаточно уловок, подтасовок или болтовни.

Для нормальной работы кухонного цеха необходим человек с большими знаниями и опытом. Позвольте вашему повару или менеджеру кухни самому найти себе помощников и даже мойщиков посуды. Это не просто дипломатия, это забота об успехе всего дела. Повар или управляющий сам хорошо знает, что ему нужно для того, чтобы работа шла нормально, возможно, лучше, чем владелец ресторана. В обязанности повара также входит обучение кухонного персонала и распределение обязанностей между этими сотрудниками.

Самолюбие чрезвычайно развито у любого шеф-повара. Если вы берете его на работу, он ожидает, что у него будет «звездная» зарплата. Это нормально. Как у известных актеров, музыкантов или спортсменов, у многих поваров есть группа преданных поклонников. Эти поклонники обязательно станут вашими клиентами. Рекламируйте вашего повара внутри ресторана и за его пределами. Если у вас есть звезда, пусть она сияет. Еще известные повара любят придумывать собственные оригинальные блюда.

В этом нет ничего плохого, и вы вполне можете позволить своему повару предлагать свои изобретения в качестве эксклюзивного блюда вечера. Если же вы хотите, чтобы ваше меню оставалось неизменным день ото дня, то вам, возможно, лучше пригласить на работу повара попроще или менеджера кухни, чтобы избежать неминуемого конфликта.

Шеф-повар экстра-класса обойдется вам дороже, чем обычный повар или просто менеджер. Вы будете платить ему за его знания, талант и, возможно, за «звездность». Зарплаты поваров варьируются в зависимости от региона, поэтому стоит выяснить уровень гонораров в местной ассоциации владельцев ресторанов. Конечно, эксклюзивный повар вполне может потребовать зарплату, намного превышающую среднюю по региону.

### Как оценивать менеджеров

Какими качествами должен обладать менеджер? Сочетание определенных навыков, знаний, образования и личных качеств может быть разным в зависимости от особенностей ресторана и от задач, стоящих перед вами как перед владельцем. Вот несколько необходимых качеств.

**Личные качества:** это бизнес, в котором одни люди должны доставлять радость другим людям. Независимо от того, какими знаниями обладает человек, если он слишком погружен в себя или чересчур суров, то он вполне может оттолкнуть от себя клиентов.

**Умение работать с людьми:** действительно ли ваши менеджеры способны управлять людьми? Отдавать распоряжения приказным тоном не означает быть лидером. Если менеджер не может общаться с людьми, как он может контролировать работу персонала, обучать сотрудников и мотивировать их? Вам грозит текучесть кадров, если вы не найдете менеджера, который умеет слушать и находить общий язык с людьми. В наше время ценные сотрудники знают, что они легко найдут хорошую работу в соседнем ресторане, где менеджер будет понимать их лучше.

**Честность:** это крайне важная черта. У вашего главного менеджера, возможно, будет неограниченный доступ к деньгам. И у него, очевидно, будет доступ к вашим активам, секретам фирмы, персоналу и способам ведения бизнеса. Именно поэтому обязательно нужно получить от менеджера рекомендации и проверить их. Если вам не удастся получить положительную информацию от владельца или управляющего ресторана, где раньше работал ваш кандидат, то жмите на тормоз. Научить честности невозможно.

**Ориентированность на достижение цели:** поставить цель — это здорово, но должен быть кто-то, обладающий достаточными энергией и способностями, чтобы ее достичь. Как насчет того человека, который пришел к вам на собеседование, — может ли он похвастаться опытом достижения целей? Менеджеры также должны уметь ставить реальные задачи и вдохновлять других на их разрешение. Это критерий, который позволит вам оценить успешность работы ваших менеджеров и скорректировать их зарплату.

**Чувство бизнеса:** есть ли у вашего кандидата какой-нибудь опыт в этом бизнесе, кроме приготовления гамбургеров и картошки в ресторане быстрого питания или работы официантом? Умеет ли он составлять платежные ведомости, налоговые декларации и отчитываться о размерах продаж перед государственными структурами каждый месяц? Имеет ли он опыт работы с поставщиками?

**Опыт работы:** ничто не сравнится с реальным опытом работы. Вы будете полностью заняты, поэтому вам понадобится прочный тыл. Конечно, вам придется потратить какое-то время на обучение менеджеров, например, внушить им основы своей философии обслуживания клиентов. Однако у вас не будет времени обучать менеджера основам бухгалтерского дела, общению с людьми, необходимости соответствовать государственным стандартам и т. д.

**Знания в области маркетинга и рекламы:** есть ли у вашего менеджера хоть какой-нибудь опыт в этой важнейшей области? Наличие такого опыта хотя и не обязательно, но

крайне желательно. Вы, конечно, можете воспользоваться услугами профессионалов из других фирм (см. главу 14), но менеджеру все равно придется следить за разработкой и осуществлением маркетинговых программ. Даже если всю основную работу выполняет кто-то другой, менеджер должен разбираться в том, что хорошо, а что плохо, что будет работать, а что не произведет на посетителя никакого впечатления.

## Инструменты и способы подбора персонала

Всегда существует масса способов подбора кадров. Используйте их все, чтобы всегда иметь возможность выбирать из большого количества лучших специалистов в своей области.

### Традиционные способы

Существуют традиционные способы поиска нужных людей, такие, как обращение в фирмы по подбору персонала, кадровые агентства, торговую палату, а также участие в ярмарках вакансий, объявления в газетах и Интернет-сайты. Но все это только начало.

Принести плоды может обращение в колледжи и профессиональные училища. Свяжитесь с преподавателями. Пускай они имеют в виду тех, кто может вам подойти. Объясните им, люди каких специальностей вам нужны, но не забудьте и про личные качества, которые должны соответствовать духу вашего ресторана. Если где-нибудь не-



### Умейте найти

Иногда приходится пробовать людей на разных должностях, чтобы найти им верную позицию. Однажды Рэнди взял на работу официантку. Она хорошо выполняла свою работу. Но она успевала обслуживать одновременно только три или четыре столика, а это было слишком мало, учитывая количество посетителей. Однако она всегда приходила вовремя, никогда не пропускала собрания сотрудников, обладала хорошими личными качествами и была отличным работником, хотя и с ограниченными возможностями.

Он не пожалел времени, чтобы познакомиться с ней лучше, задать ей вопросы и внимательно выслушать ее ответы. Она хотела остаться в ресторане, и он хотел, чтобы она продолжала там работать. Рэнди попробовал ее на различных должностях. В конце концов, она нашла себя на должности хостессы. Посетители обожали ее, и она прекрасно справлялась со своими обязанностями.

подалеку расположен кулинарный техникум, обязательно постарайтесь установить с ним контакт.

### **Оптовики**

Оптовые поставщики могут оказаться весьма полезны в поисках квалифицированных сотрудников. Эти люди много где бывают. Кто еще, как не оптовик, может проникнуть в глубины кухни или в кабинеты менеджеров других ресторанов в округе? Разве есть более быстрый и эффективный способ оценить, насколько хорош персонал вашего конкурента? Вы скоро узнаете, что многие повара, их помощники, менеджеры, да и другие сотрудники нередко намекают поставщикам, что они не прочь сменить место работы. Постарайтесь быть первым, кто узнает об этом.

### **Раскройте глаза**

Лучшим инструментом поиска персонала являются ваши собственные глаза. Пользуйтесь ими. Где бы вы ни были, следите, не попадется ли вам подходящий человек. Используйте свое воображение и представьте себе, где и как вы могли бы использовать талантливых людей, с которыми вы встречаетесь в течение дня. Милая официантка, работающая в кафе на углу, вполне могла бы стать первоклассной хостессой после небольшой подготовки. А вон тот работяга из закуской, возможно, вполне готов занять должность менеджера в серьезном ресторане. А этот молодой парень, усердно моющий пол, видимо, не прочь стать помощником официанта, а потом и официантом.

Заводя разговор с теми, кто работает на других, не лезьте напролом. Действуйте осмотрительно. Это особенно важно при разговоре с возможными будущими менеджерами. Просто скажите им, что вам нравится, как они делают свое дело. В самом общем виде поделитесь с ними своими планами. Если кто-то из них недоволен занимаемой должностью и если кто-то из них заинтересуется вашим предложением, вы обязательно увидите их еще раз.

Таланты повсюду. Нужно просто уметь смотреть.

## **Интервью и выбор кандидатов**

Одним из преимуществ ресторанного бизнеса является то, что у руководства ресторана всегда есть возможность взять на работу хорошего человека, особенно такого, который обладает необходимыми личными качествами, и, приложив небольшие усилия к его обучению, превратить его в первоклассного сотрудника. Так было сделано немало блестящих карьер. Хорошему менеджеру необходимо умение проводить интервью так, чтобы увидеть весь потенциал кандидата.

### **Будьте внимательны к мелочам**

На основании нескольких мелочей о человеке можно сказать очень многое. Каково ваше первое впечатление? Как соискатель одет? Не исключено, что вы сможете добиться большего, взяв на работу человека, который не сумел закончить школу, но аккуратен, чисто одет и хочет работать, а не неряху, которому на все наплевать, но с университетским дипломом. Человек, который готов что-то вам предложить, намного ценнее, чем тот, кто просто хочет получать деньги. Оцените почерк кандидата. Это крайне важно, если человеку придется записывать и передавать на кухню заказы. Смотрит ли он при разговоре вам в глаза? Как вам его личные качества? Чистые ли у него ногти? Можно ли превратить этого кандидата в алмаз или он не поддается обработке?

### **Составляйте списки вопросов**

К кандидатам на разные должности предъявляются разные требования. Вам нужно будет составить отдельные списки вопросов для интервью на различные должности. Крайне важно задавать каждому кандидату на одну и ту же должность одни и те же вопросы. Так вы сможете вынести справедливую оценку. Не полагайтесь на свою память. Один из кандидатов может произвести на вас впечатление некоторыми своими качествами, и вы наймете человека, который абсолютно не подходит по другим параметрам. Не распространяйтесь на тему работы, ресторана или вашей деловой

Помните, что не все обладатели прекрасных резюме оказываются столь же прекрасными работниками в реальной жизни.

философии. Пусть сам кандидат говорит о своих знаниях, образовании, способностях и даже планах на будущее. Помните, что не все обладатели прекрасных резюме оказываются столь же прекрасными работниками в реальной жизни. Проводите собеседование максимально тщательно, чтобы взять на работу только лучших.

### **Пишите должностные инструкции**

Вам понадобятся четкие описания должностей, чтобы кандидаты четко представляли себе свои будущие обязанности. Каждый кандидат также хочет знать границы размеров оплаты своего труда, поэтому эти цифры нужно подготовить еще до начала процесса собеседований. Для каждой должности должен быть определен минимальный и максимальный размер оплаты, которая будет варьироваться в зависимости от опыта и способностей кандидата.

### **Будьте вежливы**

Каждый человек заслуживает вежливого и уважительного отношения. На собеседовании четко скажите кандидату, чего ему ожидать. Скажите ему, когда вы планируете принять окончательное решение. Поясните, как он узнает, что выбор сделан в его пользу. Позвоните ли вы ему сами или он должен связаться с вами? Будут ли повторные интервью для некоторых кандидатов? Собеседования являются прямым отражением вас и вашего дела. Также не забывайте, что практически каждый человек, включая тех, кто приходит устраиваться к вам на работу, является вашим потенциальным клиентом. Если вы отнесетесь к ним должным образом, они, возможно, придут к вам в ресторан в качестве клиентов, хотя вы и не взяли их на работу.

## «Слишком много» сотрудников

Открывая новый ресторан, неплохо нанять на 18-22 % людей больше, чем требуется. Некоторые из них просто не выйдут на работу. Другие не смогут соответствовать вашим требованиям и отсеются в процессе обучения. С другой стороны, вы убедитесь, как непросто удержать у себя квалифицированный персонал. Это еще одна причина приложить максимальные усилия при выборе кандидатов.

Хорошо обученный и «доведенный до ума» персонал не возникает сам по себе. Не стоит ожидать, что вам удастся взять на работу профессионалов высшего класса, которые будут работать как отлаженный и хорошо смазанный механизм с самого первого дня. Не жалейте времени, сил и средств, чтобы сделать из принятых вами кандидатов первоклассных работников. И не забывайте заботиться о них. Они ответят вам тем же. По мере развития ресторана и роста его популярности, люди начнут говорить о том, что это шикарное место работы. Скоро после этого лучшие кандидаты сами будут просить вас взять их на работу.

## Умейте сделать предложение

Если вы хотите привлечь к себе квалифицированных работников, вы должны предложить им достойную оплату. Точка. Никаких обсуждений. Речь идет не просто о зарплате или почасовой оплате труда. Сюда включаются дополнительные финансовые выгоды для сотрудников. Не стоит забывать и о других факторах, таких, как обучение, возмож-



**Уволить не менее важно,  
чем взять на работу**

Время от времени менеджеру приходится превращаться в чудовище в глазах своих сотрудников. Уволить неэффективного работника не менее важно, чем должным образом вознаградить человека, который превосходно выполняет свою работу. Это обязанность не из приятных, но от нее нельзя уклоняться. Более того, это никому нельзя поручать. Держать у себя человека, который не справляется со своими обязанностями несправедливо по отношению к другим сотрудникам, компании в целом, к вашим клиентам, к вашему успеху — и к самому этому человеку. Возможно, он будет блистать в другом месте. Толковый менеджер делает все как надо — увольняет такого сотрудника, проведет несколько бессонных ночей, размышляя о том, правильное ли решение он принял, а потом вернется к своим непосредственным обязанностям.



Начинайте тот, кто стремится сделать карьеру

лучшими работниками являются те, которые хотят развиваться и совершенствоваться. Они много работают, они надежны, готовы учиться и часто являются источником отличных идей. К счастью, возможность роста заложена в самой системе ресторанного бизнеса. Это подтверждает статистика, приводимая Национальной ассоциацией владельцев ресторанов. Для тех, кто только начинает делать карьеру менеджера ресторанной индустрии предлагается 1,4 миллиона рабочих мест по стране.

Прекрасная ситуация складывается для женщин и представителей меньшинств. В отрасли общественного питания на должности менеджера работает больше представителей различных меньшинств, чем в любой другой индустрии. По информации сайта [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org) в 1999 году в отраслях, связанных с производством готовых блюд и соответствующих услуг женщины занимали больше двух третей всех руководящих постов.

По прогнозам того же сайта к концу нынешнего десятилетия в отрасли общественного питания будет занято 13 миллионов человек.

ность поработать рука об руку с лучшими специалистами в своей области или приобрести имя в ресторанной индустрии.

Чтобы привлечь и удержать у себя команду высококлассных управленцев, вам придется предложить им, по меньшей мере, медицинское страхование. Возможно, понадобятся и другие бонусы. Сейчас это все больше воспринимается как норма. Многие «бонусы» уже не воспринимаются как таковые, а рассматриваются в качестве неотъемлемой части любого предложения о работе.

Также ожидайте определенной текучести кадров. С этой проблемой сталкиваются все предприятия. Постарайтесь максимально снизить ее в вашем ресторане. Текучесть мешает должному обслуживанию клиентов и нормальному функционированию бизнеса. Один из лучших способов избежать большой текучести кадров — это нанять хороших работников, а потом заботиться о них.

Короче говоря, ваши предложения зависят от ваших потребностей и от запросов ваших клиентов. Нужно учитывать такие факторы, как спрос на рынке труда, знания или репутации конкретного человека, возможности вашего бюджета и способности кандидатов. Думайте о завтрашнем дне. В долгосрочной перспективе сделать хорошим людям хорошее предложение и постараться, чтобы они его приняли, — наиболее выгодный с финансовой точки зрения и эффективный способ создания профессиональной команды.

## Текучесть кадров

Текучесть кадров неизбежна. Независимо от того, хорошие времена или плохие, люди все равно будут уходить. Текучесть кадров обходится очень дорого. Вы теряете деньги, тратя их на дополнительное обучение. Вы теряете деньги, потому что некоторые клиенты очень привязываются к отдельным работникам и перестают пользоваться вашими услугами. Вы теряете деньги из-за ухудшения качества обслуживания, потому что новый сотрудник не может сразу проникнуться вашей философией обслуживания клиентов. Лучший способ бороться с этим — это нанимать на работу правильно, то есть выбирать правильных людей, обладающих правильными личными качествами и правильным отношением к делу. Наняв их на работу, обращайтесь с ними правильно. Платите им высокую зарплату, предлагайте удобное время работы и проявляйте гибкость в отношении их графиков занятости. Прививайте им преданность вашему делу, вовлекая их в процесс управления и принятия решений.

Некоторые сети ресторанов предлагают своим сотрудникам долю в бизнесе. Например, вам могут предложить пять процентов от оборота ресторана при условии, что вы проработаете в нем пять лет. По истечении этого срока вам могут предложить еще пять процентов, если вы останетесь. Другие условия включают в себя подъемные при подписании контракта и тридцатидневный отпуск с первого года работы.

Полностью избежать текучести кадров не удастся. Независимо от того, хорошие времена или плохие, люди все равно будут уходить. Остановить это нельзя, но можно быть к этому готовым. Лучший способ подготовиться — разработать хорошую систему обучения. Одни люди уходят, но приходят другие и занимают их место. Организуйте систему таким образом, чтобы готовить необходимых сотрудников максимально быстро. Подготовьте обучающие видеозаписи и руководства по работе с клиентами, но самое главное — это иметь опытного наставника.

Хорошим способом снижения текучести кадров и поиска нужных людей является стимулирование сотрудников. Например, если работник рекомендует нового сотрудника,



➤ Глава 16

## Создание благоприятной рабочей атмосферы

- 236 — Почему следует заботиться о рабочей атмосфере
- 237 — Забота о благополучии сотрудников
- 238 — Создаем команду
- 240 — Стратегии, которые усиливают преданность делу
- 243 — Оцениваем работу персонала
- 244 — Правила для сотрудников
- 251 — Проводите регулярные собрания

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ЧАСТЬ ШЕСТАЯ: ПЕРСОНАЛ И ПЕРСОНАЛИТАТ

■ Глава 16. Создание благоприятной рабочей атмосферы ■ Глава 17. Совершенствование управления персоналом ■ Глава 18. Управление человеческими ресурсами ■ Глава 19. Управление персоналом в условиях неопределенности

## Почему следует заботиться о рабочей атмосфере

**Р**энди однажды определил качество как удовольствие. «Хорошее обслуживание, постоянное качество блюд и напитков и чистота в заведении — все это очень важно, и все это создает качество, но если вам не удалось создать атмосферу, в которой люди чувствуют себя по-особому и благодаря которой считают, что, сходя в ваш ресторан, они получили настоящее удовольствие, они придут к вам снова. Качество — это воспоминание посетителя о хорошо проведенном времени», — сказал он. По большей части, опыт удовольствия — это не то, что посетитель приносит с собой. Это то, что он хочет найти, и то, зачем он приходит в ваш ресторан.

Люди приходят в ресторан, потому что у них есть определенная потребность — возможно, расслабиться, возможно, встретиться с родственниками или друзьями или попробовать блюдо с другого конца света. Работники вашего ресторана — ключевой компонент в этом. Они словно войска, которые находятся «на передовой», именно их посетители видят в первую очередь и с ними общаются. Вы продаете блюда и напитки, но то, что посетители чувствуют в вашем ресторане, зависит от атмосферы и от работающих там людей. У кого из нас хоть раз не было негативного опыта общения с грубым или безразличным официантом? Мы можем решить, что это был просто неудачный день и, возможно, даже придем в тот ресторан снова. Но если негативный опыт повторится, мы вряд ли пойдем туда еще раз и уж точно будем говорить об этом ресторане только плохое.

Ваши работники являются неотъемлемой частью общего имиджа вашего заведения. Они должны быть довольными и хорошо обученными. Маркетинг начинается внутри и только потом преодолевает границы вашего ресторана. Ваши сотрудники должны быть вашими горячими сторонниками. Обращайтесь с ними должным образом, постарайтесь сделать так, чтобы

Ваши работники являются неотъемлемой частью общего имиджа вашего заведения. Они должны быть довольными и хорошо обученными. Маркетинг начинается внутри и только потом преодолевает границы вашего ресторана.

они гордились своей работой, и в ответ они будут должным образом относиться к вашим клиентам.

## **Забота о благополучии сотрудников**

В значительной степени сила вашего ресторана заключена в руках, ногах и мозгах ваших сотрудников. Поэтому вам стоит задуматься о том, что в их интересах. Часто вы будете расходитьсь во мнении по некоторым вопросам, но вам нужно представлять долгосрочную картину успешной работы для всех сотрудников.

Возможно, звучит глупо, но это так. Если спросить работников, почему им нравится их работа, редко кто ответит, что из-за зарплаты. Намного больше, чем получаемое жалование, большинство работников интересуют три вещи.

### **Самореализация**

Сотрудники хотят самореализоваться. Они хотят признания за хорошо сделанную работу. К сожалению, похвалой, которая является прекрасным способом признания, часто пренебрегают. Сотрудники хотят, чтобы их ценили. Простое, но искренне сказанное «спасибо» существенно способствует тому, чтобы сотрудник чувствовал себя удовлетворенным. Люди хотят знать, что в глазах руководства каждый из них — личность. Хороший менеджер всегда стремится узнать и в конечном итоге узнает своих подчиненных как личностей.

### **Обучение**

Сотрудники хотят быть хорошо обученными. Очень важно не жалеть времени и средств на то, чтобы ваши сотрудники отлично знали свое дело. В придачу вам нужно будет привить им свою философию бизнеса, внушить необходимость должным образом обслуживать посетителей и объяснить, чего вы от них ждете.

## **Благосостояние**

Сотрудникам нужны финансовые стимулы. Медицинская страховка, оплачиваемые отпуска, возможность роста и процент от прибыли — все это прекрасные способы стимулировать сотрудников, при условии, что вы можете себе это позволить. Если же нет, подумайте, какими еще способами, не связанными с большими финансовыми затратами, вы можете их стимулировать. Забота о благосостоянии сотрудников привлекает и удерживает у вас хороших работников, потому что они видят, что вы готовы вкладывать в них.

## **Создаем команду**

Штат ваших сотрудников — одна команда, и они должны понимать это. Это означает, что все, от уборщика до руководства, должны работать ради общей цели. Для владельца или менеджера ресторана крайне важно внушить сотрудникам необходимость работать на общее благо и радоваться, когда сотрудник или группа сотрудников достигают успеха. Любыми средствами постарайтесь избежать ситуации, когда одни сотрудники противопоставляют себя другим, независимо от того, идет ли речь о ресторане в целом или о какой-то части предприятия. Нет ничего справедливее, чем фраза «это наше общее дело». Когда страдает одна часть команды, страдают и все остальные, пусть даже и косвенно, и это сказывается на работе всего предприятия. Ответственность за создание и поддержание такой атмосферы целиком ложится на вас.

Объясните вашим сотрудникам, что залогом успеха является тяжелая работа и готовность идти на жертвы, что, являясь членами одной команды, все работают ради достижения общих целей. Наградой им будет финансовый и личный успех.

## **Каждый сотрудник должен отвечать за все производство**

Работникам очень просто очертить свою область деятельности и рассматривать ее как замкнутый мир, поскольку это снимает с них ответственность за другие области производства. Подобное отношение к работе сродни лени, оно не усиливает командный дух, и посетители могут почувствовать, что до них никому нет дела. В этой ситуации проигрывают все. Вот несколько советов, которые может дать Рэнди. Он пользуется этими правилами, чтобы усилить командный дух у помощников официантов.

## **Настраивайте сотрудников на помощь коллегам и посетителям**

Если один из официантов завален работой, не проходите мимо просто потому, что это не ваша область ответственности. Подойдите и предложите свою помощь. Если в данный момент вы не заняты со своими собственными клиентами, помогайте разносить большие заказы независимо от того, на какой столик они предназначаются.

Если посетитель, которого должен обслуживать другой сотрудник, оглядывается вокруг в надежде, что ему помогут, а этого официанта сейчас нет рядом, подойдите к посетителю. Спросите, можете ли вы чем-нибудь помочь и предложите найти его официанта. Если вы направляетесь в подсобное помещение и проходите мимо столика с чистыми тарелками, а руки у вас свободны, помогите членам вашей команды отнести их. Если вы наливаете своему посетителю кофе или чай, оглянитесь — может быть, и другие столики нуждаются в обслуживании.

Если один из официантов завален работой, не проходите мимо просто потому, что это не ваша область ответственности.

## **Стратегии, которые усиливают преданность делу**

Начните с самого начала. Ваши должностные инструкции должны способствовать укреплению командного духа. Официанты должны убирать со столов вместе со своими помощниками, помощники официантов должны помогать мойщикам посуды, правильно сортируя тарелки, хостессы вполне могут подавать посетителям воду или кофе. Включите эти обязанности в должностные инструкции, чтобы не оставалось места для сомнения. С самого первого дня тренируйте сотрудников таким образом, чтобы они стали одной командой.

Менеджеры должны укреплять командный дух собственным примером. Не бойтесь помочь убрать со стола, или помочь официанту подать кофе, или подсобить мойщику посуды, который не справляется с потоком.

### **Держите всех в курсе дела**

Пусть все сотрудники находятся в курсе того, что готовится в вашем ресторане, включая блюда дня. Они должны быть в курсе всех рекламных акций. Они должны прекрасно знать, где что находится в ресторане, чтобы быть в состоянии найти, когда что-то понадобится. Если посетитель спрашивает любого сотрудника по поводу меню или рекламной акции, он должен получить полный и внятный ответ. Это касается и официантов, и их помощников, и хостес. Задача менеджеров – проследить, чтобы у них была эта информация. Если все официанты заняты, а клиенту нужна дополнительная порция сливочного масла, еще один стакан воды или что-нибудь еще, помощник официанта должен быть готов решить эту проблему. Каждый сотрудник ресторана должен знать каждое блюдо меню, начиная с того, каково оно на вкус, до того, как оно оформляется при подаче на стол.

## **Вознаграждайте хороших сотрудников**

Когда вы видите, что один из ваших сотрудников помимо своих непосредственных обязанностей старается помочь клиенту или другому сотруднику, обязательно вознаградите его. Предложите ему билеты в кино, подарочный сертификат, купон на бесплатный обед в другом ресторане, отметьте его работу на собрании коллектива или просто поблагодарите его за то, что он не поленился сделать что-то помимо. Люди ценят, когда их ценят, и отвечают на это хорошей работой.

Воспитывайте в сотрудниках чувство гордости и самореализации, учитывая их мнение при принятии решений. Почаще спрашивайте: «А что вы думаете по поводу...?» Относитесь к этому серьезно. Показывайте, что их мнение вас действительно интересует. Отмечайте и вознаграждайте инициативу ваших сотрудников. Всегда старайтесь найти возможность продвинуть человека.

## **Справедливость крайне важна**

Стратегии, произнесенные вслух, обладают небольшой ценностью, особенно если они остаются словами. Ваша политика работы с сотрудниками определяется вашими, скажем так, потребностями. Независимо от них, сделайте следующее:

- оформите ваши стратегии в письменном виде;
- применяйте их честно и справедливо.

Подкрепляйте делом ваши слова о командном духе, о достижении общих целей, о справедливости и о равных возможностях для каждого. Старайтесь делать это при каждой возможности. Когда ваши принципы работы с персоналом требуют вознаграждения (продвижения по службе, повышения заработной платы, выплаты премии, признания чьих-либо заслуг и т. д.), следите, чтобы это происходило честно, открыто и оперативно. Когда кто-то нарушает эти принципы, следите, чтобы соответствующее наказание определялось также честно, открыто и оперативно. Это пред-



**Не следует перегибать палку при определении размера затрат**

Разные менеджеры придерживаются разных теорий на этот счет, но в целом стоит избегать чересчур жесткого выделения долей затрат. Менеджеры по определению должны стремиться к достижению конкретных цифровых показателей, касающихся процента затрат на оплату рабочей силы, затрат на финансирование бара и эксплуатационных затрат. Доля прибыли в ресторанном бизнесе и так не слишком велика, поэтому если вы не будете тщательно отслеживать объемы затрат, доля этой прибыли может вообще свестись к нулю. Однако владелец или менеджер ресторана должен представлять себе всю картину в целом. Узкий взгляд на развитие производства также может привести к снижению прибыли.

Не следует снижать затраты, если в результате снижается качество, а в долгосрочной перспективе речь идет о росте недовольства клиентов. Подобная «экономия» не стоит потерь, которые могут последовать за ней. Прислушайтесь к тому, что говорят вам менеджеры. Если они могут мотивировать увеличение затрат пользой для клиентов, стоит придерживаться их стратегии.

полагает даже увольнение, если нарушение того заслуживает. Самое худшее, что может сделать менеджер, — это разрешить продолжить работу в коллективе тому, кто заслуживает увольнения. Если не избавиться от этого человека, другие сотрудники сделают отрицательные выводы и могут последовать его примеру.

**Учитесь предотвращать конфликты**

Когда между работниками происходит конфликт, организуйте встречу между сторонами конфликта с менеджером в качестве посредника. Создайте ситуацию, при которой конфликт можно разрешить совместными усилиями. Укрепляйте командный дух. Каждая сторона должна иметь возможность высказать свою точку зрения. Задача менеджера — направлять разговор в сторону разрешения конфликта. «Нам нужно работать вместе. Как нам этого добиться?» Иногда для устранения проблемы достаточно просто выслушать мнение другого человека.

Выстраивайте отношения между вашими сотрудниками, организуя время от времени вечеринки, или совместные ланчи, или совместные походы куда-нибудь, когда все общаются друг с другом на личном уровне в нерабочей атмосфере. Выделите стол, за которым могут есть все сотрудники, чтобы они могли лучше узнать друг друга. Пускай у них будет комната отдыха, где они смогут встретиться и общаться, знакомясь друг с другом немного лучше каждый день.

## Оцениваем работу персонала

Как правило, оценка работы персонала приносит владельцам и менеджерам ресторана свои плоды. Полученную информацию можно использовать для того, чтобы улучшить условия работы и внести необходимые коррективы в штат сотрудников, в список имеющихся возможностей и предоставляемых услуг. Оценка также улучшает отношения между менеджером и сотрудником, поскольку создает атмосферу, необходимую для откровенного разговора с глазу на глаз. Многие из сотрудников, которые демонстрируют определенную закрытость на групповых совещаниях, могут открыться в частной беседе. Это хороший способ получения важной информации. Так можно услышать жалобы, которые никогда не дошли бы до вас в другой ситуации, и узнать ваших людей изнутри. Конечно, это не улица с односторонним движением, и у вас также есть шанс помочь работнику узнать что-то новое, улучшить его навыки и способности.

Также с помощью оценки выполнения тем или иным работником своих обязанностей можно подчеркнуть важность работы в команде и значимость труда каждого для успеха всего коллектива. Дадим вам несколько советов.

### Периодически устраивайте тесты

Оценивайте, насколько хорошо ваши официанты знают меню, используя простые тесты: предложите им ответить на вопросы без предварительной подготовки. «Сколько креветок включает в себя блюдо “жареные креветки” и какого они размера?» «Какова разница между буррито и чимичанга?» «Чем можно заменить те или иные продукты?» «Сколько времени требуется повару для приготовления того или иного блюда?»

### Используйте игру «что если»

Оценивайте умение работать на кассе с помощью других тестов. Предлагайте сотрудникам различные сценарии и посмотрите, как они справятся с каждой ситуацией. Допустим, воображаемый «клиент» заказывает блюдо. Пусть сотрудник

пробьет его через кассовый аппарат, а после этого «клиент» решит заказать что-то другое. Как сотрудник справиться с этой проблемой? Другая ситуация. За столиком сидят три человека. Клиент № 1 заказывает то или иное блюдо. Клиенты № 2 и 3 заказывают что-то другое. Клиент № 1 хочет заплатить за себя и за клиента № 3. Как нужно пробить чек?

### **Используйте «таинственного посетителя»**

Использование «таинственного посетителя» позволяет увидеть, как ваши люди ведут себя в реальных ситуациях. Таинственный посетитель — это человек или группа людей, которые не являются настоящими клиентами. Это друзья или знакомые руководителя, задача которых — оценить работу сотрудников. Они приходят в ресторан и по настоящему заказывают блюда и напитки. «Платой» за их услуги чаще всего является бесплатный обед в вашем ресторане. Сотрудники ничего не должны об этом знать. После того, как их обслужат, вы можете поговорить с этими «посетителями» о том, как все прошло. После этого у вас есть шанс обсудить с конкретными сотрудниками, какие именно проблемы возникли или, наоборот, что было хорошо.

Оценить выполнение сотрудником своих обязанностей можно, просто подсчитав объем его продаж за час.

### **Правила для сотрудников**

Следующий свод правил был разработан специально для одного из ресторанов Рэнди. Его можно использовать как он есть или в качестве основы для создания ваших собственных правил поведения сотрудников на рабочем месте.

**Регистрация времени прихода и ухода.** Все сотрудники должны приходить на работу за десять минут до начала смены. Неверное указание времени в карточке прихода и ухода и/или подделка карточки другого сотрудника является основанием для немедленного увольнения. Перед уходом с работы необходимо отметить у менеджера. Он должен ос-

мотреть ваше место работы, прежде чем официально отпустить вас домой.

**Курение.** Из-за возросшего стремления общества работать в атмосфере, свободной от табачного дыма, курение будет запрещено во всех торговых залах и кухонных помещениях ресторана. Курительная комната расположена в дальнем конце кухни рядом с кабинетом менеджера. В каждый момент времени в ней может находиться только один человек и только с предварительного разрешения менеджера.

**Шум и нецензурная брань.** Запрещается шуметь во время работы. Использование грубых слов, выражений и интонаций недопустимо в данном заведении. Нецензурные или оскорбительные слова и выражения в разговоре с другими сотрудниками, менеджерами или посетителями абсолютно неприемлемы и являются основанием для немедленного увольнения.

**Телефонные звонки.** Телефонные разговоры запрещаются без каких-либо исключений. На экстренные телефонные звонки отвечает менеджер. Все другие сообщения передаются сотрудникам после окончания смены. Использование телефона-автомата разрешено во внерабочее время. В экстренных случаях при наличии предварительной договоренности с менеджером возможно использование телефона-автомата во время рабочей смены. Преимущественное право отвечать на телефонные звонки принадлежит барменам. В случае если бармен не в состоянии подойти к телефону, пожалуйста, ответьте на звонок. Разговаривая по телефону, вы должны сказать следующее: «Благодарим за то, что вы позвонили в (название ресторана), с вами разговаривает (имя сотрудника). Чем я могу вам помочь?» Если звонящий просит соединить его с менеджером, пожалуйста, спросите: «Могу ли я сказать ему, кто его спрашивает?»

Использование сотовых телефонов запрещено во время рабочей смены. Если вы ожидаете важного телефонного звонка, сообщите об этом менеджеру в момент прихода на работу. **ЗАПРЕЩАЕТСЯ** носить сотовые телефоны с собой.

**Зарплата.** Выплата зарплаты в виде чеков производится 8-го и 23-го числа каждого месяца с 16 до 18 часов. Если вы не можете присутствовать в это время, ваш чек будет выписан после окончания вашей следующей рабочей смены. Оплачиваемая неделя считается с понедельника по воскресенье. Политика компании не предусматривает выплату авансов ни при каких обстоятельствах. Запрещается обсуждать заработную плату с другими сотрудниками.

Неявка на работу без предварительного уведомления менеджера является основанием для немедленного увольнения.

**Отсутствие на рабочем месте, нетрудоспособность или опоздание.** Неявка на работу без предварительного уведомления менеджера является основанием для немедленного увольнения. В случае неявки на работу по причине болезни необходимо как можно раньше поставить в известность руководство, но не меньше чем за два часа до начала вашей рабочей смены. Решение о том, необходимо ли вам получить медицинское освидетельствование, прежде чем вернуться к работе, принимается руководством. Опоздание карается письменным выговором. Значительное опоздание может явиться причиной увольнения. Все личные дела должны решаться вне помещения ресторана и во внерабочее время. Старайтесь записываться на прием к врачу на то время, когда вы не работаете. Транспортные проблемы не являются достаточным основанием для опоздания или отсутствия.

**Наличность.** Весь обслуживающий персонал обязан приходить на работу вовремя, имея при себе 30 долларов наличными. Эта сумма должна быть в мелких купюрах и монетах. Пожалуйста, считайте эту сумму частью вашей спецодежды.

**Несчастные случаи.** При несчастном случае, который касается одного человека или группы лиц, немедленно поставьте в известность руководство. Не пытайтесь оказать первую помощь. Сотрудники, присутствовавшие при несчастном случае, должны будут пройти медицинское освидетельствование на предмет

наличия в их организме алкоголя или наркотических веществ.

**Жалобы посетителей.** Немедленно поставьте в известность руководство. Покажите посетителю свою озабоченность и поставьте его в известность, что вы проинформируете руководство о его претензиях. Не давайте никаких гарантий.

**Питание сотрудников.** Сотрудники могут заказывать еду до начала своей смены в том случае, если блюда готовы за десять минут до начала рабочей смены. Потребление пищи во время рабочей смены запрещено всем сотрудникам. Потребление пищи во время рабочей смены является основанием для письменного выговора вплоть до увольнения. Заказав еду на кухне, сохраняйте чек до конца приема пищи. Сотрудникам предоставляется 50 % скидка. Скидка не распространяется на некоторые блюда. Обедая в ресторане во вне рабочее время, сотрудник имеет право на скидку 50 % для себя и одного гостя на блюда (за исключением некоторых блюд). Счет на еду должен быть подписан менеджером прежде, чем блюда будут приготовлены. Скидка не распространяется на алкогольные напитки, а также на заказы на вынос. Не забудьте оставить чаевые официанту, который вас обслуживает.

**Перерывы.** Перерывы возможны только с разрешения руководства. В каждый момент времени только один человек может уходить на перерыв. Разрешение на перерыв дается в зависимости от напряженности производства.

**Парковка автомобилей.** Сотрудники паркуют автомобили в ряду парковочных мест, расположенных непосредственно вдоль (название улицы) по причине ограниченного количества мест для автомобилей посетителей. Исключения не делаются ни для кого. Охрана находится на рабочем месте для вашей безопасности с 17.00 до 24.00. По возможности старайтесь перемещаться по территории парковки по двое.

**Графики работы.** Графики работы составляются еженедельно. Они вывешиваются каждую пятницу. Ознакомьтесь

с графиком работы входит в обязанности сотрудника. Узнавать свой график работы по телефону запрещается. Никто из сотрудников не освобождается от работы по праздничным дням. Заявка на выходные дни составляется и подается за 10 дней до начала рабочей недели, на которую должны прийти выходные дни. Заявка не является действительной до тех пор, пока она не подписана менеджером. В случае особых обстоятельств поставьте менеджера в известность, по крайней мере, за две недели.

**Перенос рабочих смен.** Вам разрешается в течение периода работы, за который выплачивается заработная плата, перенести рабочую смену один раз. Вы должны заполнить специальный бланк и получить разрешение руководства. Оба сотрудника должны при этом присутствовать. После того как перенос утвержден руководством, человек, принимающий на себя вашу смену, становится ответственным за выполнение работ в данную смену. Запрещено переносить смену в том случае, если в результате этого другой сотрудник будет работать больше, чем положено. В этом случае сотрудник, работающий сверх нормы, лишается права переноса смены. Недавно принятые на работу сотрудники не имеют права переносить смены до тех пор, пока не проработают в компании минимум четыре недели.

**Форма одежды.** Находясь в здании во время рабочей смены, вы должны быть одеты по форме. Исключений не делается. Ваша одежда должна быть вычищена и выглажена к моменту прихода на работу. Если вас отправляют с работы по причине ненадлежащей формы одежды, вам грозит выговор. После окончания рабочей смены находиться в помещении ресторана в форменной одежде запрещено.

**Собрания.** Периодически проводятся собрания сотрудников. Объявление о собрании вывешивается за десять дней. Явка обязательна.

**Испытательный срок.** Первые 45 дней работы считаются испытательным сроком, по истечении которого сотруднику может быть предложено постоянное трудоустройство. На протяжении этого времени вы работаете под руководством

старшего персонала. На протяжении этого времени вас будут обучать. По истечении 45 дней ваша работа будет оценена, и если ваши навыки к этому времени не будут признаны надлежащими, вам не будет предложено постоянное трудоустройство.

**Чаевые.** Запрещается публично подсчитывать или обсуждать чаевые. Чаевые являются формой благодарности вам со стороны вашего клиента и должны оставаться частным делом. Обязательны отчисления из чаевых помощникам официантов и барменам. Размер чаевых для помощников официантов составляет 1% от общего объема продаж. Барменам полагается 5% от общего объема выручки бара. Чаевые не должны становиться предметом обсуждения ни при каких условиях. Чаевые призваны обеспечить надлежащее обслуживание наших посетителей. В случае возникновения проблемы убедительно просим вас решать ее с руководством. Для частных вечеринок и для вечеринок из 10 и более человек автоматически предусматриваются чаевые в размере 15%. Все другие цифры должны быть одобрены руководством.

**Пользование баром.** Нахождение в баре запрещено всем сотрудникам, находящимся на рабочем месте, за исключением тех случаев, когда они должны забрать там напитки для подачи клиентам. Любой сотрудник, за исключением работающего бармена, обнаруженный за барной стойкой, будет немедленно уволен. В свои выходные дни вы можете пользоваться баром без скидок. После окончания рабочей смены вы имеете право сделать заказ в баре без скидок при условии, что вы не в форменной одежде. Никаких ис-



### Разрушение барьеров

Есть способ разрушить барьеры между сотрудниками, выполняющими различные виды работ. Это также отличный способ избавиться от страха и подозрительности. Он называется «смена ролей».

В каждом ресторане есть те, кто работает непосредственно с посетителями, и те, кого посетители не видят. Пусть эти две группы поменяются ролями на неделю. Рэнди часто пользуется этим способом и говорит, что он в разы усиливает командный дух. Смена ролей также способствует формированию уважения к работе другого сотрудника.

Конечно, здесь есть ограничения. Помощник официанта не может заменить повара, однако он вполне может поработать в кухонном цехе. После закрытия кухни повар вполне может закатать рукава и помочь убрать посуду. Генеральный менеджер может узанать много нового, убравшись в торговом зале. И кто сказал, что владелец ресторана не должен сортировать посуду?

ключений. Пользование баром запрещено лицам моложе 21 года. Помещением бара считается территория с деревянными полами. Пользование игровыми автоматами запрещено сотрудникам, находящимся на работе или одетым в форменную одежду, а также лицам моложе 21 года.

**Употребление алкоголя и наркотических средств.** Употребление наркотических веществ строго запрещено и является основанием для немедленного увольнения. Употребление алкогольных напитков запрещено на рабочем месте. После окончания смены употребление алкоголя разрешено по стандартным ценам (без скидок). Принесенный с собой алкоголь должен быть отмечен у менеджера и бармена.

**Сексуальные домогательства.** Любая форма сексуального домогательства строго запрещена и является основанием для немедленного увольнения.

**Обнаружение потерянных вещей.** Все найденные вещи немедленно передаются менеджеру. Посетитель может получить свои вещи назад у любого менеджера. Все найденные вещи хранятся в офисе в сейфе.

**Жевательная резинка.** Запрещается жевать жевательную резинку на публике.

**Политика в сфере отпусков.** Сотрудники, работающие полный рабочий день (35 часов в неделю или больше) имеют право на одну неделю оплаченного отпуска после первого года работы. Сотрудники, работающие неполный день, име-



### Прислушайтесь к коллективу при принятии решений

Каждый член команды должен иметь право голоса. Естественно, владельцу или менеджеру принадлежит право решающего голоса, но всегда можно найти время выслушать мнения ваших сотрудников. И это не просто игра, чтобы сотрудники чувствовали себя лучше. Они там, на передовой. Они намного лучше знакомы с проблемами и возможностями, чем члены руководства. Некоторые из их идей не будут представлять никакой ценности, но вы также убедитесь, что многие из этих идей – то, что надо.

ют право на одну неделю оплаченного отпуска после двух лет непрерывной работы.

**Туалет для сотрудников.** Туалет для сотрудников расположен в конце кухни рядом с офисом менеджера. Курение в туалете запрещено. Сотрудникам запрещается пользоваться туалетами для посетителей.

**Обращения к руководству.** Когда возникает необходимость обратиться к руководству, а менеджер занят разговором с другим сотрудником, менеджером или посетителем, вежливо попросите прощения. «Когда у вас будет минутка, я бы хотел вас кое о чем спросить». Пожалуйста, не стойте рядом с менеджером в ожидании ответа. Если ситуация серьезна, просто подчеркните важность срочного решения проблемы. Не думайте, что менеджер просто «болтает» с кем-то. Пожалуйста, не прерывайте телефонный разговор.

## Проводите регулярные собрания

Назначайте собрания тогда, когда это наиболее полезно для вас, ваших сотрудников и успешной работы ресторана. Многие руководители проводят еженедельные собрания менеджеров и по крайней мере раз в месяц проводят собрания всего персонала.

На еженедельных собраниях можно обсудить целый ряд проблем и возможностей, а можно посвятить их конкретному вопросу. Рэнди использует и то и то. Например, еженедельные собрания менеджеров всегда были посвящены продвижению ресторана на рынке. «Что еще мы можем сделать, чтобы привлечь еще большее внимание посетителей и сделать их постоянными клиентами?» В то же время каждый менеджер должен был предложить на рассмотрение какую-либо проблему. В его обязанности также входило предложить собранию способ решения этой проблемы.

Ежемесячные собрания персонала использовались для повышения отдачи от сотрудников и для того, чтобы каждый почувствовал себя активным членом команды. Регулярные собрания менеджеров и коллектива также являются отлич-



### Важную роль в продвижении поставщиков играют поставщики

Некоторые поставщики достигают успехов благодаря своей кооперации. Не только дело вкуса, определяющее личностное отношение. Они могут оказать немалую пользу владельцу ресторана. Например, поставщики вина способны делать гораздо больше, чем просто доставлять вам бутылки красного, белого и розового вина. Они могут обучить ваших официантов правильно закрывать вино, объяснить, как бо вино сочетается с какой едой, как это надо пробовать, в чем разница между сухим и сладким вином и многое другое. Из области виноделия поставщики продуктов могут оказаться весьма ценными советчиками при разработке и уточнении вашего меню.

Поставщики могут также рекламировать ваш товар. Часто они даже будут предоставлять рекламную продукцию. Примером могут служить профессионально выполненные рекламные карточки на столах. В некоторых случаях они смогут обеспечить вас бесплатной подарочной продукцией, например футболками, стаканами, пуговицами или образцами своей продукции.

ним средством подчеркнуть поставленные цели и привлечь к их достижению всех сотрудников. Обсуждайте проблемы. Спрашивайте мнение других. Пусть у вас идет настоящая дискуссия. Не забывайте, что роль руководства заключается не в том, чтобы диктовать свою волю, а в том, чтобы вести за собой. Обсуждайте пути развития ресторана. Спрашивайте, как, по их мнению, можно улучшить работу ресторана. Стимулируйте их и привлекайте к участию в разговоре.

Цените своих сотрудников и держите в курсе дела. Пусть сотрудники знают, что вам интересны их идеи. Пусть им будет понятно, что они представляют для вас ценность как личности. Показывайте им это. Сотрудники могут легко претворить в жизнь или, наоборот, разрушить любые планы по продвижению вашего ресторана. Не забывайте, что ваши сотрудники являются чуть ли не самой эффективной рекламой вашего ресторана. Пусть они сообщают вам, на что клиенты жалуются, а что им нравится. Спрашивают ли посетители что-нибудь, чего нет в меню? Что посетители предлагают изменить?

➤Глава 17

# Обучение и подготовка работников

- 254 — Задача обучения: обеспечить максимум удовольствия посетителям
- 258 — Привлечение к процессу обучения ведущих работников ресторана
- 259 — Разработка учебных пособий
- 261 — Составление графика обучения
- 263 — Создание комитетов работников
- 264 — Мотивировка ваших работников
- 268 — Перспективы продвижения по службе
- 269 — Подготовка менеджеров среднего и высшего звена
- 271 — Подготовка преподавателей

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Глава 14. Подготовка персонала ресторана ■ Глава 15. Набор персонала  
и организация обучения работников ресторана ■ Глава 16. Определение трудовых функций работников ресторана ■ Глава 17. Обучение и подготовка работников

## Задача обучения: обеспечить максимум удовольствия посетителям

Удовлетворение запросов посетителей является залогом успеха ресторана. Именно оно заставит их вновь посетить ваш ресторан, привести с собой своих друзей и родственников и хорошо отзываться о нем в других местах. Основательная и продолжительная подготовка персонала должна быть направлена на то, чтобы обеспечить максимум комфорта вашим клиентам, — то есть на получение прибыли. От каждого работника зависит, получают ли ваши посетители удовольствие от времени, проведенного в ресторане, или нет. Это относится и к тем сотрудникам, чья работа остается незаметной для посетителей.

От каждого работника зависит, получают ли ваши посетители удовольствие от времени, проведенного в ресторане, или нет.

Блюдо с прилипшим к краю маленьким кусочком салата, предложенное посетителю, может испортить прекрасный во всех прочих отношениях ужин. Вы можете потерять посетителей, которые впоследствии могли бы порекомендовать ваш ресторан другим, лишиться положительных отзывов из-за любого неприятного инцидента. А ведь причина недовольства клиентов могла быть устранена на любом этапе системы обслуживания. Официант или официантка, подавшие блюдо, должны были разглядеть грязь. Ваша судомойка могла бы более аккуратно относиться к своей работе и должным образом исполнять свои обязанности. Заведующий кухней, допустивший, что кто-то из подчиненных уклонился от своих обязанностей, также виноват. Однако главным виновником является администрация — те люди, которые не смогли правильно подготовить персонал и поставить корпоративные ценности на первое место для своей команды.

Даже опытные работники нуждаются в обучении. По крайней мере, они должны понимать вашу общую стратегию, вашу установку на то, чтобы клиенты остались довольны, и ваш подход к управлению. Обучение необходимо всем работникам. Начните с руководящего звена.

## Четко сформулируйте свою стратегию

До тех пор, пока вы четко не осознаете свою стратегию, невозможно будет сказать, что ваша стратегия готова. Это короткое и простое правило лежит в основе вашего бизнеса и его философии. Из-за той огромной скорости, с которой в наше время изменяются мир, экономика и мода, становится невероятно легко отступить от намеченного курса. Вы не можете просто сформулировать свою стратегию, повесить ее на доске объявлений или опубликовать в годовом отчете, а затем забыть о ней. Она является ведущей силой на вашем пути к успеху.

В чем заключается ваша стратегия (смотрите главу 6)? Можете ли вы с ходу сформулировать ее, не обращаясь к своим записям? Если не можете, подумайте о том, как вы будете руководить вашим рестораном без знания своих собственных руководящих принципов. Было бы полезно задавать время от времени этот же вопрос вашей администрации и персоналу. Если они не в состоянии сформулировать задачу, им ни за что на свете не удастся ее осуществить.

В чем заключается ваше видение ресторана? Какой образ вы хотите создать? Соответствует ли этот образ задаче, которую вы поставили перед собой, вашими сотрудниками и вашим рестораном? Это основополагающие вопросы. Они призваны сформулировать у вас уверенность в том, что вы придерживаетесь намеченного курса в продолжение всей вашей деятельности. Задавайте их чаще. Ваши работники выучат их хотя бы для того, чтобы избежать затруднений, и запомнят ответы на них.

Вы должны быть уверены в том, что ваш подход к сервису, ваши учебные пособия и материалы предназначены для воплощения вашей стратегии. Каждый раз, когда вы составляете программу подготовки работников, учебные материалы или разрабатываете курс обучения, в первую очередь, вы должны думать о своей стратегии. Повторение — основа обучения, так что чаще формулируйте свою задачу.

### **Сообщайте о своих требованиях**

Вам придется использовать разнообразные методы обучения, в том числе лекции, демонстрации и доклады, ролевые игры, брошюры и книги, видеоматериалы. Убедитесь в том, что каждый работник знает и понимает ваши требования, прежде чем он перевернет первую страницу книги или вставит первую кассету в видеомэгагнитофон.

Для того чтобы уладить ту или иную проблему организуйте специальные собрания, на которых четко дайте понять, чего вы ждете от своих сотрудников. Постоянно повторяя ваши требования одно за другим или объединяя их в небольшие группы, вы сможете закрепить их в сознании работников. Постарайтесь приходить в ресторан каждый день. Советуя и выражая одобрение, вы можете подсказать подчиненным, как правильно вести себя. Только зная ваши требования, работники будут в состоянии выполнить их. К тому же, общение — абсолютно необходимо. С его помощью вам удастся разрешить массу насущных проблем, а также надлежащим образом позаботиться о других вещах, таких, например, как общение с посетителями.

### **Выработайте стратегию обслуживания клиентов**

Если у вас еще нет действующей, понятной стратегии обслуживания клиентов, вам следует как можно быстрее выработать ее. Иначе она разовьется сама по себе и, скорее всего, придется вам не по вкусу. Не одобряют ее и ваши посетители. Как ребенок, растущий без надзора, она будет развиваться, не поддаваясь контролю, дисциплине, не подчиняясь какой-либо цели.

Несомненно, вам хочется обслужить своих посетителей наилучшим образом, но что это значит на самом деле? Качественный ужин в «Гекторз Хот Догз» может запомниться как прекрасно проведенный вечер, но выдавливание содержимого пластиковых контейнеров под зонтом неподалеку от шумной проезжей части никак не может соответствовать ожиданиям посетителей бистро «У Гектора». Значит, ваше определение «наилучшего обслуживания» будет зависеть от вашей стратегии.

- Получается ли так, что ваши посетители заказывают на одном конце прилавка, а получают свой заказ на другом?
- Удастся ли вам создать отличные условия для ужина, в течение которого время между блюдами замедляется?
- Необходимо ли вам вежливо вести себя, поднося новые блюда и забирая старые как можно быстрее?
- Должен ли швейцар встречать посетителей в дверях, или это входит в обязанности официантов?
- Кто отвечает за каждый конкретный столик: все официанты или кто-то один, в чьи обязанности входит обслуживать именно этот столик?

### **Запишите свою стратегию**

Независимо от деталей вашей стратегии обслуживания посетителей, запишите ее, а затем дополните. Одно из последних учебных пособий, используемых в одном из ресторанов Рэнди, включает следующие директивы, направленные на то, чтобы клиенты остались довольны:

- Подойти к посетителям в течение пяти минут после того, как они расположились за столиком.
- Не забыть поблагодарить их и попрощаться с ними.
- Расположить посетителей к себе, узнав их имена, любимые напитки и блюда. Им будет приятно ваше дружеское расположение.
- Вы должны понимать, что необходимо посетителям. Хотят ли они наскоро перекусить или пришли для неторопливого ужина?
- Всегда будьте готовы оказать им услугу, но не вмешайтесь без нужды. Если им что-нибудь понадобится, постарайтесь помочь им быстро.
- Вы должны разбираться в вашей продукции и рекламных акциях. Какие травы добавлены в приправу? Какой соус добавлен в спагетти? Из чего сделана свиная отбивная? Может ли взрослый человек заказать детское меню? Когда можно купить 2 мексиканских блюда по цене одного? В какое время алкогольные напитки продаются со скидкой и действует ли скидка на

бутылочное пиво? Посетитель никогда не должен ждать, пока один из официантов побегит спрашивать другого.

## Привлечение к процессу обучения ведущих работников ресторана

Добейтесь того, чтобы люди, занимающие ведущие должности в вашем ресторане, контролировали процесс обучения.

С самого начала добейтесь того, чтобы люди, занимающие ведущие должности в вашем ресторане, контролировали процесс обучения. Внимательно наблюдайте за ними, чтобы оценить их действия.

- Имеется ли у них необходимая подготовка?
- В состоянии ли они совместить теоретические знания с реальной практикой?
- Могут ли они передать свое ноу-хау другим?
- Удастся ли им заинтересовать работников или те засыпают на занятиях?
- Могут ли они объяснить, что каждый человек, занимающий какую-либо должность в ресторане, работает на то, чтобы доставить максимум удовольствия клиентам?

После того как вы сделали соответствующие выводы, оценив работу своих сотрудников, ваши «звезды» начнут сиять. Вам будет несложно определить подходящих людей. С этого момента поручите им заниматься подготовкой работников. Юлий Цезарь был выдающимся военачальником, который блестяще зарабатывал военные стратегии и приемы ведения войны, сохранял политическое равновесие в армии. Но даже он не мог обойтись без строевых учений и муштры.

Вовлечение ведущих сотрудников в процесс обучения с самого начала, имеет несколько преимуществ. Тот факт, что вы поручаете им столь важную задачу, является подтверждением вашего доверия и благодарности, залогом продвижения по службе. Ваши сотрудники ответят вам признательностью, и вы сможете на

них положиться. Так устроена человеческая психика. Ваше доверие вызовет гордость, а она является сильнейшей мотивацией для хорошей работы. Уверенность преподавателя почувствуют учащиеся, что создаст атмосферу уверенности в себе и хорошее настроение.

## Разработка учебных пособий

Разработка учебных пособий является коллективной работой. Коллектив должен состоять из владельца ресторана, генерального менеджера, заведующего официантами и заведующего кухней. Их участие позволит вам обрести уверенность в том, что вам удалось охватить все сферы обучения.

Вот список пунктов, которые вы, скорее всего, посчитаете нужным включить в программу:

- *Требования к работникам.* Подчеркните необходимость работы в команде и важность обеспечения комфорта для посетителей. Опишите, как должны вести себя работники, чтобы соответствовать имиджу вашего ресторана.
- *Требования к одежде.* Если ваши сотрудники не обязаны носить форменную одежду, четко объясните им, как они должны одеваться.
- *Санитарные требования.* Включите основные требования, такие, как обязательное мытье рук после пользования туалетом и т. д. Укажите также свои особые требования.
- *Ежедневный/еженедельный график уборки.* Составьте графики уборки в виде учетных записей. Используйте письменные инструкции, для того чтобы объяснить правила и требования к уборке.
- *Порядок действий.* Объясните порядок открытия и закрытия ресторана, порядок оформления заказов барменам, официантам и кассирам, а также то, как ваши работники должны отмечать время ухода с работы. Будьте конкретны, чтобы ваши работники четко знали, как вести себя, и ничего не придумывали сами.

- *Важные даты.* Установите дни выплаты заработной платы и ваш подход к предоставлению отпусков и выходных дней.
- *Правила парковки.* Лучшие места должны быть предоставлены посетителям.
- *Правила получения чаевых.* Четко изложите принципы получения чаевых.
- *Юридическая информация.* Здесь речь может идти о таких вещах, как отчет о получении чаевых, правила азартных игр и пользования игровыми автоматами, если они существуют в вашем заведении, а также закон о потреблении спиртных напитков, правила проверки удостоверений личности и должного поведения с теми, кто находится в состоянии алкогольного опьянения.
- *Меры обеспечения безопасности.* Подчеркните необходимость запираать двери в нерабочие часы и держать их закрытыми, пока ими не пользуются. Объясните, какие действия надо предпринять в случае ограбления. Установите правила поведения персонала на случай драки или на случай потери кем-нибудь из посетителей самообладания.
- *Специальные установки.* Определите, например, что предпринять, если кассовый аппарат не принимает кредитную карточку.
- *Предупреждение* о том, что может произойти в результате кражи.
- Простое и понятное предупреждение тех действий, которые могут привести к увольнению. Убедитесь в том, что каждый работник письменно подтвердил, что он ознакомлен с этим пунктом, и присоедините этот документ к его личному делу.
- *Ваш подход к оскорблениям на сексуальной почве.* Пусть ваши работники подпишут и этот пункт. Присоедините их подписи к их личному делу.

## Составление графика обучения

Для того чтобы быстро и эффективно составить расписание занятий для официантов и работников кухни, необходимо подразделить обязанности каждой из должностей на небольшие составляющие и затем составить расписание. Перечень того, на что вы должны обратить внимание:

- Каждый отдельный навык;
- Время, отведенное на обучение каждому из этих навыков;
- Сколько времени будет уделено занятиям;
- Время проведения тестирования.

Основная подготовка должна быть завершена к моменту открытия ресторана. Естественно, всегда остается простор для совершенствования, тем более что к работе будут постоянно подключаться новые люди, так что обучение остается неизменной обязанностью администрации.

### Зал ресторана

Вы не почувствуете недостатка в хороших материалах для обучения. Вы можете воспользоваться прекрасными пособиями по разнообразным аспектам, которые можно заказать в Государственном образовательном фонде Ассоциации ресторанов. Учебные материалы доступны практически во всех форматах, включая книги, учебники, видеокассеты, компакт-диски и мультимедийные программы.

Подробно проработайте каждую деталь ваших собственных учебных пособий. Задайте вопросы и убедитесь в том, что всем



**Опыт — это еще не все**

Несколько лет назад в Шreve-портe (штат Луизиана) Рэнди открыл ресторан и бар, но его администрация была просто не в состоянии подобрать достаточно работников, чей профессиональный опыт сочетался бы с правильным отношением к делу. Тогда Рэнди отдал распоряжение приглашать на работу только интересных людей и тех, кто умеет улыбаться. Но подготовка рабочих началась с нуля.

Многие тогда решили, что он не в себе, но теперь всем совершенно ясно, что он сделал лучшее, что только мог. Дополнительные деньги, выделенные им на дополнительную подготовку, не были потрачены зря. Люди, которые до этого никогда не работали в ресторане, оказались свободны от плохих привычек, в том числе и от привычки воровать со склада. Отсутствие у них профессионального опыта обернулось реальным преимуществом.



будет освоить специфику работы вашего ресторана, так что пройти подготовку придется всем. Список тем, подлежащих обязательному рассмотрению, включает составление рецептов, деление на порции, правила подачи блюд, санитарные требования, кулинарное мастерство, дегустацию пищи, ускорение кулинарного процесса и порядок регистрации прихода на работу.

## **Создание комитетов работников**

Работникам необходимо ощущать, что они являются членами семьи и важной частью коллектива. Вы должны поощрять в них эти чувства, привлекая их к дополнительной деятельности, которая может принести неожиданно ценные вклады. Прекрасным решением является создание комитетов. Перед вами краткое описание нескольких групп, оправдавших себя. С помощью этих примеров вы сможете получить представление о том, как действовать в данном направлении.

**Группы разведчиков.** Так же как Марко Поло, Колумб или космонавты, эта группа занимается исследованиями других территорий. Точнее говоря, ей предстоит исследовать конкурирующие заведения. Это похоже на тайный шпионаж, только ваши люди будут разведывать не секретную информацию. Созывайте специальные совещания, для того чтобы обсудить достоинства и недостатки ваших конкурентов, их ценовую политику, методы работы и реакцию посетителей.

**Рекламная группа.** Эта группа может заниматься разработкой будущих рекламных проектов. Администрация даже может поручить кому-либо из работников проконтролировать осуществление проектов. Члены группы должны вникнуть в детали осуществления рекламных акций в ресторане, заниматься связями с общественностью и уметь рассчитать необходимое для выполнения этих действий время.

**Внешний комитет.** Вы можете создать комитет для работников вне ресторана. Для того чтобы обеспечить успех это-

го предприятия, дайте вашим подчиненным четкие задания. Установите временной срок и определите круг приоритетов.

**Внутренний комитет.** Вам может понадобиться создать комитет для работников и их семей внутри ресторана. Члены этого комитета должны быть ответственны за его функционирование. Как и в предыдущем случае, вы должны определить их обязанности, регламентировать их рабочее время и определить круг приоритетов.

**Комитет по привлечению новых посетителей.** Этот комитет должен быть создан с конкретной целью разрекламировать ваш ресторан за его пределами. Члены этой группы могут приводить в ресторан своих друзей и родственников, доставлять обеды ближайшим корпорациям, заниматься приемом особых гостей, выдавать подарочные сертификаты на определенные суммы, а также раскручивать ваш ресторан на выставках и фестивалях.

**Комитет, ответственный за украшение ресторана к праздникам.** Среди ваших сотрудников намного больше творческих людей, чем вы подозреваете. Предоставьте им возможность проявить свое воображение и мастерство.

**Остальные комитеты.** Используйте свое воображение. Какие еще комитеты вы можете создать с пользой для дела? В некоторых ресторанах существуют комитеты, которые занимаются даже составлением графика дежурств и наймом на работу.

## **Мотивировка ваших работников**

Большинство руководителей умеет обнаруживать ошибки и оплошности своих подчиненных. Но хороший руководитель должен также уметь замечать положительные стороны работы подчиненных. Постарайтесь «поймать» ваших работников в тот момент, когда они хорошо справились со своей задачей. Тут же похвалите их. Будьте прямолинейны, конкретны и точны. «Беве́рли, ты отлично справилась с этим

шумным посетителем. Продолжай в том же духе!» Вы будете удивлены, обнаружив, как сильно несколько похвальных слов могут мотивировать работников. Не забудьте сказать вашим подчиненным, что вы признательны им за их усилия. Поблагодарите их за то, что они хорошо справляются с работой, и за то, что благодаря им ресторан имеет хорошую репутацию.

В случае если вам необходимо поправить вашего работника или сделать ему замечание, никогда не делайте это при всех, за исключением ситуаций, когда он совершил непростительную ошибку. В большинстве случаев делать выговор лучше наедине в вашем кабинете. Если возможно, сделайте это после окончания смены. В таком случае остальные сотрудники уже уйдут и напряжение трудового дня исчезнет, а если вам понадобится дополнительное время, вы сможете им располагать.

### **Протяните руку помощи**

Хороший руководитель готов помочь своим подчиненным независимо от того, где и когда понадобится его помощь. Рэнди утверждает, что частью работы руководителя является «оказать содействие подчиненному, который нуждается в помощи или во внимании; это обязанность хорошего руководителя». Поразительно, что в любом ресторане или в любом аналогичном заведении, в котором руководитель или коллектив руководителей стараются поддержать друг друга и своих подчиненных, дела идут отлично. Он или она сделают все необходимое, для того чтобы сотрудникам удалось справиться с первостепенной задачей — выполнить пожелания клиентов. Если это означает, что руководитель должен помочь приготовить кофе, убрать грязную посуду со стола или налить воды — быть посему. Хороший руководитель не побрезгует кичиться взять в руки швабру, щетку или совок для мусора, если его поступок может упростить дело.

### **Поддержите ваших сотрудников**

Подскажите вашим работникам, как вести себя в тех случаях, когда посетители выражают недовольство, вмести-

вайте время от времени, чтобы поддержать кого-то из подчиненных. Также вы должны быть уверены в том, что ваши работники делают перерывы и отдыхают в течение рабочего дня. Если кто-то из них нуждается в дополнительной подготовке, выделите на это время и обеспечьте ее проведение. Руководитель коллектива все же является его членом и должен тоже выполнять свою часть работы.

### **Используйте различные способы поощрения работников**

Разных людей мотивируют совершенно разные вещи. Прежде чем вы выработаете свои приемы поощрения работников, задумайтесь над тем, какие разные люди у вас работают. Чем вы сможете поощрить всю команду? Что способно мотивировать отдельные группы, например, тех, кто работает на кухне, или коллектив официантов? А как можно поощрить каждого отдельно взятого работника? На это небольшое исследование у вас не должно уйти много времени. В конце концов, вы должны уже хорошо знать ваших подчиненных. Просто попробуйте узнать их интересы в определенных сферах еще лучше. Перед вами список примеров того, как вы можете поощрить своих подчиненных:

**Проводите конкурсы.** Например, работник с самым высоким объемом продаж за месяц выигрывает приз.

**Выражение одобрения.** Отметьте хорошо выполненную работу. Вы можете сделать это прямо на месте: «Отличная работа, Кевин! Я сам бы не справился с этим лучше, чем ты». Вы можете также выразить свою признательность Кевину на следующем собрании коллектива.

**Публичное признание.** Вы можете наградить тех, кто лучше всех остальных справился со своими обязанностями, титулом «работник месяца (недели, квартала, года)». Повесьте его портрет в рамке на видное место, так чтобы посетители могли заметить его.

**Награждения.** Награждайте старательных работников небольшими призами. Например, вы можете подарить им билеты в кино, сертификаты на определенную сумму денег или ужин в другом ресторане.

**Выражение благодарности.** Это один из наиболее эффективных, высоко ценимых и наименее употребимых способов выражения признательности. Поблагодарить человека несложно, это не займет много времени, но сможет сильно его мотивировать, к тому же это не стоит ровным счетом ничего, кроме дуновения воздуха.

**Спрашивайте у ваших работников их мнение.** Это поможет вам не только понять ценность каждого из них, но и получить важные сведения о работе вашего ресторана. Представления ваших подчиненных отличаются от ваших собственных, и зачастую они более ценны. Рэнди утверждает: «Мне не важно, чьи это идеи — мои или ваши, если это лучшее, что можно сделать».

**Привлекайте ваших сотрудников к работе в комитетах.** Таким образом у них появятся новые обязательства. Это не будет стоить вам дорого, если вообще будет что-то стоить, но это принесет свои плоды.

**Устраивайте вечеринки.** Некоторые должны быть организованы только для ваших работников, на другие вы можете пригласить их мужей, жен, детей, близких людей. Увеличивая вашу «семью», вы создадите неформальную семейную атмосферу.



#### Рецепты мотивации

Приучите каждого работника энергично поощрять всех остальных. Каждый из них должен использовать любую возможность похвалить другого: «отличная работа», «молодец» или просто «спасибо». Каждый член команды ответственен за повышение мотивации других членов и поддержание ее на высоком уровне.

Дайте понять своим работникам, что администрация одобряет то, что они будут делиться между собой своими мыслями, чувствами и позициями. Это нужно вовсе не для «прощупывания почвы». Именно так сотрудники смогут установить хорошие отношения в команде. Необходимо придерживаться установки: «глупых вопросов не существует», чтобы, если людям нужна информация или помощь, они не боялись попросить о ней.

Вы должны давать свою оценку выполненной работе. Даже отрицательная оценка может быть представлена с положительной стороны — как средство в дальнейшем избежать повторения допущенных ошибок.

## Перспективы продвижения по службе

Для того чтобы повысить кого-либо в должности, необходимо выполнить два условия. Первое — вакансия должна освободиться или быть создана, чтобы ее можно было заполнить. Второе — ее должен занять квалифицированный работник, который будет в состоянии справиться с соответствующими обязанностями. Правильным подходом является продвижение по службе тех, кто у вас уже работает. Вы уже обладаете сведениями об этих людях. Вы видели, как они выполняют свои обязанности, и успели сформировать некоторое мнение об их способностях. Между вами уже сложились рабочие отношения. Так зачем же приводить кого-то со стороны, если в вашем ресторане уже есть квалифицированные кадры?

Основные критерии выбора человека для продвижения его в более высокие сферы менеджмента те же, что и критерии выбора менеджеров среднего и высшего звена. Найдите кого-нибудь, кто:

- обладает необходимыми для продвижения вашего ресторана качествами;
- заботится об успехе остальных работников;
- мотивирован на выполнение задач ресторана
- отмечает детали;
- обладает инициативностью;
- ориентирован на людей;
- здраво подходит к делу;
- проявляет готовность потратить столько времени, сколько необходимо для того, чтобы заслужить должность менеджера.

Придерживайтесь следующего порядка действий. Прежде всего, оцените человека. Постепенно увеличивайте число его обязанностей. Затем снова подвергните его оценке и, если сочтете, что он готов, повысьте его в должности.

## Подготовка менеджеров среднего и высшего звена

Эти люди будут пользоваться значительными полномочиями, которые будут исходить от вашего имени. Будьте благоразумны, и особо позаботьтесь о выборе менеджеров среднего звена и вышестоящего коллектива. Время, которое вы потратите на это в самом начале, позже окупит себя так, что вы можете никогда этого не узнать, не заметить, не услышать. Цель не в том, чтобы дать себе отдохнуть. Для вас должна существовать только одна цель — подобрать людей, которые понимают, принимают и будут поддерживать ваши установки и создадут такие условия, в которых эти установки будут выполнены.

### Поощряйте уверенность

Потенциальный главный менеджер обладает опытом работы на руководящих позициях и знанием рабочей этики. Вам подойдет человек, который умеет проявлять инициативу, добиваться своей цели и не боится действовать. Вы должны найти таких людей, которые делают больше, чем предписывает им должность, и которые тратят на работу немного своего личного времени. Вы должны услышать: «Ваш бармен (шеф-повар, посудомойка, официант) попросили меня проверить это место. Я рад, что это сделал».

Вам понадобятся люди со здравым смыслом, способные правильно повести себя и помочь другим в сложных ситуациях. Используя ролевые игры во время ваших занятий, вы сможете выявить главных претендентов на высшие административные должности. Прислушивайтесь к мнению каждого, но ищите тех людей, которые быстро схватывают суть происходящего или, по крайней мере, понимают, о чем идет речь. Менеджерам не обязательно быть лучшими друзьями своих подчиненных, и, в большинстве случаев, они ими быть не должны. Но что бы ни произошло, они должны

Используя ролевые игры во время ваших занятий, вы сможете выявить главных претендентов на высшие административные должности.

уметь поддерживать хорошие отношения с остальными работниками.

### **Пусть ваши звезды сияют**

Звезды — это те немногие люди, которые действительно проявляют на занятиях свою индивидуальность и потенциал. Отметьте их. Многие из них станут основой вашей администрации. Вы должны предоставить им возможность стать лидерами коллектива. Один из лучших способов проверить их возможности заключается в том, чтобы поручить им процесс обучения.

Обратите внимание на то, как они справляются со своими обязанностями, как ведут за собой других, какие приводят примеры, как передают знания и поощряют людей. Выделите тех, кто занимается ерундой и тех, кто действительно заботится о своих подчиненных. Вам нужны люди, которые хотят, чтобы члены их команды добились успеха.

### **Расширяйте круг обязанностей**

После того как вы назначили ваших «звезд» на ответственные должности, начинайте понемногу расширять круг их обязанностей. Вы делаете это не для того, чтобы обнаружить, на чем сломается человек. Вам просто необходимо понять, как он управляет людьми, как справляется с дополнительными заданиями и сложными ситуациями. Например, вы можете поручить ему сделать какие-то особые приобретения, позволить учреждать распродажи или контролировать кассы. Хороший руководитель ищет способы выразить свое доверие и в то же время узнать больше об управленческом потенциале человека.

Те, кто не соответствует требованиям, все же не полные неудачники. В вашем ресторане по-прежнему есть талантливые, работающие и ценные кадры.

### **Расширьте сферы мастерства работников**

Подготовьте людей к тому, чтобы они умели справляться с обязанностями других работников. Расширьте сферы

мастерства как можно большего количества работников. Это правильный подход во всех случаях, а также прекрасный способ подготовить хороших менеджеров. Менеджеры, занимающие высшие должности, должны уметь выполнять любую работу в ресторане. В решающий момент они должны без колебаний вмешаться в происходящее, чтобы уладить дело.

Предоставьте им свою библиотеку о ведении ресторана, видеокассеты или компакт-диски, публикации. Посылайте перспективных менеджеров на семинары, лекции и занятия в колледжах. С другой стороны, вы можете допустить сотрудников на некоторые ваши административные совещания. Для того чтобы предоставить людям еще более полное и обширное понимание вашей деятельности, вы можете приглашать их на самые разнообразные совещания.

По мере того, как мастерство ваших менеджеров возрастает, а количество обязанностей увеличивается, вы должны все меньше и меньше вмешиваться в их решения. Внимательно наблюдайте за ними. Наблюдайте за их ростом, но в то же время не мешайте им развиваться. Естественно, они будут ошибаться. Все мы ошибаемся и продолжаем совершать ошибки. Но именно так мы и учимся. Просто будьте неподалеку, чтобы помочь подчиненным обнаружить свои ошибки, объяснить им, как их можно избежать в следующий раз, и предложить свою поддержку.

## **Подготовка преподавателей**

Через некоторое время ваши учащиеся получат необходимые навыки и сами станут преподавателями для вашего персонала. Они будут внедрять правильный подход к делу в процессе обучения, но, помня о том, что их ученики наблюдают за ними, будут стараться усовершенствовать и свое собственное мастерство. Преподаватели должны поддерживать открытое общение с обеих сторон. Они могут легко добиться как положительной, так и отрицательной реакции. Учащиеся будут чувствовать себя более раскованно, и им будет проще задавать сложные вопросы.



Вы должны быть уверены в том, что человек, выбранный вами в качестве преподавателя, хорошо разбирается в вашей стратегии и что он или она понимает, какой имидж вы пытаетесь создать:

- Должны ли ваши официанты представляться?
- Предпочитаете ли вы, чтобы их было видно, но не слышно?
- Какую манеру поведения официантов вы приветствуете: дружеское подтрунивание или обходительное обслуживание?
- Должна ли старшая официантка заносить бронирование столиков в базу данных?
- Какую атмосферу вы хотите создать: расслабляющую, открытую и дружелюбную, сдержанную или соединяющую в себе различные типы?

## >Глава 18

# Определение трудовых затрат

- 274 → Значение вашего генерального менеджера
- 276 → Зарплаты работников на твердом окладе
- 278 → Ваша платежная ведомость
- 279 → Определение количества обслуживающего персонала
- 282 → Поощрения
- 284 → Издержки на социальное обеспечение работников
- 285 → Пересмотр затрат на обучение работников
- 287 → Прогнозирование сезонных изменений
- 288 → Предотвратим некоторые налоговые проблемы

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



### ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

□ Глава 14. Трудовые ресурсы в компании □ Глава 15. Набор персонала  
□ Глава 16. Оценка эффективности работы персонала □ Глава 17.  
Обучение сотрудников □ Глава 18. Определение трудовых затрат

## Значение вашего генерального менеджера

**О**твет зависит от ваших знаний, навыков и опыта. Можете ли вы успешно выполнять вашу собственную работу? Даже, если вы ответите на это вопрос «да», есть ли у вас доступное время, которое вы можете потратить на управление? Есть ли у вас другие рестораны, деловые обязательства, иные требования, занимающие ваше время, которые бы препятствовали вам работать в ресторане? В ресторанном бизнесе границы прибыли узки, и кто-то должен отвечать за то, чтобы эти границы были постоянными и не сужались. Знаний, навыков и опыта недостаточно, если у вас нет времени применять эти знания, навыки и опыт.

Если у вас есть недостаток навыков или времени, тогда вам понадобятся услуги хорошего генерального менеджера, кого-нибудь, кто будет отвечать за ежедневную работу, находясь под вашим общим контролем. Настоящий деловой человек, у которого немного или вообще нет навыков работы в области ресторанного бизнеса, тем не менее может успешно вести дела с помощью хорошего генерального менеджера и хорошего персонала.

Найм генерального менеджера является основным решением и должен быть осуществлен только после всестороннего исследования, после многих интервью и просмотра рекомендательных писем. Какие могут быть сильные и слабые стороны у кандидата? Если вы заключаете договор с генеральным менеджером, он/она должен обладать высокой квалификацией в следующих четырех ключевых областях:

**Деятельность, проходящая в зале.** Вам нужен человек, который хорошо руководит работой официантов. Это гораздо сложнее, чем просто сказать: «Принеси кофе на четвертый стол, Боб». Хороший генеральный менеджер действительно управляет работой. Он/она будет вынужден выполнять многие, иногда сложные, задачи, такие, как обучение персонала, проведение регистрирования, утверждение дополнительных и поощрительных блюд или порций, поздравление гостей, наблюдение за тем, чтобы персонал работал на необходимом уровне, подготовка сюрпризов, других неожиданных действий и так далее.

**Деятельность, проходящая на кухне.** Ключевым фактором является состав вашего меню. Будет ли это обязанностью вашего генерального менеджера или вы поставите кого-то другого на эту должность? Если у вас достаточно простое меню, состоящее из основных блюд, вам могут не понадобиться услуги высококлассного шеф-повара. Если же предполагается более сложное меню, вы можете нанять квалифицированного повара на время, чтобы он составил вам меню, дал рецепты, настроил поток работы кухни и даже помог обучить кухонный персонал. Когда все будет налажено, ваш генеральный менеджер или менеджер кухни сможет приступить к своим обязанностям.

**Развитие.** Люди не смогут появиться у вас и насладиться вашей едой, если они не знают, как вас найти и что вы предлагаете. Этого помогут избежать маркетинг, реклама, PR и продвижение, поэтому вам нужен работник, который хорошо разбирается в данной области. Некоторые рестораны сами занимаются своим продвижением. Может ли ваш генеральный менеджер написать рекламное сообщение, объявить о вас по радио, дать рекламу в каталог, сделать специальную вставку в меню, значок, или составить специальное приглашение? Может он/она следить за рейтингами средств массовой информации? Знает ли ваш генеральный менеджер, где лучше заказывать рекламу на футболках, витринах кофейных или на других материалах?

**Финансы.** Здесь существуют два подхода. Один из них называется «кладите все ваши яйца в одну корзину». Ваш генеральный менеджер ведет всю финансовую отчетность. В этом случае важно, чтобы менеджер обладал соответствующими личными качествами. Ведь помимо обеда и ужина он может «приготовить» вам и вашу отчетность. Другой подход основан на проверках, а потому исключает такую возможность. Это действительно хорошая идея — иметь в сфере отчетности две пары глаз. Генеральный менеджер отвечает за ежедневные расчеты, а кто-то еще, возможно, владелец, смотрит менеджеру через плечо и следит за его работой.

Хороший генеральный менеджер должен играть много ролей. Если ваш менеджер слаб в каких-либо из указанных областей, кому-то придется его замещать.

Хороший генеральный менеджер должен играть много ролей. Если ваш генеральный менеджер слаб в каких-либо из указанных областей, кому-то придется его замещать. Если этим человеком будете вы, посмотрите, насколько это будет отвлекать вас от исполнения других обязанностей, а в первую очередь задумайтесь, зачем именно вы нанимаете генерального менеджера? Действительно, некоторое обучение будет необходимо, но только для того, чтобы ввести вашего нового работника в курс дела. Должны ли вы рассмотреть другие кандидатуры в том случае, если вашему генеральному менеджеру требуется дополнительная подготовка для того, чтобы восполнить недостающие знания? Ответ будет зависеть от квалификации будущего менеджера, его способности к обучению, от вашего терпения и желания научить, от зарплаты и прибыли, от вашего расписания и других факторов.

## **Зарплаты работников на твердом окладе**

Работников, получающих твердый оклад, легко учитывать. Вы знаете людей, количество работников на твердом окладе, размер окладов. Вам нужно только вписать соответствующие цифры в свои расчеты, чтобы получить в конце точный баланс. Отклонений обычно очень мало, если в конце года или месяца не происходит каких-либо сюрпризов.

Удобство подготовки и проверки баланса является важным фактором, поскольку вы можете сэкономить часы на его подведении. Вне зависимости от того, сколько часов работает сотрудник, находящийся на твердом окладе, размер его оклада остается неизменным. Размеры зарплат основываются на том количестве денег, которое желает получать нанимающийся работник.

## Установка критериев для работников на твердом окладе

Ваш генеральный менеджер будет работником, получающим твердый оклад. Возможно, другие также будут получать твердый оклад, однако вам необходимо решить, в какой степени твердый оклад будет связан с действительной работой. При решении этого вопроса вам нужно определиться с двумя основными факторами.

- *Сверхурочные.* Если рабочее время будет сильно колебаться, вам нужно будет оплачивать большое количество сверхурочных. Это может быть достаточно дорогостоящим, но зато быстрым решением.
- *Постоянная работа.* Если должность предполагает наличие постоянного сотрудника, вне зависимости от того, идет ли работа быстро или медленно, вам понадобится сотрудник с твердым окладом. Например, ваш менеджер по работе в зале должен находиться на рабочем месте вне зависимости от того, полон зал или практически пуст. Обязанности в этом случае все равно должны исполняться.

## Предложение бонусов

Целеустремленного генерального менеджера можно стимулировать на достижение еще больших успехов, предложив ему помимо твердого оклада процент от выручки. Подобное решение выгодно всем. Например, вы как владелец можете предложить для начала небольшой оклад. Если отношения не складываются, вас никто не вынуждает платить большой оклад. Маленький оклад не станет ударом для генерального менеджера, если предполагается большой бонус.

Процент является отличным побудительным фактором для менеджера и ориентирует его на более серьезные результаты. Проценты лучше платить ежеквартально. В этом случае вам не придется ждать конца года, когда нужно платить налоги.

Все эти издержки, если их придется оплачивать одновременно, могут создать напряжение баланса на следующий



### Как работнику заработать бонус

Будьте очень внимательны при предложении бонусами или процентов от прибыли. Люди обычно много говорят, но в итоге оказываются не в состоянии выполнить обещанное. Дайте своим людям время для развития. Подождите год, прежде чем предлагать бонус. Вам не обязательно сокращать их текущие зарплаты, просто предложите им отказаться от их ожидаемых увеличений в обмен на получение процентов в конце каждого квартала. Мотивированный работник захватится за такую возможность.

Вам необходима уверенность, что его мотивация не пропадет. Повторите свое предложение, скажем, через три года — за это время и вы и ваш подчиненный оцените заключенную договоренность.

квартал. Поэтому гораздо лучше выплачивать эти суммы в течение года.

Ситуация должна быть выигрышной для обеих сторон, поэтому не старайтесь уменьшить бонус работнику, который показывает действительно хорошие результаты. Это обычная и очень глупая тактика управления. Вы можете часто ее наблюдать в комиссионном бизнесе. Когда продавцы достигают определенного объема продаж, компании уменьшают проценты их комиссионных. Это сразу же ограничивает возможности развития. Вам нужно делать как раз обратное. Вне зависимости от того, насколько крупные бонусы вы платите, вы все равно получаете львиную долю прибыли. Чем больше бонусов вы заплатите, тем больше вы заработаете. Поощряйте успех!

Помните о том, что *вы хотите* платить бонусы и проценты от прибыли. Это означает, что ваш бизнес хорошо развивается. Хорошая забота о ваших людях может стать началом новой карьеры ваших работников. Если они преуспевают и начинают работать самостоятельно, вы получаете сеть проверенных людей, каждый из которых будет иметь возможность помогать друг другу.

## Ваша платежная ведомость

Зарплаты, поощрения, чаевые и другие факторы найма определяются в основном локальным рынком. Конечно, государство устанавливает некоторые стандарты, такие, как минимальный размер оплаты труда или допустимое количество рабочих часов в неделю, но мы все-таки живем при рыночной экономике. Если ваши конкуренты пред-

лагают своим работникам бесплатную еду, довозят их до работы, предоставляют им проценты от заработанного, отпускные или что-либо еще, вам придется вступить в конкуренцию, чтобы приобрести себе лучших работников.

Частью вашей первоначальной работы в этом направлении будет определение уровня зарплат в ресторанном бизнесе в вашем районе. Ассоциации ресторанов, национальные и региональные обзоры и т. д. могут дать вам основную идею, с которой нужно начинать, однако ничто не заменит работы по непосредственному сбору информации. Изучите «стандарты услуг» в вашем городе.

- самообслуживание;
- ежедневное обычное обслуживание;
- полное обслуживание;
- праздничное обслуживание.

Возможно, вы захотите соответствовать этим стандартам или даже превзойти их. Важно выделиться на фоне конкурентов. Найм лучшего в городе персонала является одним из самых перспективных способов достижения этой цели.

Определите локальные стандарты и посмотрите, в чем вы можете им соответствовать. Какую атмосферу вы хотите создать? Какой тип персонала вам нужен и где вы можете найти такой персонал? Если вы его найдете, то должны понять, что заставит людей не просто работать, а проявлять заинтересованность в своей работе. Ответы на эти вопросы могут быть найдены только в одном месте — на локальном рынке.

## **Определение количества обслуживающего персонала**

Вы можете использовать основную формулу для того, чтобы определить сколько официантов и других работников вам нужно. В ней всего три шага:



Минимум проблем с работой. Если же вы хотите, чтобы ваши сотрудники были счастливы, то вам необходимо:

- 1) посмотреть, сколько клиентов у вас будет за одну смену;
- 2) посмотреть, сколько столов может обслуживать один человек;
- 3) умножьте часовую оплату работника на количество необходимых часов.

**Уборщики**

Уборщики, как правило, поддерживают чистоту столов. Эта работа относится к основному, поскольку вы не можете посадить людей за стол, пока со стола не убраны тарелки, стаканы, другая посуда прежних посетителей. Ключевым моментом является то, что ваши клиенты должны иметь возможность быстро приходить и уходить, не чувствуя, что их торопят или выгоняют. Хорошие уборщики снимают существенную часть нагрузки с официантов, которые в этих случаях могут сконцентрировать свое внимание исключительно на обслуживании клиента. Подумайте, какая занятость будет у вашего ресторана и сколько работников понадобится вам для эффективного поддержания порядка.

**Работники, встречающие клиентов**

Работники, встречающие клиентов, должны заставить клиента чувствовать себя комфортно в тот момент, когда он заходит в вашу дверь. Это особенно важно для ваших постоянных клиентов, которые хотят ощущать себя частью «семьи». Подобная работа часто не является основной. В конце концов, люди сами знают, как им входить и садиться. Тем не менее сотрудник, занимающийся этими вопросами, контролирует работу со столами, помогая следить за тем, не перегружены ли работники кухни и официанты. Та-

- 1) посмотрите, сколько клиентов у вас будет за одну смену;
- 2) посмотрите, сколько столов может обслуживать один человек;
- 3) умножьте часовую оплату работника на количество необходимых часов.

### Уборщики

Уборщики, как правило, поддерживают чистоту столов. Эта работа относится к основному, поскольку вы не можете посадить людей за стол, пока со стола не убраны тарелки, стаканы, другая посуда прежних посетителей. Ключевым моментом является то, что ваши клиенты должны иметь возможность быстро приходить и уходить, не чувствуя, что их торопят или выгоняют. Хорошие уборщики снимают существенную часть нагрузки с официантов, которые в этих случаях могут сконцентрировать свое внимание исключительно на обслуживании клиента. Подумайте, какая занятость будет у вашего ресторана и сколько работников понадобится вам для эффективного поддержания порядка.

### Работники, встречающие клиентов

Работники, встречающие клиентов, должны заставить клиента чувствовать себя комфортно в тот момент, когда он заходит в вашу дверь. Это особенно важно для ваших постоянных клиентов, которые хотят ощущать себя частью «семьи». Подобная работа часто не является основной. В конце концов, люди сами знают, как им входить и садиться. Тем не менее сотрудник, занимающийся этими вопросами, контролирует работу со столами, помогая следить за тем, не перегружены ли работники кухни и официанты. Та-

кой сотрудник играет двойную роль. Он/она должен иметь возможность помочь официантам с водой, кофе, уборкой и т. д., а также следить за тем, насколько быстро сервируются столы. Обычно здесь необходима большая ловкость, и вам нужен тот, чья работа будет действительно полезной.

Обратной стороной найма работника, встречающего клиентов, является то, что ему необходимо платить даже в тех случаях, когда в зале никого нет. С другой стороны, высокий уровень подобного сотрудника может способствовать заполнению ресторана. Когда эти тонкие моменты урегулированы, работника, встречающего клиентов, можно нанимать лишь для случаев, когда он действительно необходим.

### **Экспедитор**

*Экспедитор* контролирует поток на кухне. Он должен обеспечивать доставку еды за стол в необходимый момент. Ключевым моментом работы экспедитора является наблюдение за тем, чтобы ничто не отклонялось от стандартов ресторана. Еда предполагает вкус, но другие чувства тут тоже работают, запах и внешний вид, например. Имейте в виду важность внешнего вида блюда и вероятность того, что клиент получит удовольствие от еды. Однако, здесь, как и в предыдущем случае, есть недостаток: ваш экспедитор не занят, когда в ресторане нет клиентов.

### **Персонал кухни**

*Персонал кухни* может заниматься только приготовлением еды, а может работать также на других аппаратах, которые требуют обслуживания, на таких как сушилка, гриль или аппарат для пасты. От вашего меню зависит, как много людей вам нужно на кухне. Простое или сложное у вас меню? Много ли требуется предварительной работы? Требуется ли подготовка блюда специальных навыков, например навыка дизайнера по узорам, или вам просто нужен кто-то, кто выльет томатную пасту на хлеб. Здесь, как всегда, нужно ориентироваться на то, *чего ожидает ваш клиент*.

Дизайн вашей кухни также может влиять на количество и квалификацию вашего персонала. Устройте вашу кух-

ню таким образом, чтобы один работник мог выполнять несколько функций, находясь на одном месте. Сократите количество необходимых действий и интенсивность движения на кухне, установив холодильные камеры рядом с тем местом, где ингредиенты будут использоваться. Подумайте о том, чтобы приготовить определенное количество продуктов, а потом держать их на столе с подогревом. Если один человек сумеет выполнять работу за двоих благодаря удобному дизайну кухни, вы сможете сократить персонал, не нанеся этим вреда качеству обслуживания ваших клиентов.

Если объемы ваших продаж могут оправдать такие затраты, мы особенно рекомендуем вам принять на работу менеджера по кухне, получающего у вас твердый оклад.

### **Мойщик посуды**

*Мойщик посуды* выполняет всем понятную и необходимую работу, однако, нужна ли вам особенная должность для такого работника? Просмотрите ваш персонал и его функции, и, может быть, вы найдете человека, который будет помимо своей основной работы также мыть посуду. Производя оценку, нужно принимать во внимание ряд факторов. Как много у вас фарфора? Как часто нужно мыть фарфор (стаканы, чашки, другие кухонные приборы), чтобы его было достаточно? В ресторане *Vogart's* в Колорадо Спрингз готовят сотни вкуснейших сэндвичей. Владелец заставлял своего повара и помощника мыть тарелки. Было очень много дополнительной работы, однако работников было меньше, и поэтому он мог им больше платить. Работники были счастливы. Затраты на труд были не так велики, поскольку дополнительные платежи работникам оказывались меньше, чем если бы руководитель нанял работников специально для мытья посуды. К тому же, посуда всегда была чистой и подавалась вовремя.

## Поощрения

Поощрения, которые вы предлагаете вашим работникам, будут определяться другими организациями. Здесь, как и с зарплатами, все определяется на локальном уровне. Помните, однако, о том, что вы также являетесь членом этого локального сообщества. Если вы сочтете необходимым, вы можете устанавливать более высокие стандарты найма или удержания работников.

Поощрения являются одним из наиболее сильных преимуществ франшизных операций. Они могут быть региональными или национальными и могут иметь огромную покупательную способность по сравнению с индивидуальными операциями. Так же как при крупных заказах на мясо, овощи, хлеб или масло, можно использовать аналогичный подход при покупке других вещей, таких, как страховки. Очевидно, чем большие поощрения вы предлагаете, тем легче будет привлечь и удержать хороших работников.

Границы прибылей ресторана являются и будут оставаться тонкими. Это нужно учитывать при составлении бизнес-плана. Вы можете предлагать многие поощрения, однако, как правило, выделяются две большие группы:

**Отпускные.** Даже тем, кто работает неполный рабочий день, можно предлагать отпускные. Как много вы предлагаете и как много вы можете прибавить к поощрительному набору, зависит от требований локального рынка.

**Страхование здоровья.** Оно может дать вам большое преимущество на рынке. Вы можете установить вашу собственную про-



### Размер имеет значение

Большая просторная кухня замечательна для дома, но она автоматически увеличивает издержки на оплату труда работников ресторана. Организуйте свою кухню таким образом, чтобы количество действий, необходимых для совершения одной операции, было минимальным.

Чтобы определить различные варианты затрат, составьте график, отражающий количество людей, необходимых для выполнения каждого вида работ. Закрасьте квадратики на графике так, чтобы каждый квадратик равнялся получасу.

Теперь просто умножьте реально отработанные часы на стоимость работы в час, и вы определите различия в трудозатратах. Обратите внимание на то, что издержки будут варьироваться в зависимости от объемов ваших продаж.

Необходимо принять во внимание, что стоимость работ на кухне не такая гибкая, как в других случаях. Работники кухни должны уметь выполнять различные виды работ, с тем чтобы переключаться на другие задания, когда бизнес замедляется.

грамму оплаты, в которой обе стороны платят свою часть. Вы также можете установить программу, по которой выплаты производятся за счет налогов. Проконсультируйтесь с вашим бухгалтером и вашим страховщиком относительно оптимальной для вашего ресторана программы.

## **Издержки на социальное обеспечение работников**

Издержки на социальное обеспечение работников и налоги можно разделить на следующие пять основных категорий:

**Категория «работодатель»** по Федеральному закону «О страховых взносах» предусматривает необходимость выплаты работодателем налогов в Национальный пенсионный фонд социального обеспечения. Налоги разделяются между работодателем и работником по установленной ставке. На момент написания настоящей книги налог составлял 7,65% от заработной платы до вычетов. В соответствии с указанным Законом работодатель удерживает часть, подлежащую оплате работниками, и соединяет эту часть со своим взносом.

**Категория «налоги на безработных».** Данные налоги выплачиваются в соответствии с Федеральным законом «О налогах на безработных». Этот налог подлежит оплате любым работодателем. Существуют предписания относительно зависимости этого налога от зарплаты работника и времени его работы. Проконсультируйтесь с вашим юрисконсультлом относительно действующих норм и предписаний. На момент написания книги налог составлял 0,008% от заработной платы до вычетов.

**Категория «государственные налоги на безработных».** Размеры данных налогов определяются в зависимости от сферы вашей деятельности и вашего опыта в этой области (т. е. от количества исков от безработных, которые были выдвинуты против вас).

**Категория других налогов.** Количество налогов, товары и услуги, подлежащие налогообложению, и размеры налогов различаются в зависимости от места деятельности. Важно, чтобы вы получили необходимую информацию у местных властей и точно следовали предписаниям законодательства. При этом, постоянно спрашивайте у местных властей относительно нововведений, поскольку налоговые органы любят вводить новые объекты налогообложения.

**Категория компенсаций.** Эти компенсации являются обязательными для всех работников. Еще раз повторим, что ситуация по конкретным налогам и сборам будет меняться в зависимости от места деятельности. В некоторых случаях владелец ресторана сможет получить такую компенсацию через государственное ведомство. В других случаях услуги могут быть предложены частными страховыми компаниями. Свяжитесь с вашей ассоциацией. В некоторых государствах существуют фонды самострахования. Эта программа предполагает разные преимущества, в том числе низкие ставки, возможные скидки, если вам было предъявлено мало исков, информацию и обучение.

## Пересмотр затрат на обучение работников

Как собственнику/менеджеру вам необходим постоянный рост качества предоставляемых вами услуг. Это означает, что вам необходим постоянный рост знаний и навыков, как ваших работников, так и ваших собственных. Знание — это сила, сила зарабатывать деньги.

Обучение является одним из основных ключей к успеху в ресторанном бизнесе. Вы можете позволить себе нанять работников, не имеющих опыта, если у вас есть возможность обучать их по хорошим программам. Во многих случаях неопытность работает в их пользу, поскольку им не нужно «забывать» плохие привычки, приобретенные ими в других местах. Обучение должно включать привитие навыков, необходимых для работы, на которую они наняты. Однако нужно проводить также обучение другим навыкам для тех случаев, когда кто-либо из работников заболевает или по



Обучения означают не только привитие навыков, но также хранение документации.

Обучение должно включать распространение обучающих руководств, проведение собраний, наблюдение за тем, чтобы работа персонала с документацией проходила в надлежащем порядке, подробное разъяснение политики компании и процессов ее работы, а также подробное обсуждение целей вашей компании. Являясь собственником/менеджером, вы должны развить тестовую работу для обеспечения стабильности услуг. Проинформируйте работников об их обязанностях и о том, как будет оцениваться их исполнение. Удостоверьтесь, что работники полностью осведомлены относительно правил техники безопасности и следуют им.

Личное дело работников должно включать их заявление о приеме на работу, форму W4, другие формы, заполненные анкеты, даты увольнения с причиной увольнения, отметки о возможности восстановления на работе, любые другие документы, фиксирующие выговоры и оценку работы. Все эти документы должны быть подписаны и содержать необходимые адреса и телефоны.

другой причине не выходит на работу, и, соответственно, возникает необходимость его замены. Работникам необходимо привить систему ценностей вашей организации.

Вы заметите, что хорошие работники сами захотят учиться, и они оценят ваше стремление их обучить. Продолжение обучения показывает, что руководство заинтересовано в качестве работы, а равно в качестве самого персонала.

Руководство должно регулярно посещать торговые шоу, семинары и другие программы обучения. Бизнес быстро меняется, и вы должны всегда быть в курсе постоянно меняющихся обстоятельств. Подпишитесь на специальные журналы по вашей сфере деятельности и заинтересуйте ими ваших руководящих работников. Менеджеров необходимо заинтересовать также в том, чтобы они регулярно посещали другие рестораны, смотрели за тем, как развивается конкуренция, и заимствовали новые идеи, которые могут хорошо прижиться в вашем ресторане. Убедитесь также в том, что ваши менеджеры обучены осуществлять различные операции, ведь они могут понадобиться где угодно в любую минуту.

Обычно, если у сотрудника что-либо не получается, виновато руководство. Это значит, что где-то, в какой-то момент, руководство не проделало необходимую работу по обучению или не разъяснило ценности вашей компании.

## Прогнозирование сезонных изменений

Сезонные изменения также являются местным явлением. Если ваш ресторан находится на лыжном курорте, тогда вы сильно зависите от облаков, полных мягких, белых снежных хлопьев. Над погодой у вас нет абсолютно никакого контроля, и вы должны составлять свои планы, имея это в виду. Конечно, у вас могут быть дополнительные сезоны, например, в течение летних месяцев, а весенний спад на пляжах может принести достаточно прибыли, чтобы за неделю или чуть больше покрыть убытки за весь остальной год. Некоторые места просто закрываются на несколько месяцев на периоды спада. Что вы будете делать, как вы будете распределять свою работу в течение сезона, полностью зависит от тех условий, в которых вы работаете.

К счастью, вы все же можете делать некоторые прогнозы. Вы можете не знать, сколько будет снега, но вы точно знаете, что снег выпадает каждую зиму. Вы знаете, что туристические автобусы приезжают в июне и что они уезжают с ваших парковок, когда с деревьев начинают осыпаться листья. Если ваша ассоциация имеет связь с Super Bowl, тогда у вас будут точные даты, на основании которых можно осуществить планирование. Вы будете за несколько дней знать, когда ожидать притока людей и транспорта, а за день до большой игры сможете начать освобождать парковку.

Вы должны знать свой город и периоды подъемов и спадов его экономики. Узнайте, когда обычно начинают приезжать туристы и как быстро возрастает их поток. Продумайте, сколько вам нужно персонала, сколько дополнительных заказов вам необходимо сделать, и что вам нужно сделать для того, чтобы обеспечить приток ваших постоянных клиентов после окончания сезона.

Вы должны знать свой город и периоды подъемов и спадов его экономики. Узнайте, когда обычно начинают приезжать туристы и как быстро возрастает их поток.

## **Предотвратим некоторые налоговые проблемы**

Если вы думаете о том, чтобы изменить квалификацию некоторых ваших работников и избежать таким образом отдельных налогов, значит, вы еще недостаточно хорошо разбираетесь в вопросе. Несоблюдение трудового законодательства рассматривается Департаментом США по труду как серьезное правонарушение. Когда эта книга выходила в свет, Департамент США по труду обнародовал планы относительно трех основных областей правонарушений, касающихся зарплат и времени работы.

### **Ненадлежащая квалификация персонала кухни**

Вы ищете неприятностей, если пытаетесь перевести вашего шеф-повара или его помощника из группы работников, находящихся на твердом окладе, в группу почасовых работников, чтобы избежать необходимости оплаты времени, когда они фактически не работают. У федерального правительства есть строгие положения относительно того, кого необходимо квалифицировать как находящегося на твердом окладе, а кого считать почасовым работником. Согласно основному принципу работник, находящийся на твердом окладе, — тот, кому платят фиксированную зарплату и кто занимает исполнительную, административную должность или должность, требующую профессиональных навыков. Внимание правительства в большей степени направлено на обязанности, чем на то, как выплачивается зарплата. Мудрым решением может стать следующее: пусть один из ваших работников выполняет некоторую специальную работу, например, пусть ваш шеф-повар одновременно исполняет обязанности менеджера. Перед классификацией работников или описанием обязанностей работника обратитесь к юрисконсульту.

## Подсчет сверхурочных

Зарабатывает кто-либо из ваших работников сверхурочные? Да. Работник должен работать больше сорока часов в неделю, чтобы зарабатывать сверхурочные. Если вы берете на это кредит, переработка отражается не на зарплатах работников, а на минимальной зарплате. Минимальная зарплата складывается со сверхурочными и в итоге получается соответствующий размер оплаты сверхурочных часов. Если ваше государство не позволяет брать указанные кредиты, сверхурочные основываются на обычной почасовой ставке работника.

Посмотрите свои бухгалтерские документы, графики работы и права работников. Обязанностью именно собственника является обеспечение получения работником соответствующей платы за свою работу, в том числе и за сверхурочную.

## Сверхурочные работников кухни

Некоторым кухонным работникам могут предоставляться деньги из общего фонда чаевых. Вместе с тем, сборы за услуги представляют собой нечто иное — это сборы, доплачиваемые к чекам за банкеты. Отсюда пришла фраза «сбор за услугу в размере  $x$  процентов будет добавлен к вечеринкам, на которых больше, чем  $x$  гостей». Общепринятая процедура — когда персонал кухни получает часть из фонда чаевых. Эти суммы прибавляются обычной ставке для подсчета сверхурочных.

Удивительно просто просмотреть компенсации за сверхурочные. Внимательно проверьте цифры, чтобы убедиться в том, что у вас нет нарушений. Это ваша обязанность. Свяжитесь с местными властями и убедитесь в том, что у вас правильная информация относительно действующего законодательства.

Являясь собственником или менеджером, вы всегда стремитесь предоставить лучшее вашим работникам, ведь только так вы можете привлечь и удержать лучших людей. Удостоверьтесь в том, что вы всегда соблюдаете действующее законодательство. Очень важно хорошо заботиться о людях, работающих с вами. Только так вы сможете заставить их хорошо на вас работать.

➤Глава 19

# Основы ресторанного маркетинга

- 292 — Описание маркетинга
- 292 — Маркетинг это не реклама, PR или продвижение товаров
- 293 — Определение некоторых ключевых терминов маркетинга
- 295 — Определение уникального предложения
- 296 — Определение маркетингового плана
- 301 — Приспособление к изменениям на рынке

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## Описание маркетинга

**М**аркетинг это большая картина. Это мастер-план, контролирующий рекламу (см. главу 20), PR и процедуры продвижения товаров (см. главу 21). Все перечисленные элементы являются важными, но без направления, которое обеспечивает маркетинг, они представляют собой не более, чем отработанные ресурсы, упущенные возможности и большое количество времени, энергии и денег, работающих в пересекающихся направлениях.

Маркетинг представляет собой план, который переносит вас с того места, на котором вы находитесь сейчас, на то место, куда вы собираетесь попасть. Это процесс, который совмещает в себе различные элементы, организует их в связный план действия, выполняет этот план и приспосабливается в процессе его выполнения к различным обстоятельствам, что необходимо для достижения поставленных целей. Рассматривайте ваш маркетинг-план как живой организм. Следуйте его основным направлениям, но изменяйте его сразу же, как только на рынке возникнут соответствующие предпосылки.

## Маркетинг это не реклама, PR или продвижение товаров

Маркетинг можно представить как закрывающий собой все зонт, общий план и направляющую силу.

Маркетинг можно представить как закрывающий собой все зонт, общий план и направляющую силу. Реклама, PR и продвижение товаров — это функции маркетинга, а их направление устанавливается планом. Они ценны, но по определению следуют за маркетингом.

### Реклама

Реклама организуется за счет платных услуг средств массовой информации. Носителями рекламной информации могут быть радио, телевидение, это может

быть реклама на улице, присылаемая по почте, размещенная в газетах и журналах, на стендах, а распространителем может стать сын ваших соседей, раздающий рекламные объявления.

## **PR**

PR представляет собой работу со средствами массовой информации, при помощи которых вы обращаетесь к общественности, а еще лучше — к вашему сегменту общественности. PR это «бесплатные» средства массовой информации, в том смысле, что вы не можете их купить. Здесь вам нужно работать через департаменты новостей радио- и телевизионных каналов, газет и журналов, и это означает, что у вас значительно меньше возможностей контролировать доставку вашего сообщения аудитории.

## **Продвижение товара**

Продвижение товаров, как правило, представляет собой внутренние мероприятия или спонсирование, направленные на привлечение дополнительных клиентов. Это механизм, который может быть также использован для генерирования позитивных новостей и формирования в обществе хорошего спроса. Продвижение товаров часто предполагает использование платной рекламы и PR. Получение здесь «бесплатного» эфира может быть весьма дорогостоящим.

## **Определение некоторых ключевых терминов маркетинга**

Маркетинг и прилегающие к нему области имеют свой жаргон. Никогда этого не бойтесь. Владельцы ресторанов используют этот же жаргон. Люди, возможно, не понимают, что вы имеете в виду, когда говорите о «сравнении ресторанных издержек зала и кухни». Просто используйте термины и определения. Здесь представлены некоторые из них.

*Область влияния* — это то количество людей, которое увидит или услышит вашу рекламу в пределах определенного периода времени. Область влияния обычно распространяется на четыре недели. Газеты и журналы используют термин циркуляция, однако имеют в виду то же самое.

*Частота* — это то, сколько раз потребитель обращается к вашей рекламе за определенный период времени.

*Глубина* представляет собой процент от всего населения, на которое распространилось влияние средств массовой информации. Имейте в виду, что ваш рынок может не включать все население, или он может быть даже весьма узким, таким как студенты или пожилые люди.

*Пустая циркуляция* относится к средствам массовой информации. Это люди, которые могут находиться в области влияния вашей рекламы, но которые на самом деле не являются вашими клиентами. Чем больше аудитория или циркуляция, тем больше вероятности пустой циркуляции.

*Переходящее из рук в руки чтение* — термин печатных изданий. В отличие от рекламы по телевидению или радио, реклама в газетах и журналах может переходить из рук в руки. Например, в доме может быть всего одна подписка на ежедневную газету с рекламой о ресторане, но когда ее закончит читать папа, он отдаст ее маме, которая может отдать ее бабушке и так далее. Таким образом, одна подписка может отражать двух и более читателей, обративших внимание на вашу рекламу.

*Флайт* представляет собой рекламу ограниченного действия. Например, если вы рекламируете большой новогодний праздник, вы должны за неделю или за две до мероприятия сделать флайт реклам, которые будут убраны за день до окончания мероприятия. Флайты делаются обычно для праздников или особых мероприятий.

*Длительность* относится к постоянной рекламе, такой, как спонсирование недельных новостей или прогнозов погоды. Успех зависит от большого числа показов в течение

длительного периода времени, которое формирует хорошие результаты воздействия.

*Аудитория* — это группа или группы людей, которых достигает рекламное сообщение. Как правило, речь идет о телевидении и радио. Печатные издания называют это циркуляцией.

*Цена за тысячу* представляет собой уплаченную средству массовой информации сумму, необходимую для того, чтобы реклама достигла тысячи человек. Эта цифра полезна при сравнении эффективности разных средств массовой информации.

## Определение уникального предложения

Уникальное предложение представляет собой то, что отличает вас от всех других ресторанов. Такой вещью может быть буквально все, например ваш шеф-повар, ваше местонахождение, меню, необычная карта вин, оформление ресторана, его название. Чтобы маркетинг был эффективным, ваше уникальное предложение должно создавать в сердцах и сознании потенциальных клиентов желание прийти к вам и воспользоваться этим предложением. «Мы являемся единственным рестораном на Хайвэе 9» может быть удачной находкой, однако если вы расположены в двух шагах от фермы, разводящей свиней, или от стрельбища воздушных сил, она принесет вам немного пользы. «Мы предлагаем бесподобное кулинарное искусство от шеф-повара Фердинанда» — одно хорошее предложение. «Единственное в го-



### Позиционирование вашего ресторана — это игра мысли

Позиционирование — это игра мысли, но вместе с тем это также и серьезная вещь. Позиционирование представляет собой искусство создания в сознании людей положительного имиджа компании. Это противопоставление вашей компании (продукции, услуги и т. д.) чему-либо.

Наверно, среди самых известных случаев наиболее показательным является позиционирование компании Avis Rent-A-Car против компании Hertz. Компания Avis вошла в бизнес с теперь всем известным лозунгом: «Мы компания № 2 и мы стараемся работать лучше». Такое позиционирование предполагало, что вы, клиент, получите услугу лучшего качества у нас, в компании Avis, поскольку мы знаем, что нам нужно работать гораздо лучше, чтобы зарабатывать и поддерживать свой бизнес.

Это сработало. За несколько лет внутренние продажи компании Avis повысились с 10 до 35%. Ключом к успеху было объявление позиции компании на рынке и подтверждение ее.

Вы можете сыграть в эту игру на своем рынке. Например, если вашим конкурентом является большая и известная компания, вы можете объявить позицию своей компании — вы «домашние и дружелюбные».

роде место, где вы можете попробовать настоящую чикагскую толстую пиццу» – другое.

Будьте очень осторожны при выборе своего уникального предложения, которое вы будете продвигать. Если шеф Фердинанд вдруг начнет производить плохие, не отвечающие требованиям конкуренции суфле, на этот случай у вас может быть предусмотрена сумма для продвижения нового уникального предложения. При этом ваше уникальное предложение не обязательно должно быть действительно совершенно уникальным. Оно может существовать у ваших конкурентов, но не использоваться ими в маркетинге. Будьте осторожны, однако, и с этим подходом, поскольку ваш конкурент в любой момент может начать продвигать то же предложение, – тогда ваша уникальность вылетит в трубу. Цена может быть уникальным фактором, но это может на вас негативно отразиться. «Наши стейки так же хороши, как те, которые предлагаются в Steak-O-Rama Билли Боба» – может звучать, но старый Билли Боб может все испортить, если слегка снизит свои цены.

## **Определение маркетингового плана**

Маркетинговый план – это ваша дорожная карта, с помощью которой вы попадете именно туда, куда направляетесь. Очень важно, чтобы вы знали свой пункт назначения и все важные точки на пути. Ваш общий план будет содержать определенный график, разбитый на промежутки. Также в него вы включите бюджет, разбитый на небольшие элементы. Например, у вас есть общий бюджет на маркетинг размером, скажем, 50 000\$. Одним из его элементов будет бюджет на рекламу, который может составлять 35 000\$. Дальше вы делите его на меньшие части, например, на бюджеты для рекламирования в газетах 20 000\$, по радио – 10 000\$, по почте – 5 000\$ (эти цифры необходимо понимать только как примеры, а не как реальные рекомендации).

## Устанавливайте достижимые цели

Маркетинговые цели должны быть конкретными и достижимыми. «Мы увеличим количество клиентов за счет стратегических коммерческих действий, заставляющих наш персонал работать в новых командных парадигмах», — это ни конкретная, ни достижимая цель. Это вообще не цель. «Ресторан Randy Rowdy к 31 декабря 2003 года увеличит доходы своей сети на 10% в своих столовых и на 8% в своих гостиных» — это нормальная цель. Она конкретная и достижимая. Вам также необходимо определять на всем пути контрольные точки, такие, как квартальные и месячные цели, что позволит вам легче двигаться к общей конечной цели.

## Составьте календарь

Вещи имеют свойство казаться нереальными на бумаге. Сделайте ваши маркетинговые цели настолько реальными, насколько можете. Просмотрите месяц, кварталы, год или даже умножьте года, и установите, как будет развиваться ваш маркетинговый план. На самом деле у вас будет несколько календарей. Один будет основным документом, а другие будут разбивать основной календарь на более мелкие, специальные периоды времени. Чем мельче будут сегменты, тем более подробным будет ваш календарь в целом.

Ваш общий календарь должен включать программу рекламирования, ваши действия в области PR и продвижения услуг. Вы можете создать также субкалендари для этих трех областей.



Понимайте различия между выгодными особенностями, преимуществом и подтверждением.

Вам необходимо понимать разницу между этими тремя понятиями таким образом, чтобы вы могли правильно их использовать. При этом вы обязательно должны делать подтверждение, чтобы люди верили в то, что вы говорите.

Выгодная особенность это некоторый факт. Например, то обстоятельство, что ваш шеф-повар учился в кулинарном институте во Франции в Париже.

Преимущество представляет собой то, что думает по этому поводу клиент. Скажем, то, что ваш шеф-повар готовит деликатесы, которых больше нигде в округе нет.

Подтверждение является действительным основанием выгодной особенности. Повесьте на стену рядом с фотографией повара его диплом, чтобы все видели это подтверждение. При этом приготовление деликатесов, которых больше нигде в округе нет, также будет расцениваться как подтверждение.

Ваш ресторан может иметь любое количество выгодных особенностей. Сделайте так, чтобы они соответствовали преимуществам, которые вы объявляете в вашей рекламе, PR и при продвижении услуг. Всегда показывайте подтверждение.



### Проведение маркетингового исследования

Прежде чем создать маркетинговый план, вам придется провести множество исследований. Эта фаза плана называется «кто-я». К тому времени, когда вы дойдете до этой стадии, вы должны будете уже создать твердое основание из ценной маркетинговой информации. Подумайте о своей работе по рынку, которую вы уже почти сделали:

- выбрали свой бизнес;
- определили ваших клиентов;
- изучили конкуренцию;
- изучили рынок (географию, уровни доходов и т. д.);
- провели анализ ВПСС (возможности, препятствия, сильные и слабые места);
- определили свои цели;
- составили меню;
- установили свои задачи.

Ваш маркетинговый план является ключевым элементом для достижения этих целей.

## Составьте бюджет

Бюджет это исключительно точный документ. Практически каждый элемент, используемый при составлении бюджета, является известным фактором. Например, вы можете узнать цену рекламы на телевидении, цену дюйма на странице газеты или цену рекламы на рекламном стенде. Оцените, что именно вам нужно, и подсчитайте общий итог. Представители средств массовой информации с удовольствием вам в этом помогут, откусив при этом, разумеется, свою часть пирога. Вы можете также нанять специализированные рекламные или маркетинговые фирмы.

При составлении бюджета следуйте кривой ваших продаж. В примере, который был представлен выше, результаты бизнеса начинали расти в момент, когда начинали распускаться цветы. Это тот момент, когда менеджер решает увеличить бюджет. Деньги, вложенные в январе или феврале, когда результаты деятельности традиционно низки, потрачены впустую. Маловероятно, что вы сможете при помощи рекламы изменить здесь обычную кривую продаж. Сохраните эти деньги и вложите их в тот момент, когда они смогут принести наибольшую прибыль. Используйте их, чтобы привлечь клиентов, когда они будут в настроении насладиться вашей кухней.

Фиксируйте свои бюджеты и сравнивайте записи разных лет. Чем чаще вы это делаете, тем лучше и точнее будет ваш бизнес. Вы поймете, что работает, что не работает, что работает лучше в одно время, а что в другое.

## Внедрение вашего плана

Это относительно просто. Вы просто двигаетесь вперед, делая то, что указано в вашем бюджете и календаре. Вы можете делать это лично, это может делать ваш генеральный менеджер или директор по развитию, либо вы можете нанять специалистов со стороны.

Если вы решите делать это лично и придете к выводу, что этот опыт вас устрашает, не бойтесь. У вас получится. Прежде всего, разбейте перечень всех необходимых мероприятий на задания, которые вы можете осилить за один раз. Например, если вы хотите дать рекламу на радио, но ничего в этом не смыслите, не отчаивайтесь. Звоните на радиостанции и собирайте информацию. (Мы рассмотрим вопрос о средствах массовой информации подробнее в главе 20). Немного здравого смысла — и вы преодолеете этот путь. Если вашими клиентами (в терминологии средств массовой информации — «целевой аудиторией») являются пожилые граждане, тогда вы точно знаете, что на радиостанции, которые играют рэп или хэви-металл, звонить не нужно. Радиостанции с легкой музыкой, ретро или новостями в данном случае будут более удачным выбором, если вы хотите, чтобы ваша реклама была услышана потенциальными клиентами. Если вы работаете в основном на студентов, вам нужно звонить на станции, которые специализируются на молодежной музыке. Помните, вам не нужно покупать рекламу на тех станциях, которые нравятся вам, вы должны ориентироваться на то, что читает, слушает или смотрит ваша аудитория.

Когда вам звонят представители средств массовой информации (агенты), старайтесь получить всю возможную информацию. Эти люди связаны с рейтинговыми службами, такими, как Arbitron, которые осуществляют мониторинг их аудитории. Они могут показать вам, расписать практически поминутно, кто и какие радиостанции слушает — мужчины, женщины, взрослые и т. д. Опишите ваших клиентов и скажите «покажите мне». Оцените рейтинги, выберите себе радиостанции и делайте свои заказы. Следуйте этой же процедуре при работе с другими видами средств массовой информации. Берите сегмент бюджета и одну радиостанцию и продвигайтесь далее, пока не закончите задание.

## Следите за работой

Всегда проводите мониторинг своего бюджета и обращайтесь внимание на то, как отвечает аудитория на ваши усилия. Позвольте рекламе работать, но продолжайте следить и оценивать. Если она не работает и после испытательного срока, присмотритесь к тому, что именно не работает. У Рэнди есть правило: он всегда дает рекламной кампании или процессу продвижения по крайней мере шесть недель, прежде чем определять, успешна она или нет. Будьте в курсе всех дел. Станции меняют форматы, ди-джейев, агентов, иногда меняются вкусы общественности. Все эти факторы сказываются на эффективности вашей рекламы.

Если отдельная реклама не работает, этого еще недостаточно, чтобы выдергивать шнур. Определите, почему эта реклама не работает. Возможно, вы правильно выбрали станцию(и), но купили неправильное время. Когда ваша аудитория слушает радио? Может быть, вы купили более дешевое время с полуночи до пяти утра, а ваша аудитория привыкла слушать радио в более дорогие часы? Зачем покупать время, когда ваша аудитория не слушает радио?

Достаточно ли вы купили времени на будущее? Существует много средств, размещающих рекламу. Вашу рекламу должны услышать много раз, чтобы она привлекла внимание. Повторяемость рекламы очень существенна. Правило Рэнди гласит, что реклама должна быть просмотрена или услышана по крайней мере шесть раз, прежде чем отдельный член аудитории действительно поймет, что видел ее. Только с этого момента реклама начинает действовать.

Заметна ли ваша реклама? Рекламные объявления в газетах и журналах печатаются одно над другим. Реклама на радио и телевидении группируется по блокам. Потребителя легко ошеломить всей этой информацией. Ваша реклама должна быть заметной, чтобы ее увидели или услышали. Она должна казаться чем-то из ряда выходящим, иначе ее никогда не заметят. Выпрыгива-

Вашу рекламу должны услышать много раз, чтобы она привлекла внимание. Повторяемость рекламы очень существенна.

ют ли ваши сообщения со страниц или они теряются в серой массе?

Работа над внедрением вашего маркетингового плана — это процесс обучения. Продолжайте учиться. Продолжайте настраивать ваш план и совершенствуйте свои навыки.

## **Приспособление к изменениям на рынке**

Изменения только ради изменений могут быть опасными. Как говорится, «если не ломается, не чини». Переход ко вкусу карри в соответствии с последними тенденциями моды может быть также опасным. К тому времени, как вы потратите достаточные средства на изменения в вашем ресторане, мода может измениться.

Существуют вещи, которые необходимо менять. Даже если вы решили ничего не реформировать, вам все же лучше еще раз хорошо это обдумать. Рынки меняются, люди взрослеют. Если клиенты, которые живут рядом с вами, взрослеют, вам необходимо приспособливаться к этому, чтобы они приходили к вам. Как только бывшие студенты колледжа пошли работать и стали родителями, их пристрастие к гамбургерам и дешевой сангрии может превратиться в любовь к континентальной кухне и дорогому вину. Вам нужно приспособиться либо найти другую группу студентов.

### **Рост и спад экономики**

Экономика знает периоды роста и падений. Если в сетях ресторанов в вашем городе происходят многочисленные увольнения, многие люди потеряют свои доходы. К этому необходимо приспособливаться. Приспособление в данном случае не означает приношение качества в жертву. Если у вас высококласный ресторан с континентальной кухней, вам, наверно, не нужно переходить на гамбургеры и пиво. Но вам нужно добавить к стандартному меню некоторые более дешевые блюда. Вы не потеряете тех клиентов, у которых есть средства на дорогое вино, но вам нужно продумать как

изменить ваше меню, чтобы привлечь тех, кто слегка стеснен в деньгах.

### **Изменения вкусов**

Вкусы меняются. Одно время люди любили крепкое виски. Позже они перешли на более легкие ликеры, потом на вино. Красное вино было последним писком моды, а потом все перешли на белое. Несколько лет назад люди думали, что суши — какой-то Годзилла из дешевых японских фильмов. Сегодня суши-бары есть повсюду. Каджунская еда была некоторое время на пике моды, но горячий период миновал. Кто знает, что будет дальше. Если вы хотите следовать происходящим изменениям, вам лучше подойдет вариант постоянного добавления особых блюд к вашему меню, нежели вариант изменения всего ресторана. В этом случае вы сможете двигаться вместе с изменениями и они не будут давить на вас. Гораздо проще напечатать вставку к вашему меню, чем переделывать его полностью.

Конечно, если вы владеете рестораном с мексиканской кухней, а хотите открыть суши-бар, тогда почему нет? Действуйте, но предварительно проведите соответствующее маркетинговое исследование, чтобы определить, реально ли такое изменение. В большинстве случаев, однако, настоящим ключом к нововведениям является следующее: следует приспособлять изменения под себя и не позволять им диктовать вам направление вашего развития. В конце концов, это направление может не соответствовать вашей конечной маркетинговой цели.

Маркетинг — это большая картина. Если умно ее рисовать, уделять ей много внимания и аккуратно доводить ее до конца, она вполне может стать шедевром.

➤Глава 20

## Реклама вашего ресторана

- 304 — Предварительные вопросы по рекламе
- 304 — Понимание рекламы и разработка целей
- 305 — Ассигнование денежных средств для вашего рекламного бюджета
- 306 — Оценка эффективности работы средств массовой информации
- 308 — Рассмотрение основных типов средств массовой информации
- 313 — Поиск вторичных средств массовой информации
- 314 — Где начинать?

Часть первая

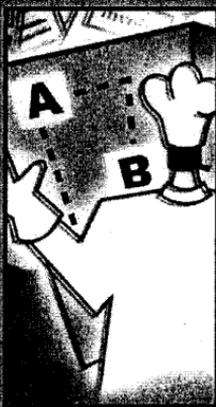
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



### ЧАСТЬ ПЯТАЯ. МАРКЕТИНГ И РАЗВИТИЕ ВАШЕГО РЕСТОРАНА

■ Глава 19. Основы ресторанного маркетинга ■ Глава 20. Реклама вашего ресторана ■ Глава 21. PR и пиар в ресторане

## Предварительные вопросы по рекламе

**К**огда дело доходит до рекламы, задавайте базовые вопросы и задавайте их много. Вступая в мир рекламы, используйте простое правило: чем меньше вы знаете, тем больше вопросов нужно задать. Задавайте, например, следующие вопросы:

- Кто составляет мой рынок?
- Где они живут?
- Какое средство массовой информации лучше всего влияет на рынок?
- Сколько стоит влияние на аудиторию?
- Могут ли я себе это позволить?

Вам не нужно рекламировать свой ресторан на самой популярной в городе радиостанции, если эта станция не достигает слуха ваших клиентов. Ее высокие показатели не существенны из-за большого количества циркуляции пустой информации. Вам лучше работать с меньшей, более доступной газетой или радиостанцией, которая в большей степени ориентирована на тех людей, которых вы хотите привлечь.

Пока вы не пришли к какому-либо выводу, вы можете работать со специалистами в области рекламы, такими, как агенты или ваша рекламная компания.

## Понимание рекламы и разработка целей

Реклама — это покупаемое средство массовой информации. Вы покупаете место в газете, время на радио, рекламные стенды на улице и т. д. точно так же, как бы вы покупали мясо или овощи, столы и стулья, холодильники и кухонные плиты. Как уже указывалось в главе 19, реклама является функцией маркетинга, и она должна проводиться на основании хорошо разработанного общего маркетингового плана.

Ваши цели должны быть совершенно конкретными. «Мы хотим, чтобы нашу рекламу видело или слышало такое-то число клиентов/потенциальных клиентов такое-то

количество раз в неделю (в месяц или в течение другого периода проведения рекламной кампании)». Здесь есть все. Просмотрите рейтинги средств массовой информации. Выберите те из них, у которых больше читателей или слушателей, принадлежащих к вашей аудитории, и размещайте соответствующие ресурсы.

## Ассигнование денежных средств для вашего рекламного бюджета

Какой бюджет вы должны ассигновать на рекламу? На этот вопрос здесь невозможно ответить. Каждый рынок, каждый круг клиентов и каждый ресторан всегда имеют свои особенности. Новый ресторан, возможно, требует инвестирования большего количества средств в рекламу в большем количестве различных средств массовой информации, чем уже существующий ресторан с кругом преданных клиентов. Хорошо известные рестораны имеют рекламный график только лишь для поддержания известности своего имени. Этот график можно приращивать, покупая дополнительное время или место в средствах массовой информации для определенных целей, например специально для проведения определенных акций 8 марта. Рынок с высоким уровнем конкуренции потребует больших издержек на рекламу, чем спокойный рынок. На небольших рынках действует меньшее количество средств массовой информации, и цены здесь ниже, чем на крупных рынках.

Оцените вашу ситуацию, ваших конкурентов и ваши бюджетные ресурсы и опре-



### Расходы на открытие ресторана

Каждый раз, когда вы открываете новый ресторан, вы должны учитывать различные аспекты от местонахождения до конкуренции и общего положения дел на рынке от 10 000 до 25 000 долларов на предварительную кампанию. Его целью является не только уведомить об открытии ресторана своих ближайших соседей, но и сообщить всему городу об этом. Если ресторан находится на очень оживленной улице (наверняка это так), он будет также использовать баннеры или другие переносные стандарты, чтобы привлечь проезжающих в машинах людей, каждый день могли читать об открытии нового ресторана.

Его бюджет на открытие ресторана всегда основан на общем объеме продаж. Бюджет от 2 до 5% является хорошим для рекламы и маркетинга. Некоторые сегменты рынка могут иметь более высокий уровень конкуренции, что требует вложения более значительных средств.

делите разумную цифру. Как правило, обычный ресторан тратит от 1,5 до 3 процентов от общего объема продаж на свои маркетинговые программы.

## **Оценка эффективности работы средств массовой информации**

Хороший менеджер или владелец будет проводить постоянный мониторинг своих действий в области рекламы или PR. Работают ли они? Иногда оценить деятельность средств массовой информации бывает достаточно просто. Если вы рекламировали специальное мероприятие на День святого Патрика, и бизнес пошел вверх, а люди ходят в зеленом и радуются жизни, значит вы можете приписать свой успех рекламной кампании или PR-акции.

Иногда дать подобную оценку гораздо сложнее. Есть знаменитая фраза, приписываемая великому предпринимателю Джону Уоннамейкеру, о том, что половина бюджета на рекламу потрачена хорошо, а он просто не знал, какая именно. Короче говоря, если ваши рекламные усилия приносят вам новых клиентов, то, по крайней мере, половина работает. Вы также попадете в странную ситуацию, если к вам придет кто-нибудь и скажет, что пришел, потому что «прочитал вашу рекламу» или видел ваше объявление, слышал о вас по радио и т. д., притом что вы не рекламировались вовсе. Это может быть положительным остаточным действием вашей более ранней рекламы.

Если нет увеличения объемов продаж, очевидно, все дело в какой-то ошибке. (Исключением здесь будет тот случай, когда вы рекламируетесь только для поддержания имени и просто хотите сохранить существующее положение вещей). Любые причины могут вызвать недостаточный ответ населения на рекламу. Ниже представлены основные из них:

**Вы выбрали неправильное средство массовой информации.** Ваши клиенты слушали радио и не читали городские журналы.

**Вы выбрали неправильный вид средства массовой информации.** Ваши клиенты читали газеты, распространяемые в магазинах, и не читали ежедневных газет. Они смотрели местные новости, а не Fox или MSNBC.

**Вы купили неправильное время.** Середина ночи — отличное время для того, чтобы получить низкие результаты рекламы. Слушает ли кто-нибудь в это время радио? Попробуйте выбрать не просто лучший вид средства массовой информации, но и лучшее время.

**Вы выбрали неправильную аудиторию.** Рекламный щит, установленный между штатами, имеет аудиторию в сотни тысяч, но он находится в 20 милях от вашего ресторана, а видящие его люди едят недалеко от дома. Десятки тысяч из них вообще не местные.

**Вы составили неправильное рекламное сообщение.** Возможно, ваше сообщение вашей аудитории не показалось привлекательным.

**Ваше сообщение просто не заметили.** Реклама дается блоками. Ваша реклама должна быть простой, легко запоминающейся и достаточно оригинальной, чтобы она могла пробиться через этот блок и стать заметной.



#### Исправление неэффективных решений

Хороший менеджер задает глубокие вопросы, находит источник проблемы и принимает решения, исправляющие проблему. Работайте со средством массовой информации, в котором вы разместили рекламу, не выносите обвинений, а объедините усилия для обнаружения реальной причины неудачи. Иногда недостаточные результаты работы рекламы могут лежать у самого основания средства массовой информации. Иногда это ваша вина, часто это ребенок обоих родителей. Основной задачей является усвоить этот опыт, чтобы больше его не повторить, и продолжить точнее направлять ваши усилия.

## **Рассмотрение основных типов средств массовой информации**

В следующих ниже разделах очень кратко рассматриваются основные средства массовой информации. Применительно к различным рынкам будет заметно некоторое изменение понятий. Еженедельная газета с небольшим объемом циркуляции или радиостанция малой мощности могут рассматриваться в качестве основных средств массовой информации в Смолвилле, США. В Нью-Йорке, Далласе, Фениксе и Лос-Анджелесе указанные варианты будут вторичными по причине громадного числа других средств массовой информации, распространяющих свое влияние на большие аудитории. Каким бы ни был ваш рынок, важно выбрать такие средства или средство массовой информации, которое лучше всего будет влиять на вашу особую аудиторию и будет иметь наименьший объем пустой циркуляции.

### **Телевидение**

Телевидение рассматривается в качестве наиболее влиятельного средства массовой информации в смысле количества людей, на которых распространяется его влияние. Раньше тот, кто занимался рекламой, мог купить одну, две или три связанных станции и распространять рекламу на огромные рынки. Сегодня телевизионное транслирование является таким фрагментированным, каким оно еще никогда не было. Провайдеры кабельного и спутникового телевидения прибавились ко всему этому, и теперь существуют сотни сетей, на которых можно размещать рекламу. Современное телевидение стало, до известной степени, чем-то вроде радио. Теперь существует очень много узких рынков, среди которых можно выбирать. Таким образом, телевидение из широковещания превратилось в узкое вещание.

Не слишком увлекайтесь игрой в рейтинги. Конечно, вы хотите, чтобы как можно большее количество зрителей увидело вашу рекламу по телевизору, но вам нужно убедиться в том, что эти зрители являются вашими клиентами. Программу с «низким» рейтингом может на самом деле смотреть

гораздо больше ваших потенциальных клиентов, чем дорогую программу с высоким рейтингом. Телевидение, как правило, является дорогим средством массовой информации, но оно может быть доступным на небольших рынках или на специальных станциях, ориентированных на ограниченные аудитории.

## **Радио**

Возможно использование любых видов радиостанций, и есть уверенность в том, что вы попадете на свою целевую аудиторию. То, что вы покупаете на радио, может включать: кантри и вестерн, поп, рок, ретро, классику, рэп, хэви метал, церковную музыку, новости, обсуждения и т. д. На местном уровне у вас может быть много вариантов в пределах одного формата. Например, если ваш ресторан предлагает «здоровое меню», вы можете заказать рекламу в программах о здоровье по выходным.

Цены здесь самые разные и отражают количество слушателей, но многие рестораны рассматривают радио как очень эффективный способ выхода на свою целевую аудиторию. Еще раз: вы покупаете аудиторию, а не станцию или формат, вне зависимости от количества слушателей.

## **Газеты**

Несмотря на сокращающиеся циркуляции и потерю основных вечерних газет, это средство массовой информации все еще является наиболее читаемым из всех печатных вариантов. В зависимости от размеров вашего рынка ваш выбор может варьироваться от основной городской ежедневной или еженедельной государственной газеты вплоть до специальных газет, ориентированных на особую этническую аудиторию. Что лучше всего достигнет вашей целевой аудитории? Кроме того, какой раздел и какой газеты лучше всего достигнет вашей аудитории? Где лучше всего разместить вашу рекламу в разделе развлекательных новостей, новостей о бизнесе или в разделе основных новостей?

Многие газеты ведут специальные страницы или разделы, посвященные ресторанам. Это может быть особенно эф-



### Будьте ближе к удаленному решению

Другим видом продукта обычно предлагаемого радиостанциями является так называемое удаленное вещание. Речь идет о том, что работники радиостанции приходят в ваш ресторан и проводят у вас в течение пары часов свою программу. Радиостанции присылают своих специалистов, чтобы они поговорили о вашем бизнесе и обсудили с вами то, что вы сами хотите обсудить.

Помимо этого Рэнди заключает с радиостанциями торговые соглашения. Вы разрешаете радиостанциям приводить в ресторан клиентов, где они не платят за еду. Просмотрите количество пригласенных за месяц, и это количество покажет вам, сколько минут рекламного времени вы должны за это получить. Конечно, это стоит ровно столько, сколько стоит приготовленная еда.

эффективно, поскольку такие разделы в основном читаются теми людьми, которые живо интересуются тем, что делать или куда пойти. Посмотрите рейтинги разделов с краткими обзорами в крупных газетах. Они часто бывают посвящены искусству и развлечениям, в том числе выходам в рестораны.

## Журналы

Для большинства предприятий общенациональные издания, как правило, не подходят. Реклама в такого типа изданиях больше подходит сетевым предприятиям. Однако некоторые очень крупные издания предлагают варианты по штатам или регионам. Если у вас приличный рекламный бюджет и вы можете привлекать клиентов с такой большой территории, это может стать эффективным решением.

В больших городах всегда выходит несколько журналов. Это обычно глянцевые полноцветные издания. Реклама может быть разумной для тех, кто рекламирует рестораны на местном уровне. Затраты могут быть большие, особенно если вы хотите использовать в своих объявлениях цветные изображения или фотографии, что для большинства случаев является хорошей идеей. Большие рынки предлагают значительный выбор журналов, с помощью которых можно попасть на специальную аудиторию, такую, как деловое общество, читатели общих новостей, читатели высококачественной продукции, читатели новостей искусства и развлечений, спортивных, туристических и т. п. новостей.

## Прямая почта

Как правило, прямая почта является дорогим средством рекламирования с точки зрения стоимости одного контакта. Дороговизна уравнивается тем фактом, что этот способ является наиболее эффективным в смысле выхода на специальную аудиторию. Например, если вы собираетесь рассылать сообщения вашим уже существующим клиентам, просто предложите тем из них, кто хочет получать такие сообщения, заполнить адресную анкету. Если вы решили отправить сообщение членам торговой палаты, вы можете купить список адресов их электронных ящиков. Если вы хотите прислать сообщение некоторым из своих соседей, то перечень их адресов можно приобрести у любого продавца таких перечней.

Существует два ключевых момента для достижения успеха при использовании прямой почты.

- 1. Списки для рассылки.** Если вы хотите, чтобы вас знала какая-то аудитория, воспользуйтесь списком такой аудитории. Просто убедитесь в том, что этот список соответствует вашим потребностям, а также в том, что он достаточно «свежий». Не стоит думать, что вы можете купить такой список раз и навсегда и больше уже за него не платить. Продавцы таких списков «сдабривают» их различными пунктами, например служащих, семья, друзья, для того, чтобы они казались более свежими. Более дорогим, по сравнению со списком социальных групп, оказывается поименный список, который в результате дает большее число читателей. Имена, напечатанные на конверте, вселяют в человека больше уверенности, чем простые торговые марки, но это более дорогое удовольствие. Если вы можете определить для себя рынок, независимо от того, насколько он специализирован, обязательно воспользуйтесь списком людей, составляющих этот рынок.
- 2. Ваш творческий подход.** Ежедневно люди получают огромное количество рекламы по почте. Вам нужна уверенность в том, что ваши объявления не затеряются среди брошюр, рекламирующих кредитные карты,

планы страхования, дома престарелых, недвижимость на Аляске. Прямая почта может присылаться в виде писем, брошюр, купонов, но здесь нет ограничений для воображения. Если вы выбираете прямую почту, усиленно работайте над тем, чтобы выделиться из толпы: здесь тоже нужно прорываться через однородные блоки информации.

### **Реклама на улице и на автомобилях**

К рекламе на улице относятся рекламные щиты и плакаты, которые вы можете видеть вдоль автомобильных дорог по всей стране. Реклама на автомобилях представляет собой наклеиваемую или монтируемую на него рекламу. Такая реклама покупается обычно на месяц или даже на год, что делает ее достаточно дешевой и эффективной.

Реклама на улице и на автомобилях должна быть нарисована так, чтобы ее можно было быстро прочесть, ведь либо читатель, либо средство, на котором она размещается, будет двигаться во время чтения. Иногда они пишутся в обратном направлении, зеркально. Простота, совмещенная с творческим подходом, являются здесь существенными для того, чтобы реклама могла легко читаться.

### **Реклама в справочниках**

В данном случае имеются в виду прежде всего «желтые страницы», хотя за последние годы стали доступны многие другие справочники. Внимательно оцените ваш бюджет и ваше рекламное сообщение, так как вам придется жить с ним целый год. Многие фирмы рассматривают рекламирование в справочниках в качестве основной составляющей своей маркетинговой деятельности. Не сорите деньгами. Небольшая, но оригинальная реклама может работать лучше той, которая гораздо больше, но хуже сделана. Эта философия применима ко всем средствам рекламирования.

## Поиск вторичных средств массовой информации

На большинстве рынков, даже на небольших, есть многочисленные варианты рекламирования. Перечисленные ниже обычно служат для освоения небольших, более специальных аудиторий.

### Местные газеты

Это, как правило, небольшие ограниченные версии ежедневных газет больших городов. Их отличительная черта — ориентированность на небольшие географические пространства, такие, как небольшой город, на определенное сообщество в пределах большого города, на небольшой район. Их внимание сосредоточено в основном на местных событиях и людях. Рейтинги обычно достаточно доступны и притягательны для ресторанов, зарабатывающих за счет местного рынка. Возможности для PR, как правило, также хорошие, поскольку ресторан является частью местного общества.

### Рекламные газеты

В таких газетах рекламируются продукты и услуги. Некоторые из них являются специализированными, например посвящены старым машинам или лодкам, другие — более общими. Это очень дешевые или вообще бесплатные газеты. Трудно узнать, как много читателей действительно читает их. Тем не менее, их не было бы так много вокруг, если бы люди их не читали. Рейтинги, как правило, весьма доступны. Некоторые издания печатают даже новости, всегда положительные, о своих рекламодателях.



#### Визитные карточки

Особенно рекомендуется использование визитных карточек. С самого первого дня вашего открытия вы должны разместить визитные карточки на столах, а еще лучше — отдать их официантам, для того чтобы они передавали их клиентам вместе с чеком. Вы обнаружите как хорошие, так и плохие вещи. Оставьте на карточках место для адреса постоянных клиентов, и тогда вы сможете писать или звонить, а также начать составлять ценную для вас базу данных.

## Рекламные заметки

Это широкое понятие, но в ресторанном бизнесе рекламные заметки обычно представляют собой лежащие на столе карточки. Они используются как правило для рекламы особых блюд из меню, напитков, или для рекламы будущих событий и праздников. Часто поставщик бесплатно предоставляет ресторану свои рекламные карточки. Иногда поставщик покрывает расходы по нанесению на такие карточки наименования или логотипа вашего ресторана. Карточки, даже сделанные дома, размещаемые в часто посещаемых местах, также рассматриваются в качестве рекламных заметок.

## Где начинать?

Начинайте с клиентов. Определите круг ваших клиентов настолько подробно, насколько это возможно. Укажите их возраст, расу, семейное положение, доход, образование и т. д. Эта информация поможет вам определить, где проводить рекламу и какой именно должна быть реклама. Когда вы определите свой рынок, профессионалы в области рекламы смогут сказать вам, сколько людей читают, смотрят или слушают конкретное средство массовой информации. Данные могут быть удивительно точными. Просто купите то средство массовой информации, которое будет лучше всего влиять на ваших клиентов.

Узнайте ваших клиентов по-настоящему. Узнайте, что заставляет биться их сердца.

Узнайте ваших клиентов по-настоящему. Узнайте, что заставляет биться их сердца. Так вы сможете направить свои рекламные сообщения на те эмоции, которые заставляют людей выходить из дома в рестораны. Всегда принимайте в расчет мотивы своих потенциальных клиентов. Поставьте себя на их место и посмотрите на мир их глазами. Найдите клавиши эмоций и нажимайте на них (аккуратно, конечно) во всех областях вашей рекламной деятельности.

## Глава 21

# PR и развитие

- 316 — Установление целей PR
- 316 — Определение бюджета для PR
- 318 — Работа с новостными средствами массовой информации
- 320 — Продвижение при помощи письма с особым приглашением
- 320 — Особое приглашение по телефону
- 324 — Рассмотрение уникальных идей по продвижению

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

**Часть пятая**

Часть шестая



### ЧАСТЬ ПЯТАЯ. МАРКЕТИНГ И РАЗВИТИЕ ВАШЕГО РЕСТОРАНА

■ Глава 19. Особые приглашения и рассылки ■ Глава 20. Реклама вашего ресторана ■ Глава 21. PR и развитие

## Установление целей PR

**PR** часто рассматривается в качестве «бесплатного» средства массовой информации, однако подобное представление чрезвычайно далеко от истины. Конечно, средства PR бесплатны в том смысле, что вам не нужно платить деньги непосредственно за время или пространство, но необходимо ясно себе представлять: PR стоит денег. Это не обязательно должны быть большие расходы, но вам все равно необходимо делать некоторые затраты. Как вы, вероятно, и ожидаете, здесь могут быть варианты. Чтобы оценить затраты на бесплатные средства массовой информации, вам будет необходимо определить, как вы хотите их использовать.

Как и в случае с рекламой (см. главу 20), установите для PR особые цели. «Мы хотим, чтобы благодаря средствам массовой информации нас услышало такое-то количество потенциальных клиентов в течение определенного периода (дни, недели) проведения мероприятий по продвижению услуг». Узнать, достигли вы этой цели или нет, достаточно просто. Если пресс-релиз проводится на местной радиостанции в рамках передачи новостей, вы сможете узнать количество слушателей от радиостанции. Ее работники будут рады предоставить эти цифры (и продать вам время в течение программы). Если пресс-релиз печатается в разделе газеты или в местном городском журнале, вы можете получить данные о циркуляции. Все это достаточно просто. Вас либо слышало такое-то количество человек, либо нет.

## Определение бюджета для PR

Вашими самыми большими расходами будут расходы на зарплату человеку, занимающемуся PR, или на оплату деятельности рекламного агентства либо фирмы, занимающейся PR. На самом деле, вам не придется заниматься многочисленными неизвестными факторами, поэтому составление точного бюджета будет достаточно простой задачей. Расходы на зарплату вашему персоналу, очевидно, являются извест-

ной цифрой. Если вы работаете с фирмой, занимающейся PR, у вас есть несколько вариантов. Вы можете платить им за конкретный проект или фиксированную сумму за месяц, также вы можете объединить оба этих варианта оплаты. Каким бы путем вы не пошли, убедитесь, что у вас есть оценка расходов до подтверждения самого расходования средств. Проверьте еще раз цифры и предусмотрите различия между оценкой и реальными затратами. Добейтесь ясности относительно всех моментов, которые могут выйти из-под контроля.

Большое число расходов будет покрыто за счет того, что у вас уже есть. Например, вы будете писать пресс-релизы на своих бланках и использовать свои конверты для их отправления. У вас уже есть поставленные вам марки или франкировальная машина. Телефонные линии, используемые для того, чтобы звонить представителям средств массовой информации, у вас так же уже есть. Зарплата для человека, занимающегося PR, в том числе если он занимается этим временно, уже предусмотрена.

С учетом вышесказанного, вам все еще необходимо определить особый бюджет для PR, с помощью которого вы сможете отслеживать свои расходы. Несмотря на то, что это «бесплатная» деятельность, вам нужно видеть, куда идут деньги, как много пользы они вам приносят и когда нужно урезать или увеличивать бюджет.



#### Определение обязанностей в области PR

Кто-то должен нести ответственность за формирование маркетинговых идей, за их внедрение и за работу со средствами массовой информации. На больших предприятиях эти обязанности выполняет человек, нанятый на постоянную работу. Владелец или генеральный директор могут исполнять эти обязанности помимо своей основной работы на более мелких предприятиях или при совершении простых действий.

Посмотрите, как действуют ваши поставщики, особенно пивоваренные и ликероводочные компании. У них работают люди на постоянном окладе, чьи обязанности состоят в том, чтобы рекламировать товар за пределами предприятия. Они знают, что чем успешнее вы работаете, тем больше товара вы закажете соответственно, их продажи увеличатся. Используйте таких людей, позвольте им помочь вам с рекламными щитами, оформлением, купонами или плакатами. Иногда они даже будут принимать участие в некоторых других видах рекламы. Спросите у них, ведь вы точно не знаете.

## Работа с новостными средствами массовой информации

PR предполагает многие средства массовой информации, которые имеют две основные особенности. Вы будете работать скорее всего с новостями, а не с отделом рекламы, и вы не сможете купить время или место. Продвижение услуг — это мероприятие, которое вы проводите с целью привлечения клиентов в ваш ресторан, с целью формирования заинтересованности в обществе или в определенных частях общества.

Ваши действия в области PR и рекламы могут предполагать одни и те же средства массовой информации, но вы будете иметь дело с двумя совершенно разными отделами. Отдел рекламы существует для удовлетворения ваших запросов, поскольку вы платите за это деньги. Департамент новостей рассматривает свою задачу как работу на общество, и вы не сможете им заплатить, чтобы они что-то для вас сделали. На самом деле, чем большее давление вы оказываете на отдел новостей, тем меньше у вас шансов на успех. В средствах массовой информации любят говорить, что между рекламой и новостями существует стена. Вне зависимости от ваших сил в области рекламы, программы новостей ничем вам не обязаны.

Редактор новостей сталкивается с огромным количеством информации, и большая ее часть или вся она в его глазах



### Заведите личное знакомство

Всегда, когда это возможно, лично передавайте ваши пресс-релизы — это также хороший способ установить доверительные отношения, которые могут принести дополнительную и даже неожиданную пользу в области PR. Например, если они делают сюжет или говорят о ресторанной индустрии, вам могут позвонить просто потому, что журналист помнит ваше имя.

Всегда держитесь профессионально с представителями средств массовой информации. Никогда не пытайтесь напугать журналиста или редактора. Если у вас есть законная жалоба, старайтесь мирно разрешать споры. Когда дело дойдет до новостей, то вся власть будет у отдела новостей.

имеет одинаковую ценность. Пространство и время ограничены и только определенное их количество может быть уделено на новости. Если есть место только для одной истории, какая именно является более важной, открытие ресторана Ralph's Seafood или Reginald's Seafood? Часто все зависит только от того, как представлены новости.

Напишите ваши новости в правильной форме. Вам нужно будет использовать один и тот же формат для печатных сообщений и сообщений по радио/телевидению. Ниже перечисляются ключевые элементы для каждого пресс-релиза.

**Печатный бланк.** Им необходимо знать, кто прислал пресс-релиз. Ваш печатный бланк отлично им это покажет. Вам не нужно печатать специальные бланки для релизов.

**Контактное лицо.** Им должен быть кто-то, кому журналист сможет перезвонить, чтобы уточнить факты, кто может помочь журналисту создать сюжет. Этот человек должен быть в курсе информации по данному пресс-релизу. Такой человек должен всегда быть у телефона.

**Дата пресс-релиза.** Для большинства релизов используются две основные формы. «Немедленный релиз» означает, что редактор может использовать информацию сразу. Если вы присылаете релиз, который должен быть обнародован в определенный день, просто напишите «Для издания в такой-то день».

**Заголовок.** Многие люди любят прочитывать заголовок, но на самом деле он не так важен.

**Пресс-релиз.** Составьте его так, чтобы он развивался от самой важной информации к менее важной. Наиболее важная информация должна быть в самом первом параграфе. Не перегружайте сообщение пустыми словами. Не используйте высокопарные фразы. «Превосходное заведение под названием Reginald's Seafood объявляет о прекрасном дополнении к своему ресторану, о прекрасном новом банкетном зале», яркий пример к сказанному. Это не новости. Это неуместное восхваление, и редактор не захочет тратить время на то,

чтобы переписать этот релиз. Ральф выбрал более удачный вариант: «Ресторан Ralph's Seafood открывает в пятницу новый банкетный зал на 50 человек, объявил генеральный директор Ральф Юниор». Сообщение написано профессионально, и в данном случае более вероятно, что оно пройдет редакторскую правку.

Убедитесь в том, что в каждом релизе речь идет о реальных фактах. Когда вы присылаете в департамент новостей сообщение с новостями, которые не отражают действительности, вы напрасно тратите время редактора. Он или она запомнят это. Некоторые из ваших действительных новостей могут быть впоследствии проигнорированы, поскольку вы уже кричали «волк!» слишком много раз.

## **Продвижение при помощи письма с особым приглашением**

Составьте проект письма с предложением услуг вашего ресторана. «Мы работаем уже столько-то лет, и у нас появилось много постоянных посетителей. Мы бы хотели, чтобы у нас появилось их еще больше». Прибавьте к этому иную, имеющую отношение к делу, информацию, такую, как изменения в меню, сведения о новом шеф-поваре либо сообщение об улучшении внешнего вида блюд, которая может привлечь новых клиентов. Отправьте эту информацию всем тем людям, которых вы знаете по оставленным ими визиткам, по адресам, полученным от клиентов во время мероприятий, проведенных в течение года, или по специально приобретенному списку особых клиентов. Вот хороший совет: личные проверки являются отличным источником имен и адресов.

## **Особое приглашение по телефону**

Особые приглашения по телефону докажут вам, что они являются наиболее эффективным механизмом продвижения. Но до того как вы начнете набирать телефонные номера, вам их нужно найти. Существует множество способов составить

список. Такой список вы можете купить. Вы можете найти нужных вам людей непосредственно по телефонному справочнику. Эти методы не будут эффективными, поскольку вам придется контактировать с большим количеством людей, которые никогда не были постоянными клиентами вашего ресторана.

На самом деле, лучше всего начать с ваших постоянных посетителей. Но всегда старайтесь работать с большим количеством людей. Обменивайтесь визитными карточками. Предоставляйте им возможности выигрывать у вас призы таким образом, чтобы им приходилось давать вам свои имена и телефоны. Вы можете даже сделать специальные анкеты для тех людей, которые бы хотели, чтобы им сообщали о предстоящих мероприятиях. Используйте ваше воображение, для того, чтобы получить имена и телефоны. Эти люди представляют для вас основной рынок. Это люди, которые знают, где вы, что вы готовите, и тот вид превосходного обслуживания клиентов, который вы предоставляете. Эти люди уже ваши. Вам просто нужно, чтобы они приходили чаще.

Как только вы определились с маркетинговым продвижением, начинайте делать звонки. Вы должны быть уверены в том, что вы звоните новым людям наряду с уже существующими клиентами. Если вы звоните в компании для продвижения своих услуг, удостоверьтесь в том, что вы заполнили анкеты, в которых указываются наименование компании, контактное лицо, адреса и телефонные номера, номера факсов и адреса электронной почты, дата звонка, комментарии контактного лица, впечатления, которые вы считаете важными и дата вашего следующего запланированного звонка.

Давайте посмотрим как это работает в реальном маркетинговом продвижении.

### **Пример: бесплатная вечеринка в конце рабочего дня**

Бесплатная вечеринка в конце рабочего дня — отличный способ наградить верных клиентов и привлечь в ресторан группы новых клиентов. Запланируйте доступное

Бесплатная вечеринка в конце рабочего дня отличный способ наградить верных клиентов и привлечь в ресторан группы новых клиентов.

меню, определите дату, скоординируйте все с другими менеджерами прежде чем делать звонки, и потом начинайте звонить. Приглашение по телефону должно быть коротким, дружелюбным и информативным. Вот пример, как это будет хорошо звучать. Конечно, вы должны пересмотреть этот пример для вашего клиента и мероприятия.

«Привет, меня зовут Джон Смит, я из ресторана, который находится рядом с вами. Я звоню вам, чтобы поблагодарить вас за ваш последний визит и сообщить вам о том, что вы выиграли участие в вечеринке после рабочего дня. У вас есть минута, чтобы я мог объяснить вам, что вы выиграли?»

Отлично! Вы выиграли зарезервированное место в нашем ресторане (клубе или баре) для себя и десяти или двадцати ваших работников (или друзей) на вечер в следующий вторник. Кто придет, получит дополнительный напиток на свой вкус и аперитив за полцены. Мы также предоставляем одну дополнительную пищу для каждого пяти человек из вашей компании.

Следующий вторник это хороший день для вашей вечеринки? Отлично, тогда я вас оформляю. Еще раз спасибо за последний визит. У вас есть вопросы?»

Еще раз: особые блюда будут варьироваться в зависимости от вашего меню, ваших клиентов и т. д., но у вас должна быть идея. Работайте в постоянном контакте с вашим менеджером по еде и напиткам и вашим шеф-поваром, чтобы составить меню для вечеринки, которое будет достаточно доступным и приятным для ваших клиентов. Если кто-то не может прийти в определенный день, скажите, что вы перезвоните через несколько дней, чтобы человек мог поговорить со своими коллегами. Когда дата определена, удостоверьтесь что вы своевременно послали или доставили подтверждение, и позвоните клиентам еще раз за два дня до проведения вечеринки.

## Используйте отчеты о приглашениях по телефону

Когда вы начнете делать в день то количество приглашений по телефону, которое вам необходимо делать, вы обнаружите, что удерживать в голове всю получаемую информацию невозможно. Используйте для хранения точной и важной информации специальные отчеты о приглашениях по телефону. Они достаточно просты, и вы можете составить свои собственные формы. Все, что вам нужно, — это графы для такой информации, как имя, компания, дата, телефонный номер и место для комментариев того, кто звонил. Ниже представлена пара примеров. Храните отчеты так, чтобы к ним было легко обратиться при следующих звонках. Многие хранят подобную информацию в специальных папках.

*Еженедельный отчет о продажах* используется для записи информации по каждому звонку в данный день. Записывайте дату, имя контактного лица, номера телефона/факса, адрес электронной почты, статус звонка и дату следующего звонка.

*В листах о статусе* записываются подробные отчеты по каждому звонку. Храните их в папках с тридцатью одним отделением — на каждый день месяца, размещая их по дате вашего следующего звонка. Как только какой-то вид продвижения ваших услуг забронирован, офисная вечеринка например, запишите информацию в анкету и положите анкету в папку. Используйте такие формы при последующих звонках.

*Специальные анкеты* используются для записи информации по более сложным видам продвижения ваших услуг, таким, как очень большая офисная вечеринка.

*Анкеты для последующей передачи* используются для того, чтобы передавать информацию (по факсу, почтой или через Интернет) тому лицу, с которым вы общаетесь, после того, как подробности мероприятия согласованы. Записывайте дату и подробности мероприятия.

Предоставьте лицу, с которым вы договариваетесь, *листы для записи участников*, чтобы он или она могли вписать своих друзей или коллег, которые придут на мероприятие. Когда такой лист будет заполнен, лицо, с которым вы договариваетесь, сможет точно вам сказать, сколько придет человек.

*Еженедельные листы* отслеживания действий помогут вам установить, сколько мероприятий бронировать и как много доходов вы хотите получить.

*Информационные листы* по вечерам используются для того, чтобы сообщить вашему персоналу подробности забронированных мероприятий и обеспечить соответствующую подготовку. Указывайте такую информацию, как имя организации, количество людей, которые придут, особые блюда и напитки, которые будут поданы, сколько времени будет длиться вечеринка и т. д.

Если вы приглашаете ведущего для вечеринки предоставьте ему *специальный информационный лист* с данными, которые он должен будет огласить, такие, как дни рождения, юбилеи, особые блюда и напитки, люди, которых нужно поблагодарить, будущие мероприятия и люди, чьи заслуги необходимо признать.

## **Рассмотрение уникальных идей по продвижению**

Варианты продвижения вашего ресторана или клуба/ресторана ограничены только вашим воображением. В этом разделе вы найдете перечень самых основных идей продвижения, на основании которых вы сможете разработать свои собственные. Обратите свое творческое сознание на это задание и вы увидите, что здесь нет ограничений для хороших маркетинговых идей, которые вы можете придумать.

## Награждение преданных клиентов

Скажите «спасибо» и предоставьте сертификат на бесплатный ужин или на часть следующего ужина вашим клиентам. Вы можете также сделать очаровательный сюрприз, предоставив преданному клиенту бесплатный напиток, аперитив или десерт. Затраты минимальны по сравнению с тем отношением, которое вы этим заработаете.

## Проводите уроки по приготовлению пищи

Ваш шеф-повар может приготовить специальное блюдо по рецептам, которые вы передадите потом клиентам. Шеф-повар представит блюдо и ответит на любые вопросы по поводу этого блюда. Планируйте проведение такого мероприятия один раз в месяц за определенную плату и только по специальному заказу. Это мероприятие является также отличным способом проверить новые блюда вашего меню.

## Используйте праздники для продвижения ваших услуг

В каждом месяце есть определенное количество «национальных дней». Например, сентябрь является национальным куриным месяцем и месяцем свиных ребрышек, в сентябре есть Национальный день бабушек и дедушек. Используйте свое воображение. Как насчет месяца куриных блюд или специальных дней для дедушек и бабушек с бесплатными фотографиями всей семьи?



### Позвольте идеям возникать

Ваши идеи относительно продвижения вашего ресторана ограничены только вашим воображением. Пробуйте разные идеи. Бросьте те, которые не работают. Повторяйте те, которые работают хорошо. Вы достаточно умны, вы даже можете начать проводить свои собственные традиционные мероприятия. Папка с вашими идеями, вырезками из журналов и информацией о продвижениях услуг будет очень полезна для тех дней, когда идеи не возникают сами собой. Начните формировать такую папку прямо сейчас.



Примеры мероприятий, которые могут привлечь новых клиентов

Вот перечень мероприятий, которые могут способствовать развитию вашего ресторана: корпоративный завтрак, ужин или обед, встречи школьных друзей, празднования по молвок, овадеб, годовщин, дней, рождений, вечеринки по поводу окончания школы, крещение детей, семейные встречи, вечеринки по поводу праздников, вечеринки друзей, вечеринки, проводимые в более дешёвые часы работы, вечеринки по поводу ухода на пенсию, годовщины работы компании, вечеринки работников компаний, воскресные обеды, благотворительные обеды, школьные собрания, мероприятия по поводу похорон, мальчишники и девичники, мероприятия по поводу повышения на работе. Помните, приведенный перечень всего лишь малая часть возможных вариантов.

## Установите скользящее меню

Один раз в неделю предлагайте большое количество новых блюд по низким ценам и по размерам как ваши закуски. Клиент попробует многие новые виды блюд за один вечер, при этом нет необходимости в дополнительном персонале для их приготовления и в дополнительном бюджете на них. Убедитесь в том, что скользящее меню имеет такое же качество, как ваше постоянное меню. Не старайтесь выиграть за счет ухудшения качества, поскольку в противном случае эксперимент выйдет вам боком.

## Откройте винный клуб

Раз в месяц проводите дегустацию вин. Установите определенную цену и предлагайте различные вина. Эксперт по винам или кто-нибудь, кто в них разбирается, может провести презентацию, чтобы помочь посетителям разобраться в винах. Хорошо назначать дегустации на 5.30–7.30 вечера, т. е. на то время, когда участники винного клуба могут решить остаться на ужин.

## Работа с людьми, путешествующими на автобусах

Обратитесь к людям, организующим туры через ту территорию, где вы работаете. Предусмотрите специальное блюдо с чем-нибудь совершенно особенным. Например, для тех, кто покупает исторический тур, можно приготовить блюдо, которое может представить местный историк.

## Предлагайте совместные семинары с другими компаниями

Например, вы могли бы организовать семинар по декоративным цветам, который проведет флорист в вашем помещении, торговом универсаме или на находящейся рядом с вами территории. Установите для семинара и блюд, приготовленных для семинара, фиксированные цены.

## Поставьте начальника на место подчиненного

Поработайте с местными фирмами для организации вечеринок, на которых их начальники будут работать в качестве обслуживающего персонала для своих подчиненных, подносить еду и напитки, убирать со столов и т. д. Проверьте местные законы относительно спиртных напитков, если на вечеринке подают спиртное. Назначьте кого-нибудь, кто будет помогать начальнику, и убедитесь в том, что он или она чувствует себя комфортно.



### Назначьте детали, которые оптимизируют продвижение услуг

В отношении мероприятий по продвижению услуг (или почти всего остального, что касается ресторанного бизнеса) всегда следуйте козловой логикой ваших продаж. Умные рыбаки ловят рыбу, когда она клюет. Умные менеджеры ресторанов продвигают свой бизнес, когда у них много клиентов. Если обычно ваши дела идут плохо в июле и августе, но гораздо лучше в сентябре, составьте ваш бюджет на продвижение таким образом, чтобы расходы на июль и август были небольшими. Повысьте ваш бюджет как раз перед увеличением интенсивности работы в сентябре. Когда дела опять начнут идти хуже, следуйте этому же правилу.

Составьте годовой бюджет, разбитый на месяцы и даже на недели. Вы всегда сможете внести изменения в соответствии с изменениями на рынке в процессе работы. Удостоверьтесь, что вы оцениваете действительные расходы, а не запланированные, и поэтому вы не потратите свой бюджет до момента окончания года.

➤Глава 22

## Как себя вести с неуправляемыми посетителями

- 330 — Как не дать официантам забыть, что у них есть обязанности
- 332 — Как нанять на работу менеджера по безопасности
- 332 — Как установить коды безопасности
- 333 — Как контролировать неконтролируемых посетителей
- 337 — Как взять под контроль толпу
- 339 — Как пресечь воровство посетителей

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ЧАСТЬ ШЕСТАЯ. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

Глава 22. Как себя вести с неуправляемыми посетителями

## Как не дать официантам забыть, что у них есть обязанности

**Д**айте понять своим официантам, официанткам и барменам, что они несут ответственность за комфорт и безопасность своих клиентов. О любой необычной или потенциально опасной ситуации следует немедленно доложить менеджеру, чтобы он смог сразу же устранить проблему. Умение услужить и в то же самое время наблюдать за посетителями можно считать приобретенным навыком. Имеет смысл научить этому своих сотрудников, а они должны опробовать это на практике. Посетители несомненно оценят внимание к себе, при этом даже не замечая, что за ними внимательно наблюдают.

Официанты должны сообщить менеджеру о следующем:

- использовании ненормативной лексики;
- громких спорах;
- крике;
- громком свисте;
- беспокойстве посетителем другого посетителя;
- необоснованном прикосновении к посетителям женского пола;
- посетителях в состоянии алкогольного опьянения.

Следующие действия должны быть предприняты, если ситуация выходит или уже вышла из-под контроля. Первым делом менеджера следует известить о происходящем. Сотруд-



### Продолжая наделять дополнительными правами

Наделение дополнительными полномочиями, опять же с ограничениями, имеет смысл и в других сферах. Сотрудники могут внести важный вклад в дело принятия решений, таких, как распределение чаевых, создание графика по уборке или других обязанностей. К примеру, совершенно не имеет значения в какой последовательности Боб, Тед, Карол и Элис будут подметать ресторан. Почему бы им не создать свой собственный график?

Каждый раз, когда вы даете своим сотрудникам право на принятие решений, все же не помешает следить за тем, как все исполняется.

нику, участвовавшему в происшествии, следует воздержаться от вмешательства в процесс урегулирования ситуации менеджером. Это обязанность менеджера — попросить уйти посетителя в состоянии алкогольного опьянения или посетителя, пристающего к другим клиентам. Никто другой не должен этого делать.

### **Наделение дополнительной ответственностью**

Наделение работающих дополнительными правами сегодня привлекает много внимания. В пределах правил это хорошая философия. Владелец или менеджер должен установить эти правила. К примеру, каждый сотрудник должен быть обучен решать проблемы с посетителями самостоятельно.

Иногда скорость очень важна для предотвращения превращения конфликтной ситуации в неприятную или даже насильственную. Сотрудники должны знать, что им делать в подобном случае. Кроме того, у них должно быть право действовать в этом случае. Конечно, они должны понимать, когда следует позвать «тяжелую артиллерию», т. е. пойти за менеджером.

### **Проведение тренировок**

Убедитесь, что ваши сотрудники знают, как решать такие проблемы, как неработающая кредитная карточка или обслуживание слишком много выпившего клиента. Посетитель не всегда прав, и очень важно, чтобы менеджер поддержал сотрудника в случае его правоты. Устройте своим сотрудникам тренировку с кассовым аппаратом, чтобы они знали, как быстро устранить проблему.



#### **Обслуживание заслуживающих этого**

Каждый посетитель заслуживает отличного обслуживания, пока он не докажет что он этого не стоит. Большинство проблем с посетителями в ресторанах обычно связано с тем, что они чего-то недопонимают или неправильно реагируют на обоснованные просьбы. Эти ситуации довольно просты и могут быть решены, если сотрудники проявят небольшую настойчивость и терпение к клиентам.

Другой тип посетителей — посетители, которые сознательно ищут неприятности, — должны получить совершенно другое отношение. Если кто-либо проявил себя проблемным клиентом, попросите своих официантов понизить уровень сервиса. Никогда не игнорируйте клиента, но всегда оказывайте им только самый минимум сервиса. Продолжайте этот процесс всякий раз, когда эти люди объявятся в вашем ресторане. Они скоро поймут, что вы пытаетесь им сказать и переключатся на другое заведение, с более мягкими правилами.

Дайте им знать, в каких случаях требуется авторизация менеджера. Чем большему вы сможете научить своих сотрудников заранее, тем меньшему стрессу они подвергнутся если что-нибудь случится.

## **Как нанять на работу менеджера по безопасности**

Менеджер по безопасности должен быть полностью ознакомлен с помещением ресторана. Он несет ответственность за разъяснение правил безопасности другим сотрудникам по безопасности и всему штату ресторана. Он постоянно должен сохранять профессиональное лицо, даже в шекотливой ситуации.

Менеджер по безопасности должен незамедлительно составить отчет сразу же после любого происшествия или несчастного случая. В случае вызова полиции или скорой помощи в ресторан, копия отчета должна быть приложена к протоколу. Если менеджер по безопасности не может самостоятельно справиться с ситуацией из-за недостаточной тренировки или не имеет для этого необходимого оснащения, он должен обратиться к администрации.

Менеджер по безопасности должен проводить ежемесячные собрания для обсуждения и объяснения процедур разрешения различных ситуаций, таких, как нападение, пожар или эвакуация.

## **Как установить коды безопасности**

Вы знаете, как это глупо — кричать «пожар» в переполненном народом театре. Точно так же глупо кричать «пожар» в переполненном ресторане. Придумайте специальную систему кодов, чтобы ваши сотрудники могли понять что происходит в тревожной ситуации без оповещения о чем-либо посетителей ресторана. К примеру, выражение: «Код 2 на автостоянке» ни о чем

Менеджер по безопасности должен незамедлительно составить отчет сразу же после любого происшествия или несчастного случая.

не говорит посетителю, но ваши сотрудники будут знать как и где действовать.

Система, которую использовал Рэнди:

**Код 1:** Возможна драка. У бармена проблема с клиентом. Посетитель плохо себя почувствовал.

**Код 2:** Завязалась драка. Украдена банка с чаевыми. Посетитель потерял сознание.

**Код 3:** Драка усилилась. У охранника возникла проблема. Авария или драка на стоянке.

**Код 4:** У участников драки в помещении или на стоянке есть оружие. Позвоните в полицию. Возможное оружие: нож, дубинка, бутылка, пистолет или газовый баллончик.

Эти правила довольно типичны. Если у вас могут возникнуть особые ситуации, добавьте свои собственные коды. К примеру, если вам угрожает торнадо, **Код 5** может означать «всем немедленно в убежище».

## Как контролировать неконтролируемых посетителей

Не нужно вызывать полицию или начинать разматывать пожарный шланг, чтобы взять под контроль буйного посетителя. Дальше мы предлагаем несколько приемов, которые помогут вам и вашим менеджерам справиться с трудными клиентами в ресторане.

### Используйте агрессивное слушание

Этот прием подразумевает под собой попытку понять, о чем на самом деле говорит человек. Также включает в себя наблюдение за скрытым смыслом. Этот прием предполагает что слушатель демонстрирует свое внимание к собеседнику, например, киванием головой, фразами «я понимаю» или «я слушаю».

Дайте посетителю «выпустить пар». Иногда это как раз то, чего он и добивается.

### **Не вступайте в споры и не произносите неприятных слов**

Иногда посетитель просто хочет создать проблему. Он, может быть, просто зол на супругу или начальника и решил выместить злобу на вас. Он может быть жестким и требовательным, если пытается произвести впечатление на кого-либо. В конце концов, посетитель может быть просто негодяем. Независимо от ситуации, не раззадоривайте клиента, пытайтесь ответить ему. Через некоторое время буйный посетитель, возможно, устанет и сдастся.

Постарайтесь не говорить «нет», «вы не можете» или похожие слова и выражения, используйте другую терминологию. «Это не очень хорошая идея, сэр», звучит намного менее провокационно, чем «Нет, вы не будете». Это помогает не в каждой ситуации, но старайтесь использовать эту технику постоянно.

### **Предоставляйте альтернативу**

Очень часто продавцы завершают сделку, предоставляя покупателю два варианта, каждый из которых означает покупку: «Когда лучше доставить вашу покупку, в четверг или в пятницу?» Вы можете использовать этот же прием чтобы справиться с напряженной ситуацией: «Что нам сделать для вас, это или это?», «Вас это удовлетворит?» Используйте свое воображение. Вероятно посетитель осознал что попал в неудобную ситуацию и использует первую попавшую возможность, чтобы из нее выбраться.

Если это вообще возможно, позвольте посетителю выйти из ситуации, сохранив хоть какое-то достоинство. Эта стратегия в свое помогла разрешить Кубинский кризис. Она точно поможет предотвратить кризис в вашем ресторане.

## Разъясните правила

Если не представляется возможным устранить проблему, дайте понять клиенту, что вы должны следовать правилам и порядкам, установленным в ресторане. В некоторых случаях вы можете сказать, что всего лишь исполняете закон. Например, если запьяневший посетитель хочет продолжать выпивать, вы можете сослаться на закон, который запрещает обслуживать клиентов в таком виде. Таким образом менеджер, участвующий в конфликте, может отвести удар от себя на что-нибудь или кого-нибудь другого. Попробуйте уйти от модели «я против тебя». Обезличьте свои ответы, используя выражения «бар» или «наши правила». Это не заденет нарушителя спокойствия так сильно, как выражение «Потому что я так сказал!»

## Не покупайтесь на что-либо плохое

Даже если кто-либо ругает вас, как Йосемит Сэм из Луни Тунс, не опускайтесь до этого уровня. Вы только усугубите проблему, или даже спровоцируете драку.

## Будьте верны себе

Правила есть правила, и вы не можете отступить от них независимо от того, как посетитель нажимает на вас. Если вы нарушите правила, это только спровоцирует других делать то же самое. В какой-то момент вам придется произнести следующую фразу: «Я объяснил вам наши правила не-



### Не позволяйте другим посетителям вмешиваться

Если кто-нибудь доставляет вам неприятности, другие посетители могут захотеть вмешаться и заступиться за вас. Особенно это относится к вашим постоянным посетителям. Существуют две очень хорошие причины, по которым следует отказаться от помощи своих клиентов. Во-первых, они не научены иметь дело с такими ситуациями. Возникшая проблема является частью вашей работы. Во-вторых, клиент может пострадать. Вы скорее всего не хотите, чтобы это было на вашей совести, кроме того, вам совершенно ни к чему судебный иск, который может последовать за травмой.

сколько раз, сэр. Мы должны закрыть этот вопрос». Чтобы это сработало, вы должны говорить и выглядеть спокойно, иначе это только раззадорит вашего оппонента. Однако в большинстве случаев несдержанный клиент поймет, что его поведение недопустимо.

### **Уйдите**

Если ситуация не особо напряженная и посетитель просто раздражен и не портит вашу мебель, вы можете выиграть немного времени, если просто уйдете. Дайте понять клиенту что вам нужно проконсультироваться со сводом правил или связаться с владельцем. Официанты же в таких случаях могут просто переключиться на обслуживание других клиентов. За это время посетитель может остыть или даже в гневе уйти. В любом случае вы и ваши посетители только выиграете.

### **Просто прогоните их**

Все видели в барах и ресторанах по всей стране знаки, на которых написано «Мы оставляем за собой право отказать вам в обслуживании». У вас есть такое право, если вы конечно не нарушаете чьи-либо гражданские права. Фразы: «Вы должны сейчас же уйти», «Если вы немедленно не уйдете, вам будет отказано в обслуживании в этом ресторане» вполне подходят. Но не используйте эти фразы как способ кого-либо унять. Используйте ваше право отказать в обслуживании только если вы действительно имеете это в виду.

### **Позовите вашего вышибалу – или полицию**

Если возникает необходимость использования физической силы – используйте ее во что бы то ни стало. Убедитесь, что ваш вышибала и группа поддержки достаточно квалифицированы, чтобы иметь дело с жестокими или потенциально жестокими посетителями. Конечно, к этой мере следует прибегать только в крайнем случае. Большинству ресторанов не нужен вышибала, хотя более крупным заведениям с коктейльными барами он может потребоваться. Хорошая идея попробовать научить одного из ваших сотрудников

быть вышибалой в случае, если возникнет соответствующая ситуация.

Если вам самим не справиться с возникшей проблемой, существуют специально тренированные специалисты, которые умеют это делать. Иногда приходится приглашать этих специалистов. Если вы искренне уверены, что ситуация требует такого продолжения, немедленно позвоните им. Дайте знать нападающей на вас стороне, что вы позвонили в полицию, и спокойно отойдите. Скорее всего посетитель постарается покинуть заведение до приезда полиции. Если клиент слишком разгорячен, для того чтобы просто уйти, его друзья или знакомые могут уговорить его уйти. Вы можете попробовать использовать этот прием как блеф, но все же будьте готовы позвонить в полицию, если ваш блеф будет раскрыт.

## Как взять под контроль толпу

По большому счету, толпа — хорошая штука. Много довольных посетителей делают владельца счастливым. Хотя все, кто смотрит телевизор в наши дни, знают, что толпы иногда выходят из-под контроля и причиняют вред или могут испортить хотя бы вечер. Может последовать потеря доходов, потеря клиентов и потеря ценного имущества. Вы должны взять за правило регулярно проводить тренировки по управлению толпой.

### Присматривайте за толпой

Менеджеры должны находиться непосредственно в помещении ресторана, наблю-



#### Научитесь уделять внимание своим посетителям

Счастливые и удовлетворенные посетители не создают проблем. Один из лучших способов сохранить расположение посетителей — это научить своих подопечных быть внимательными к клиентам.

Внимательность — это умение замечать или осознавать, если что-то идет не так. К примеру, если музыка играет слишком громко, если уровень температуры или освещенности слишком высок или слишком низок. Крошки должны быть сразу же убраны с пола. Замените грязные или заляпанные столовые приборы или стаканы, прежде чем об этом попросит клиент.

Сотрудники ресторана должны делать все возможное, для того чтобы угодить пожеланиям клиента, и осознавать, что внимание к деталям оставляет приятное впечатление. Каждый должен быть полностью привержен делу служения клиентам. Внимательность к посетителям является прямым и заметным выражением этой приверженности.

дая за тем, что происходит. Они обязаны постоянно следить за возможными источниками проблем.

Ситуации, которые требуют внимания:

- явно пьяный человек;
- человек, не способный передвигаться прямо;
- с трудом держащийся на ногах человек;
- потерявший сознание человек;
- шумное или неприятное поведение;
- посетитель, грубо обращающийся с другим посетителем или вашим сотрудником;
- человек, угрожающий кому-либо или производящий угрожающие действия;
- посетитель, заказывающий только воду или содовую (и, возможно, смешивающий коктейли из спрятанной бутылки).

Придавайте особое внимание любим переполненным местам. Присматривайте за тесными проходами, такими, как лестницы, туннели, участки вокруг туалетов, входной двери или рядом с баром. Даже неожиданное столкновение может спровоцировать конфликт. Менеджеры должны уметь как работать с людьми, так и разрешать щекотливые ситуации.

### **Установите правила для входа**

Код для одежды вполне уместен для любого заведения. Если он у вас есть, установите правила. В обыденной практике неухоженные или неподобающе одетые люди доставляют больше неприятностей, чем ухоженные и уместно одетые посетители. Это не абсолютное правило, но со временем вы заметите, что оно работает.

Если вы установите код для одежды, позволяйте сначала своим посетителем нарушать его. Дайте людям несколько недель — привыкнуть к этой идее. Используйте это время, чтобы научить своих клиентов правильно одеваться для вашего ресторана. После этого вежливо заставьте следовать принятому правилу.

## Откажите в обслуживании подвыпившим посетителям

Алкоголь является источником многих проблем. Обслуживание клиента, который выпил лишнего — не просто неверная оценка ситуации. Это неверная тактика, которая может привести к серьезным последствиям. В некоторых штатах продажа алкоголя выпившим людям является противозаконной. Встречающий\* (хостесс) должен быть обучен не пускать лиц в состоянии алкогольного или наркотического опьянения в ваш ресторан. Пьяный человек не сможет создать неприятности внутри вашего заведения, если он находится снаружи. Даже если он и создаст какую-либо проблему, в конце концов это произойдет снаружи ресторана и не затронет ваших посетителей.

На тот случай, если у вас нет хостесс, или кто-нибудь проникнет внутрь, или если посетитель напился уже в ресторане, укажите своим официантам или барменам немедленно связываться с менеджером. Ваши правила должны распространяться на всех. Постоянные посетители не должны составлять исключение. Лучше потерять одного клиента, чем рисковать потерей всего бизнеса из-за судебного иска.

Постоянные посетители не должны составлять исключение.

## Как пресечь воровство посетителями

Ваши клиенты — самые разные люди. Существует вероятность, что среди них есть воры и некоторые из них попадут в ваш ресторан с недобрыми намерениями. Вы должны проследить, чтобы в ресторане они только ели и пили. Внимательно следите за своими посетителями. Вам придется заниматься этим, ведь внимательность — это необходимый элемент качественного обслуживания. Но все же приучите своих сотрудников постоянно присматривать за возможным воровством.

\* Имеется в виду человек, основным занятием которого является только встреча и рассадка клиентов. — Прим. переводчика.

Хотите верьте, хотите нет, но многие люди крадут стаканы для питья. Научите ваших сотрудников быстро убирать стаканы со столов, после того как посетители закончат. То же самое относится к салфеткам, столовым приборам и посуде. Иногда посетителям просто нужны «трофеи» из вашего ресторана, чтобы похвастаться друзьям.

Примите за правило, что нельзя пускать посетителей в заднюю часть ресторана. Там у них может появиться доступ к вещам, которые легко украсть. Если вам нужно нарушить это правило, проследите, чтобы посетитель не оставался один.

## ►Глава 23

# Как создать план на случай ограбления, пожара и других происшествий

- 342 — Как сделать безопасность приоритетом
- 342 — Как остановить воровство кредитных карт
- 343 — Как предотвратить ограбления
- 344 — Что делать при насильственных преступлениях
- 347 — Как выжить при пожаре
- 349 — Как провести пожарные учения
- 350 — Пересмотр перечня действий в случае происшествий

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ШЕСТАЯ. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

- Глава 20. Как избежать проблем с клиентами и поставщиками
- Глава 21. Как создать план на случай ограбления, пожара и других происшествий
- Глава 22. Как организовать работу с персоналом и поставщиками, а также другие задачи
- Глава 23. Проведение инвентаризации
- Глава 24. Проверка подлинности документов и доходов

## Как сделать безопасность приоритетом

**К** сожалению, безопасность имеет большое значение в сфере бизнеса, даже в сфере ресторанного бизнеса. Большое значение не должно перерасти в большие проблемы. Некоторая предусмотрительность, планирование и тренировка могут помочь устранить многие проблемы на стадии их появления. Проблемы, которые невозможно устранить, стоит попытаться хотя бы взять под контроль и не допустить их превращения в серьезные или даже угрожающие ситуации.

О безопасности следует помнить все рабочее время. Вы наверняка думаете о безопасности в смысле здоровья ваших посетителей, а также в смысле улучшения условий их пребывания в ресторане. То же самое относится к вашим сотрудникам и гостям. Кроме того, важно думать о безопасности даже тогда, когда ваш ресторан закрыт и в нем никого нет. Неплохо будет удостовериться что в ресторане действительно никого нет. Недостаток подготовки может создать проблемы вам, вашим сотрудникам и посетителям. Также он может привести к большому количеству ужасных ситуаций. Лучший способ бороться с угрозами безопасности — это предотвратить как можно больше из них, прежде чем они действительно возникнут. Вы можете сделать многое, и вы можете начать прямо сейчас. Планировка, подготовка, тренировка и практика составляют необходимую работу. Ваша ответственность как владельца — убедиться, что она будет осуществлена.

## Как остановить воровство кредитных карт

Одной из основных проблем в ресторанном бизнесе является воровство кредитных карт. Научите своих сотрудников проверять каждую карту на предмет подделки. Каждый, кто имеет дело с кредитными картами, должен непременно сверять лицо на карте с лицом посетителя. Но не следует вглядываться слишком пристально, так как это может причинить неудобства посетителю. Все, что нужно, — это быст-

рый взгляд. Ваши сотрудники должны аккуратно исследовать подпись на карте. Почерк на карте должен соответствовать почерку на чеке. Люди, использующие чужие кредитные карты, часто ошибаются в имени. К примеру, Дэн может превратиться в Дона. Научите своих сотрудников ловить такие ошибки.

Иногда люди совершают много покупок, когда получают новую кредитную карту. Это просто празднование. Другие делают то же самое только потому, что эта карта принадлежит кому-либо другому и они пытаются записать на счет как можно больше, ведь им никогда не придется его оплачивать. Стоит обратить внимание, если клиент расплачивается по большому чек или оставляет необычайно большие чаевые, используя новую действительную кредитную карту. В таких ситуациях сделайте телефонный запрос. Спросите поставщика вашей POS (Point of Sale)\* или другой электроники о покупке системы проверки чеков. Эти устройства могут использоваться отдельно либо вместе с вашей POS системой. Затраты на покупку и установку окупятся за счет предотвращения использования недействительных кредитных карт.

## Как предотвратить ограбления

Убедитесь, что все двери закрыты, если ресторан не открыт для посетителей. Вы удивитесь, как легко вор может проникнуть в здание, схватить что-нибудь ценное и исчез-

\* POS — Point of Sale. «Место продажи» специальный компьютер, объединяющий кассу и системы отчета и инвентаризации, позволяющий делать заказы и выписывать счет, а также производить оплату. — *Прим. переводчика.*



### Позвоните менеджеру

Все сотрудники, имеющие дело с кредитными картами клиентов, должны убедиться, что она действительна путем проверки ее по списку аннулированных карт. Это должно стать обязательной процедурой при каждом использовании кредитных карт.

О плохих или подозрительных картах, или картах используемых для оплаты счетов более чем на 50 долларов должно быть сообщено менеджеру. В зависимости от уровня заведения эта цифра может быть повышена или понижена. Идея заключается в том, чтобы установить определенный порог, и научить свой штат правильно реагировать при его достижении.

Все чеки для кредитных карт должны иметь специальный код, написанный наверху чека, в случае, если сумма чека превосходит 50 долларов. Эта сумма должна включать и чаевые. Опять же, вы можете повысить или уменьшить эту величину для своего ресторана.

нуть на улице. Делайте все возможное, чтобы с вами этого не случилось. Вам необходимы наличные для текущих расходов, но сведите их сумму к минимуму. Слухи быстро распространяются, а воры всегда внимательно слушают. Даже самый честный сотрудник иногда слишком много говорит. Хорошо известно, что мошенники часто пользуются разговорчивостью служащих. «Да, начальник относит дневную выручку в банк каждый вечер в полночь». Болтун — это золотая жила для вора.

Никогда не открывайте сейф в присутствии сотрудников или не знающих комбинацию замка вообще. Некоторые люди быстро запоминают комбинации чисел. Предупреждайте проблемы путем устранения соблазна. Если вам все же нужно открыть сейф в присутствии посторонних, установите дверь так, чтобы никто не увидел содержимое сейфа. Каждый раз, когда вам нужно открыть сейф, закройте дверь в офис и держите ее запертой, пока вы не закрыли и не заперли сейф.

После закрытия ресторана вы и ваша служба безопасности должны исследовать все здание. Внимательно проверьте все комнаты, лестницы, туалеты, склады и все другие помещения, где можно спрятаться. Старайтесь использовать свое воображение, ведь мошенники будут использовать свое.

Прием кредитных карт и персональных чеков уменьшает количество наличных в ресторане, что делает ваш сейф менее привлекательным для грабителей. В любом случае, при доставке наличных в банк, примите необходимые меры безопасности, чтобы не быть ограбленным по пути. Всегда считайте, что у вас на работе есть болтун.

## **Что делать при насильственных преступлениях**

Насильственные преступления являются отвратительной реальностью в ресторанном деле. Тому есть много причин. Рестораны являются публичными местами, а в таких местах очень много неприятных субъектов. Некоторые из них приходят просто поесть и попить, а другие приходят, чтобы

причинить вам неприятности. Продажа алкоголя во многих ресторанах может считаться усугубляющим фактором.

К сожалению, большинство людей, совершающих насильственные преступления, знакомы своим жертвам. Служивцы либо бывшие сотрудники часто оказываются преступниками. Признаками возможных в будущем неприятностей являются: пьянство, использование и распространение наркотиков, ухудшение качества выполняемой работы, устные или физические угрозы (показ кулака, неприличные жесты, избиения, и т. д.)

### **Обучите менеджеров разрешать конфликты**

Менеджеры являются представителями администрации, а многие лица, склонные к насилию, имеют негативное отношение к администрации. Некоторые преступники могут стать агрессивны по ничтожному поводу или вообще без повода, особенно если в деле замешаны алкоголь или наркотики. Менеджеры несут ответственность за исправление поведения, критику и увольнение работающих. Многие из этих сотрудников сосредоточатся на предполагаемом нарушении, перед тем как причинить какие-нибудь неприятности. В конце концов, скорее всего именно менеджерам придется иметь дело с причиняющими трудности клиентами или даже с появившимися преступниками. Обучение в сфере разрешения конфликтов очень полезно.

Сигналы о возможных насильственных действиях вы можете получить за несколько дней или даже недель. Злоумышленник может даже и не осознавать, что он подает эти сигналы, но тренированный и наблюдательный менеджер их легко обнаружит. Следите за следующими чертами в поведении ваших подчиненных:

- постоянном отказе сотрудничать с менеджерами, коллегами и/или посетителями;
- проявлении беспричинной злости, обиды или сердитости;
- неумении справляться с разочарованием или неудовлетворенностью на работе или в личной жизни (приносит домашние проблемы на работу);

- физическими или устными угрозами коллегам;
- постоянном нарушении правил и распоряжков;
- острой реакцией на изменение рабочих условий;
- признаками употребления алкоголя или наркотиков: проявлением злости, хроническими прогулами, плохим качеством работы, большим числом посещений туалета, или примерами вспыльчивости, такими, как пинание урны или неистовое разбрасывание предметов.

## Не рискуйте

Владелец может привести в действие серию правил, которые исключают некоторые проблемы и понизят вероятность возникновения других. Каждый устраивающийся на работу должен заполнить специальную форму. Оставленные не заполненными пункты требуют разъяснения или даже расследования, так как они могут скрывать за собой проблему. К примеру, если кто-нибудь сменил несколько мест работы в течение короткого промежутка времени — может являться писателем, собирающим материал для великого американского романа. Но, скорее всего, он просто проблемный сотрудник. Каждый устраивающийся на работу должен представить несколько рекомендаций, и их следует проверить. Задавайте конкретные вопросы: «Возьмете ли вы этого человека на работу, если он захочет вернуться обратно?» Если предыдущий работодатель даст негативную оценку или даже затруднится ответить вообще, перед вами может быть проблемный сотрудник.



**Возьмите за правило регулярно проверять сотрудников на злоупотребление алкоголем и наркотиками**

Проблема алкогольной и наркозависимости настолько серьезна в наше время, что проверка на наркотики становится обыденным или даже ожидаемым явлением. Человек с такой проблемой скорее всего откажется прийти, ее и будет искать работы в другом месте. Если у вас нет соответствующих правил, вы скорее всего только привлечете значительное число людей с такими проблемами. Когда доходит до криминала и возможности совершения преступления, слухи распространяются быстро.

Если вы владеете достаточно крупным заведением, заставьте нанимаемого пройти собеседования с несколькими людьми. Например, вы можете провести первое собеседование, а менеджер отдела — второе. После этого сверьте ваши заметки и впечатления. Иногда у соискателя есть стереотип «мы против них», и он будет вести себя с начальником и рядовым сотрудником по-разному. Если даже у вас небольшой штат, все равно имеет смысл узнать мнение другого менеджера или просто сотрудника. В главе 24 вы сможете найти больше информации на тему совершения преступлений сотрудниками.

## Как выжить при пожаре

Пожар является самой вероятной причиной, по которой вам придется эвакуировать ресторан. Далее следуют некоторые указания для пожарного контроля и пожарных выходов, которые использует Рэнди. Вы можете их легко адаптировать для других нужд. Иметь такой план просто жизненно необходимо. Ваши сотрудники должны знать его и быть в состоянии его осуществить. Если неприятность случится в рабочее время, ваши посетители обратятся к вам и вашим сотрудникам за указаниями и помощью.

### Изучите и опробуйте технику пожарной безопасности

Узнайте, как надо тушить огонь, вызванный маслом и электричеством. Например, никогда не используйте воду для тушения пожаров, вызванных электричеством.



#### Бойтесь опаниковать в чрезвычайных ситуациях

Если вы чувствуете, что опаниковали, сделайте несколько глубоких вдохов. Помните, что эвакуация должна быть приоритетом, но вы должны проявить себя в других областях. Будьте полностью готовы к эвакуации как можно скорее.

Постарайтесь сохранять спокойствие даже если вы попали в аварию. Закройте двери между собой и отъем. Заблокируйте двери вокруг двери, чтобы избежать попадания дыма или огня. Если вы попали под руку для предотвращения попадания дыма. Немедленно позвоните в пожарное отделение и сообщите свое точное местонахождение.

Наверняка каждый видел таблицу рядом с лифтами. В случае пожара пользоваться лифтами нельзя. К сожалению, в этом мире видишь что-то, но не понимаешь в смысле. Если вы не знаете значения вашего оборудования, атакуйте его еще или если вы расколохерили в верхней части здания, убедитесь, что все знают это правило и принимают его важность.

## **Используйте детекторы дыма, огнетушители и водоразбрызгиватели**

Установите детекторы дыма в каждом помещении. Регулярно проверяйте их работоспособность и батарейки. Грамотно расположите огнетушители. Убедитесь, что все знают, где они расположены и как ими пользоваться.

Также рекомендуется использовать систему водоразбрызгивания. Обратитесь в местное пожарное отделение за помощью и советом, как подготовиться к возможному пожару.

## **Развесьте номера первой необходимости**

Развесьте номера первой необходимости в нескольких местах в вашем ресторане, обязательно рядом с каждым телефоном. Из-за растущего использования сотовых телефонов имеет смысл повесить эти номера в комнатах отдыха без телефонов, на доске объявлений, в холлах и даже в туалетах.

## **План эвакуации для служащих и посетителей**

Следуйте этим эвакуационным указаниям:

1. Идите, не бегите.
2. Ничего не забирайте, в особенности свои вещи. Ваша жизнь намного дороже всего, что вы оставили в вашей сумочке, рюкзаке или шкафчике.
3. Перед открытием двери проверьте ее. Открытая дверь может только пропустить кислород и буквально «добавить масла в огонь». Перед тем как открыть дверь, опуститесь на колени или пригнитесь к земле. Положите тыльную сторону руки на дверь, дверную ручку и на щель между дверью и косяком. Если эти места нагреты, значит, на другой стороне что-то горит. В этом случае используйте другие пути выхода. Если дверь не нагрета, вы можете ее приоткрыть, но все же будьте внимательны с тем, что может быть на другой стороне.
4. Если вы попали в задымленное помещение, пробирайтесь к выходу ползком под дымом. Тепло, вместе со смертельными газами, поднимается вверх, оставляя

относительно чистый воздух внизу. Если вы обнаружите, что ваш основной выход задымлен, попробуйте запасной выход, перед тем как ползти наружу.

5. Выбравшись, оставайтесь снаружи. Попытка спасти кого-нибудь из горящего здания очень опасна для нетренированных лиц. Встретьтесь в заранее установленном месте, пересчитайте всех и сообщите пожарным, если кого-нибудь не хватает.

## **Как провести пожарные учения**

Иногда безопасность можно определить как «унесите свои ноги как можно быстрее». Эвакуация зданий может быть обусловлена множеством причин. Случаются пожары, происходят торнадо, ураганы меняют направления. Землетрясения происходят без предупреждения, а некоторые города США находятся вблизи действующих вулканов.

### **Набросайте план эвакуации**

Набросайте простой план помещений или попросите кого-нибудь приготовить его для вас. Простой схемы, а не архитектурного рисунка, вполне достаточно.

Отметьте два выхода для каждой комнаты, исключая комнаты только с одним входом и выходом, такие, как чуланы и склады.

### **Выберите место сбора вне ресторана**

После эвакуации все служащие должны немедленно следовать к месту сбора на переключку. Если кого-нибудь не хватает — сообщите пожарным.

### **Переберите разные варианты действий**

Пожары совершенно непредсказуемы. Усложните задачу своим подопечным, таким образом они научатся реагировать без паники. К примеру, закройте один из выходов, чтобы они научились пользоваться другими.

## Регулярно проводите пожарные учения

Проводите пожарные учения хотя бы два раза в год. Каждый должен понять свою роль, даже если она заключается только в «следовании за Фредом». Наблюдайте за учениями на предмет проблем.

## Обеспечьте доступ ко всем дверям и окнам

Удостоверьтесь, что все окна и двери легко открываются. Люди нередко гибнут прямо перед выходом, который правильно не функционирует.

## Пересмотр перечня действий в случае происшествий

Существуют три критических события: ограбление, пожар и отключение электричества. Если не принимать их всерьез, они могут привести к дополнительным трудностям, к потере имущества или даже к потере жизни или здоровья. Недостаток готовности обязательно приведет к панике, которая может причинить намного больше вреда и урона, чем исходная проблема. Люди должны знать, как реагировать, и они должны быть обучены реагировать правильно и быстро. Далее приведен краткий перечень, используемый Рэнди, который дает общее представление о том, что нужно делать в случае подобных происшествий.

Недостаток готовности обязательно приведет к панике, которая может причинить намного больше вреда и урона, чем исходная проблема.

## Ограбление

Если вас кто-то грабит:

- Не делайте резких движений. Скорее всего грабитель волнуется больше вас. Он может расценить резкое движение как попытку достать оружие, попытку сбежать или начать драку. Мудрый владелец ресторана учит своих подопечных правилу: «Никогда и ни с кем не следует здесь драться».

- **Делайте все, что говорит грабитель.** Следуйте его указаниям. Если вы не последуете им, он может расценить это как сопротивление и причинить вред вам или вашим посетителям.
- **Говорите только когда вас спросят.** Вы не знаете, как проводить переговоры с захватчиками заложников, так что даже и не пытайтесь. При разговоре будьте спокойны и откровенны, пусть ваши ответы будут короткими и приятными для захватчика.
- **Не паникуйте.** Постарайтесь сохранять спокойствие. Паника распространяется так же быстро, как и лесной пожар. Если вы покажете, что боитесь, вы можете спровоцировать кого-нибудь на необдуманные действия (попытку сбежать, подраться и т. д.), что только ухудшит ситуацию.
- **Будьте внимательны.** Постарайтесь запомнить приметы грабителя. Обратите внимание на возраст, расу, рост, вес, особые приметы, одежду, манеру говорить и другие детали.

После того как грабитель ушел:

- Попросите ближайшего сотрудника поставить менеджера в известность. Делайте все возможное для сохранения окружающими спокойствия.
- Позвоните 911 и сообщите о «вооруженном ограблении». Говорите спокойно, а на вопросы отвечайте быстро. Не вдавайтесь в подробности, если оператор вас не попросит об этом.
- До приезда полиции ни с кем кроме менеджера не говорите о происшедшем.

## **Пожар**

Немедленно доложите менеджеру о возникновении пожара. Эта ситуация потребует большого количества действий, для этого вам потребуется задействовать опытного менеджера. Есть некоторые основные правила:

- Не паникуйте. Паника быстро распространяется и опасна, как сам пожар.
- Если пожар выходит из-под контроля, менеджеру следует позвонить по 911. Только менеджер может принять решение сделать этот звонок. Далее следует исключение к этому правилу.
- Если с менеджером невозможно связаться или его нет поблизости, а с огнем невозможно справиться своими силами, немедленно позвоните по 911 сами.
- Если объявлена эвакуация, менеджер сообщит о ней по громкой связи. Решение об эвакуации может принять только менеджер.

#### Обязанности служащих во время эвакуации:

- Помогите посетителям организованно выбраться из здания и собраться в заранее установленном месте.
- Проследите, чтобы все кухонное оборудование было выключено.
- Кухонный персонал и люди с кухни должны выходить через кухонную дверь и встретиться в заранее установленном для эвакуации месте.
- Сотрудники, находящиеся в передней части ресторана, должны придерживать двери для посетителей и помогать при эвакуации пожилым и инвалидам.
- Управляющий кухней должен собрать учетные карточки сотрудников и аккуратно их пересчитать, чтобы убедиться что все сотрудники покинули здание.
- После выхода из здания входите внутрь только с разрешения пожарных.

#### Отключение электричества

##### В случае отключения электричества:

- Попросите посетителей сохранять спокойствие. Успокойте их и сообщите, что объявление будет сделано с минуты на минуту. Сохраняйте спокойствие и гово-

рите спокойно. Ведите себя так, будто это всего лишь временное неудобство. Скорее всего это так и есть.

- Прекратите поднос еды и напитков в передней части ресторана. В темноте перемещения часто становятся причиной неприятных случайностей. Движение вокруг горячей еды, льда или жидкостей, на которых можно поскользнуться, или потенциально опасных предметов, таких, как ножи и вилки, может быть особенно опасным.
- Следует остановить приготовление пищи. Всю еду с грилей и из жаровень следует убрать.
- Управляющий по кухне должен открыть все кухонные двери для вентиляции грилей и жаровен.
- Не открывайте холодильные или морозильные камеры.

## Глава 24

# Как сократить случаи воровства сотрудниками и поставщиками, а также другие потери

- 356 — Как сократить случаи воровства сотрудниками
- 358 — Как ограничить количество «компов»
- 359 — Как контролировать размер порций
- 360 — Как установить строгие правила для бара
- 361 — Как устранить воровство поставщиками
- 363 — Как использовать доходную ведомость для обнаружения недоработок

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



ЧАСТЬ ШЕСТАЯ. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ. ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

Глава 24. Как сократить случаи воровства сотрудниками и поставщиками, а также другие потери

Глава 24. Как сократить случаи воровства сотрудниками и поставщиками, а также другие потери

Глава 24. Как сократить случаи воровства сотрудниками и поставщиками, а также другие потери

## Как сократить случаи воровства сотрудниками

**П**остоянное размышление о проблемах безопасности является главным ключом к предотвращению воровства вашими сотрудниками. Конечно же, мы не имеем в виду, что все сотрудники воры или разбойники. Наоборот, большинство из них — хорошие люди, пытающиеся хорошо делать свою работу. Проблема в том, что нечестные личности имеют особенность выглядеть и действовать так же, как и честные служащие. Просто помните, что скорее всего некоторые нанятые за время вашей карьеры люди окажутся ворами.

### Установите жесткие правила для кухни

Кухня — место, где создается продукт, который и привлекает ваших клиентов. Очень важна система учета. Назначьте своего менеджера по кухне ответственным за расходы на продукты. Дайте ему понять, насколько важна эта деятельность для всего ресторана и успеха всей вашей команды. Время от времени напоминайте ему о важности этой работы, чтобы он не расслаблялся.

Каждый произведенный продукт должен иметь соответствующий талон. Даже если торт-сюрприз изготовлен для владельца, то и он должен иметь правильный чек. Следите за всем, что отдано бесплатно, с помощью специальных промо-ключей\* в вашем кассовом аппарате. Принцип прост — все должно быть аккуратно подсчитано. Это относится также и к отходам.

Внимательно следите за уровнем заказов. Не заказывают ли ваши служащие слишком много или слишком мало? Если так, в чем причина? Приходится ли кому-нибудь постоянно бегать в магазин за постоянно заканчивающимися расходными материалами или группой материалов? Как заставить ваших работников быть на кухне, а не бегать в соседний ларек? Есть ли у вас проблемы с большим количеством испорченных продуктов? Если да, можете ли вы контролировать

\* Промо — Promotion, промоушн — поощрение посетителей. — *Прим. переводчика.*

эту проблему (система заказа товаров) или она неподконтрольна (ураган, который заставил вас закрыться на неделю)?

### **Установите правила прихода и ухода с работы**

Разработайте свод правил на эту тему, разъясните их всем и следите за правильным их выполнением. Лучшее, что вы можете сделать, — это устранить соблазн или хотя бы усложнить процесс возможной кражи. Заставьте всех ваших сотрудников входить и выходить через парадную дверь, в том случае если она не заперта.

Запретите сотрудникам приносить некоторые вещи. К примеру, в больших сумках или рюкзаках можно много чего вынести. Обычно их делают большими, что помогает легко скрыть то, что было украдено.

### **Создайте комнату отдыха**

Комната отдыха — большой подарок для ваших сотрудников. Кроме того, она позволяет менеджерам лучше следить за сотрудниками, так как они либо на своем рабочем месте, либо во время перерыва, находятся в одной комнате.

### **Заставляйте выносить мусор двух людей**

Это хорошая идея, если мусор будут выносить два человека. Многие менеджеры даже себе и не представляют, как просто одному человеку спрятать что-нибудь в мусоре. Затем они могут передать украденное своему помощнику или просто спрятать, чтобы забрать позднее.

### **Увеличьте освещенность**

Достаточное освещение внутри и снаружи может исключить существование темных мест, где могут случиться неприятности. Несколько дополнительных центов, потраченных на свет, просто ничто по сравнению с потерями, которые вы можете предотвратить.



**Делитесь своим сотрудникам  
высказаться**

Многие преступления происходят из-за того, что сотрудники чувствуют, что их не уважают, дискриминируют или плохо к ним относятся. Чтобы этого не допустить, создайте особые и детальный свод правил и процедур. Раздайте копии всем сотрудникам и подробно объясните. Включите в эти правила «предохранительный клапан» — возможность сотрудника пожаловаться. Иногда вы можете разрешить напряженную ситуацию, если просто дадите сотруднику выпустить пар. Следует выслушать его искренне и чисто сердечно. В противном случае сотрудник может почувствовать, что вы только поддаете его беспокойствам или что эти правила ничего не стоят. Ваше пренебрежительное отношение к установленным правилам может только усугубить и без того неприятную ситуацию.

## Как ограничить количество «компов»\*

Под «компом» подразумевается бесплатный напиток, закуска, десерт или даже целый ужин. Бесплатный ужин является небольшой потерей для ресторана, но эффект от благородного поступка по отношению к клиенту может быть громадным. Помимо того, что вы увеличите расположение этого посетителя к себе, вы также заинтересуете друзей и знакомых, которым он про вас расскажет.

Внимательно следите за количеством произведенных «компов». Кто их осуществляет? Кто их получает? Получают ли их постоянные клиенты или они даются друзьям некоторых ваших менеджеров? Хороший способ следить за ситуацией — заставить менеджеров, предлагающих что-либо бесплатно, выписывать специальный чек. Обязательно требуйте описание причины выдачи «компа». К примеру, если блюдо подано к столу слишком поздно, менеджеру можно убрать его из чека. Это вполне допустимо. Только убедитесь, что все зафиксировано на бумаге, таким образом вы будете знать, что не только некоторые «друзья» страдают от поздно принесенной еды.

Обсудите ваши правила относительно «компов» со всеми. Раздача бесплатных напитков друзьям может показаться некоторым хорошей идеей, но объясните, что это ничем не отличается от воровства. «Компы» — это очень эффективное средство, но проследите, чтобы все действовало согласно вашим правилам, таким как выписка специального чека для всех — даже для начальника.

\* Комп — Complimentary. То, что раздается бесплатно для рекламы и привлечения клиента. — *Прим. переводчика*

## Как контролировать размер порций

С течением времени вы можете потерять целое состояние на кухне. Контроль за размером порций поможет вам экономить продукты и удерживать ваши доходы.

Определите правильные пропорции для всех ингредиентов в каждом рецепте приготовления и внесите их в руководство для ваших подчиненных. Проинформируйте ваших сотрудников о размере порции и о том, как они должны выглядеть. Если необходимо, проверьте весь ваш штат на предмет знакомства с инструкцией. Убедитесь в их знаниях. Смысл не в том, что вы теряете долю цента каждый раз, когда мясной рулет немного больше, чем должен быть. Если этот рулет больше, чем должно быть, тогда и картошки, и морковки, и вина, и виски используется больше, чем требуется. Большое количество наименований со временем может обернуться значительной потерей. Вам не следует относиться к небрежности на тарелке более терпимо, чем к небрежности с подсчетами, так как все в конце концов сводится к одному.

Обеспечьте вашу кухню ковшами правильной формы и размера, а также весами для постоянного контроля за размером порций. Если возможно, приготовьте порционные пакеты для удобства и точности. Постоянство важно не только для вашего штата и удовольствия клиентов, но и для сохранности доходной части вашего баланса.



### Проведите проверку сотрудников на криминальное прошлое

Вы можете провести проверку на криминальное прошлое, перед тем как нанять кого-нибудь. Вы не суете нос в чью-то частную жизнь. Это защита своего бизнеса. Процесс может свестись к простой проверке в местном отделении полиции или в отделении полиции по месту жительства нанимаемого. Частные расследования также хороший метод, хотя довольно дорогой. Кроме того, вы можете просто сделать несколько звонков. Позвоните лицам, давшим рекомендации, также свяжитесь с учебными заведениями. Если нанимаемый при заполнении формы привел список организаций или клубов в категории «прочее», позвоните и им.

## Как установить строгие правила для бара

Холодильники оснащены замками не просто так. Вытаскивайте только то, что потребуется в течение дня, после этого запирайте холодильник. Зачем подталкивать кого-нибудь к проступку, если вы можете решить проблему простым поворотом ключа? Когда бармену потребуется новая бутылка алкоголя, он должен сначала представить использованную бутылку.

### Заносите все «компы» в кассу

Заносите все напитки в кассу, даже если вы раздаете их даром. Если напиток был пролит или испорчен, все равно бармен обязан занести его в кассу. Вы не сможете за всем уследить, если не будете все записывать. Контролируйте все бесплатные раздачи с помощью специальной опции в вашей кассе.

### Используйте камеры слежения

Если вы когда-нибудь были в большом казино в Лас-Вегасе или в каком-нибудь другом игровом центре, значит, вас снимали на видеокамеру. Такие места постоянно посещаются самыми изобретательными ворами в мире. Постоянная бдительность является залогом безопасности и прибыли. Может, вашему ресторану и не придется иметь дело со значительными суммами денег, как в больших казино, но вам придется столкнуться с определенными трудностями — умными мошенниками.

Камеры безопасности настолько дешевы и легко устанавливаемы, что у вас просто не может быть оправдания для отказа от пользования ими. Находчивые менеджеры вовсю пользуются ими уже десятилетия. Вы не можете находиться одновременно в разных местах, но зато вы можете практически везде расставить видеокамеры.

Видеокамеры отлично обеспечивают безопасность, но они также эффективно могут заставить ваших сотрудников не расслабляться. Рэнди постоянно наблюдает за поведением своих сотрудников на их рабочих местах. Но он не

срывается, если заметит кого-нибудь валяющим дурака. Вместо этого он просто приглашает сотрудника к переговорному устройству. Он обычно говорит: «Эй, Джанет, пока вы отдыхаете, не могли бы вы подойти к видеокамере и повернуть ее немного налево». На сотрудников это обычно действует. Если через некоторое время Рэнди захочет проверить опять, то обнаружит, что его сотрудник работает как пчелка, даже если вокруг нет посетителей. Кроме того, что камеры обеспечивают дополнительную безопасность, они являются очень дешевым способом заставить ваших сотрудников выполнять больше полезной работы.

Все, включая барменов, станут честнее, если будут знать, что за ними наблюдают. Подумайте, в больших универмагах есть камеры, которые наблюдают за шкафами с носками и бельем. Насколько заманчивее бутылка хорошего алкоголя?

Все, включая барменов, станут честнее, если будут знать, что за ними наблюдают.

### **Как экономить алкоголь**

Контроль за порциями в баре очень важен. Заставьте ваших барменов использовать мерный стаканчик. Никогда не разрешайте им наливать на глазок. Убедитесь, что ваши бармены знают необходимые размеры порций для каждого из ваших коктейлей. Чтобы в этом убедиться, время от времени устраивайте им проверки. Вам обязательно следует подвергнуть экзамену всех только что нанятых барменов. Кроме того, постоянство благотворно сказывается на клиентах, а также вашей ведомости о доходах и расходах.

### **Как устранить воровство поставщиков**

Воровство поставщиков может также быть большой проблемой. Убедитесь, что все двери закрыты на замок, когда ресторан не открыт для посетителей. Если вашему сотруднику требуется отлучиться, закройте за ним дверь и пошлите кого-нибудь ее открыть по его

возвращении. Если послать некого, тогда свяжитесь с вашим офисом и сообщите о том, что кто-то вышел, в таком случае они смогут впустить его обратно. Многие учреждения не разрешают рядовым сотрудникам открывать дверь, а предписывают в случае необходимости сообщать менеджеру для дальнейшего решения проблемы. Менеджер должен следить, чтобы все звонки по техническим вопросам, звонки посетителей или торговых агентов были запланированы на время, когда менеджер (а лучше два) находится на своем рабочем месте.

Всегда заставляйте заслуживающего доверия сотрудника присутствовать в разгрузочной зоне при доставке грузов. Каждый заказ должен быть аккуратно проверен. Но не следует впадать в крайности. К примеру, незачем открывать ящик с банками с горошком, чтобы проверить, все ли банки на месте. Нужно всего лишь убедиться, что ящики запечатаны должным образом. Если чего-нибудь не хватает, убедитесь, что сотрудник заставит водителя зарегистрировать недостачу должным образом. Если у вас работает ремонтная бригада, кто-нибудь из вашего персонала должен находиться поблизости и контролировать происходящее.

### Разработайте процедуру учета

Когда поставщик доставит заказанный товар, вы не можете просто показать, где его разгрузить, пожелать хорошего дня и начать распаковывать. Хороший менеджер для этого случая разработает и возьмет за правило строгий метод учета. Мука отличается от свежей рыбы, которая в свою очередь отличается от бутылок с алкоголем. Вам придется адаптиро-



#### Защитите Холодильники

При закрытии кухни закройте все холодильники. Не существует причин для провоцирования воровства. Когда не пользуетесь, держите заднюю дверь закрытой. Также заставьте кого-нибудь следить за задней дверью. Вы удивитесь, насколько просто бывает вору проникнуть внутрь и уйти незамеченным.

вать ваш метод к доставляемым товарам, но некоторые пункты будут общими для всех методов учета.

- проверьте накладную для каждого товара;
- обведите или поставьте отметку напротив количества полученного товара;
- запишите, если есть какие-либо расхождения в счете;
- убедитесь, что отвечающий за учет подпишет все документы о доставке;
- оставьте копию себе, а оригинал отдайте в бухгалтерию;
- если вы платите за вес, взвесьте товар;
- убедитесь, что вам доставили свежие продукты.

### **Получите то, за что платите**

Владелец и/или менеджер должны взять на себя ответственность и проследить, что доставленный товар полностью соответствует произведенному заказу. Очень легко не заметить маленькие недоделки, но со временем малые потери негативно скажутся на всей картине дохода. Проблемы с потерями не всегда происходят по вине поставщика. Вот идеальный пример проблемной доставки.

Какое-то время у Рэнди были трудности с подсчетом трат на безалкогольные напитки. Он просто не мог взять цифры под контроль. Для того чтобы решить проблему, он начал прослеживать всю систему с момента привоза. Он провел небольшое исследование и установил вес бочонка со смесью для напитков, который должен быть равен 55 фунтам. Бочонки, поступающие в его ресторан, весили на четыре фунта меньше.

Он связался с властями, которые начали расследовать это явное преступление. Несколько месяцев спустя, доставщик был арестован. Оказалось, что он сливал четыре фунта смеси из бочонков со своего грузовика и хранил все в пустых бочонках. Далее он продавал украденный товар своему другу, который владел рестораном в другом конце города. Иногда смесь для содовой просто на вес золота. И стоит больших денег — ваших денег. Следите за этим.

## **Как использовать доходную ведомость для обнаружения недоработок**

В главе 7 вы можете найти более подробную информацию о том, как использовать ведомости о доходах и расходах (больше известные как отчет о доходах и расходах). В этой главе мы обсудим почему ее следует использовать. Эта тема является жизненно важной для вашего бизнеса, так что она заслуживает дополнительного внимания. Вы превратитесь в более успешного и довольного бизнесмена, если научитесь в совершенстве пользоваться этим приемом подсчета. Если вы никогда не дружили с цифрами, то настало время взяться за учебники и подружиться с ними.

### **Установите, где есть проблемы**

Ведомость о доходах и расходах может сказать вам о том, получаете вы прибыль или нет, но она может сообщить вам и намного больше, если вы в ней, конечно же разбираетесь. К достоинствам этого механизма отчетности относится то, что он позволяет найти проблемные сферы в вашем бизнесе, даже труднодоступные и скрытые проблемы. Он позволяет вам просчитывать все ходы в вашу пользу.

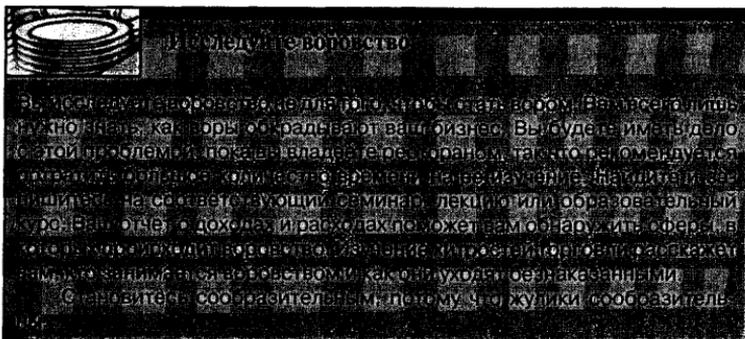
Пропадают ли деньги из фонда на оплату труда? Обворовывает ли вас кто-либо из сотрудников? Если происходит воровство, происходит оно из кассы или со склада? Соответствуют ли ваши расходы на бар вашему типу заведения и вашему району расположения? Высоки ли текущие затраты? Нужно ли вам подыскать более надежного или выгодного поставщика скатертей? Может, стоит отказаться от скатертей и перейти на бумагу?

Все, или большую часть ответов на эти и сотни других вопросов можно найти в добротной составленной ведомости о доходах и расходах. Владельцу следует хорошо понимать каково должно быть процентное содержание расходов по сравнению с фактическими расходами и с проектным или максимальным процентным содержанием расходов. Это ваш финансовый компас. Он сообщает вам, откуда и куда вы движетесь, а также какие коррективы следуют внести. Следи-

те за отклонениями от величины запланированных/конечных расходов. В этом и заключается смысл.

Очень важно, чтобы владелец разбирался в этих цифрах, так как в обнаруженных проблемах может быть задействован и временной фактор. Давайте представим себе, что вы подозреваете одного из ваших топ-менеджеров в том, что он крадет деньги. Если вы не разбираетесь в отчете сами, то вы скорее всего отошлете его на проверку своему бухгалтеру. К тому времени как бухгалтер подтвердит ваши опасения, сотрудник уже может обчистить кассу и исчезнуть в неизвестном направлении. Если бы вы могли разобраться в ведомости самостоятельно, то вы заметили бы проблему вовремя и предприняли бы необходимые действия. Это же самое правило относится и к неэффективным поставщикам, плохим рабочим качествам ваших подчиненных, впустую потраченным деньгам на рекламу и массу других проблем.

Вам необходимо соотнести свои показатели со средними показателями соответствующего бизнеса. В добавок к своему собственному исследованию на вашем местном рынке, загляните на сайт Национальной ассоциации ресторанов. Там вы сможете найти информацию о средних затратах для этой отрасли.



## Следите за продажами

Любой ценой  
обзаведитесь  
хорошей POS-  
кассой, которая  
будет следить за  
вашими прода-  
жами.

Любой ценой обзаведитесь хорошей POS-кассой, которая будет следить за вашими продажами. Она станет одним из ваших лучших механизмов учета. Походите по магазинам. Поищите выгодные условия и убедитесь, что покупаете по самой лучшей цене. Вы найдете множество поставщиков, если не через местный рынок, то через журналы, торговые издания или Интернет. Также проверьте гарантийные обязательства и обслуживание/поставку запасных частей. Вы не хотите оказаться однажды перед неработающей кассой.

## ➤Глава 25

# Проведение инвентаризации

- 368 — Инвентаризация и стоимость продуктов
- 368 — Зачем нужна инвентаризация?
- 369 — Расчеты
- 370 — Инвентаризация бара
- 373 — Инвентаризация пищевых продуктов
- 374 — Контроль над проведением инвентаризации
- 375 — Способы управления запасами
- 383 — Соблюдение графиков проведения инвентаризации

Часть первая

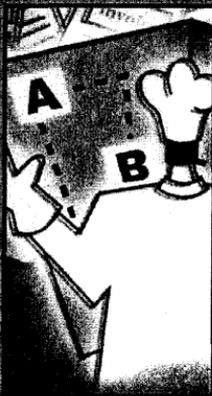
Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



## ЧАСТЬ ШЕСТАЯ: УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ ИЛИ ДРУГОЙ ЗАДНЕЙ

- Глава 26. Как управлять рестораном, баром, кафе, пиццерией, суши-баром, другим предприятием
- Глава 27. Как управлять предприятием общественного питания
- Глава 28. Как управлять предприятием общественного питания
- Глава 29. Как управлять предприятием общественного питания
- Глава 30. Как управлять предприятием общественного питания

## Инвентаризация и стоимость продуктов

**П**роблемы с пищевыми продуктами и запасами вообще должны быть обнаружены быстро. Инвентаризация — один из тех кирпичиков, из которых составляется тариф, предлагаемый клиентам. Недостаточный контроль над процессом инвентаризации не доставит удовольствия ни вашим клиентам, ни вашему бухгалтеру. По крайней мере, первые несколько месяцев вашей деятельности проводите инвентаризацию каждую неделю.

Инвентаризация — это дорогостоящий процесс, поскольку она очень трудоемка. Но как только вы полностью им овладеете, будет достаточно проводить инвентаризацию каждые две недели. Независимо от того, как долго вы занимаетесь ресторанным бизнесом, всегда проводите инвентаризацию в последний день месяца, чтобы ваш бухгалтер мог составить балансовый отчет.

По возможности проводите инвентаризацию вместе с управляющим кухонным персоналом. Если управляющий не может присутствовать, сделайте все сами. Удостоверьтесь, что вы хорошо ознакомлены с правильными процедурами проведения инвентаризации.

### Зачем нужна инвентаризация?

Целью проведения инвентаризации для владельца или управляющего является измерение количества использованных за определенный период времени продуктов. Эта информация затем сравнивается с уровнем продаж за тот же период времени. Таким образом, вы измеряете себестоимость реализованной продукции за определенный период времени, выраженную в единицах продукции.

Инвентаризация дает управляющему персоналу представление о расходовании и позволяет сделать своевременные заказы ингредиентов, материалов и

Инвентаризация дает управляющему персоналу представление о расходовании и позволяет сделать своевременные заказы ингредиентов, материалов и продовольствия.

продовольствия. Запасы можно сравнить с деньгами на полке, которые не приносят выгоды, если ими не пользоваться. Следовательно, инвентаризация является необходимой для получения прибыли. Вам необходим достаточный наличный запас для обеспечения повседневных нужд ресторана. В промышленности эти запасы называются своевременными. Сырье и продовольствие поставляются непосредственно перед использованием, а не оседают на складах, отягощая текущие расходы.

Инвентаризация также дает управляющему персоналу представление о ценообразовании. Поэтому необходима еженедельная корректировка цен. Помимо этого, если вы имеете представление о нормальном расходе запасов на вашем предприятии, вы можете быстро заметить отклонения от нормы. Необычно высокий уровень расходования может являться свидетельством допущенной небрежности и даже воровства работников. Вы также получаете достаточно точную оценку ваших качеств управляющего. Если все показатели находятся на одном уровне, дела у вас идут неплохо.

## Расчеты

Приведем три формулы, необходимые для точного проведения инвентаризации. К моменту проведения вам должны быть известны точные расходы (более точно — издержки минус фиксированная прибыль) на меню.

Мы рассчитываем расходование следующим образом:

Начальный Запас + Закупки – Конечный Запас = Расходование (или Стоимость Реализованной Продукции)

Расчет доли стоимости реализованной продукции осуществляется в соответствии со следующей формулой:

Расход ÷ Продажи = Стоимость Реализованной Продукции (СРТ) %

Сравните это число с конечной стоимостью реализованной продукции вашего ассортимента. Для подсчета конечной стоимости реализованной продукции, сначала умножьте стоимость каждого пункта меню на количество проданных

блюдо. Например, если производство гамбургера обходится вам в \$1,10, а вы продали десять штук, то стоимость составит  $10 \times 1,10 = \$11,00$ . Проведите подобные расчеты для каждой единицы ассортимента, затем сложите все полученные суммы. Используйте следующую формулу: Сумма Стоимостей каждой Реализованной Единицы Ассортимента + Стоимость Убытков = Конечная Стоимость Реализованной Продукции.

Так же легко рассчитывается конечная стоимость пива и вина:

Средние Издержки на каждую категорию ÷ Средняя Цена = Конечная Стоимость Реализованной Продукции (для данной категории).

## Инвентаризация бара

Проводите инвентаризацию бара каждую неделю, по крайней мере до тех пор, пока полностью не овладеете данной процедурой, а затем всегда производите переучет в последний день месяца. Разделите продажи бара в соответствии с реализуемым ассортиментом:

- крепкие алкогольные напитки;
- отечественное бутылочное пиво;
- импортное бутылочное пиво;
- разливное пиво;
- вино, продаваемое бутылками;
- вино, продаваемое в розлив.

Вашей задачей является сгруппировать ассортимент таким образом, чтобы в одну группу попали продукты, стоимость которых является одинаковой. Например, все отечественное бутылочное пиво стоит приблизительно одинаково. Цены будут варьироваться в пределах нескольких центов вне зависимости от марки производителя. Такой способ группировки вашего запаса сделает процесс инвентаризации более простым и легким.

Далее, проведите инвентаризацию запасов крепких алкогольных напитков, отечественного бутылочного пива,

импортного бутылочного пива, разливного пива, вина, продаваемого бутылками, вина, продаваемого в розлив, и других напитков, таких, как газированные напитки, соки, безалкогольные напитки, использующиеся для приготовления коктейлей и т. д. Подсчитайте стоимость каждой категории. Учитывайте каждую единицу ассортимента. Например, вы приобрели определенное количество упаковок бутылочного пива, которое вы затем будете продавать вашим клиентам в розницу по определенной цене. Бутылка пива и является единицей данной категории. При учете крепких алкогольных напитков за минимальную единицу принимается  $1/10$  бутылки.

Лучше всего проводить инвентаризацию вдвоем. Так, например, управляющий бара мог бы производить подсчеты, а его помощник — вести учетные записи. Лучшее время для инвентаризации — раннее утро или вечер. В этом случае персонал офиса может ввести информацию в компьютер в то время, пока управляющий готовит ресторан к открытию. Ваш персонал должен быть достаточно осведомлен о вашей деятельности, чтобы немедленно отреагировать, если заметит несоответствия. В идеале, вы закончите еще до открытия.

Персонал офиса должен быть достаточно квалифицирован, чтобы самостоятельно провести инвентаризацию в том случае, если по каким-либо причинам это не может сделать управляющий. Так или иначе, управляющий должен иметь полное представление о ситуации с запасами, расходами и ценами. Это не должно занять много времени. Другим преимуществом совместного проведения инвентаризации является то, что вы таким образом вводите систему взаимозависимости и взаимоограничения.

### **Инвентарные ведомости учета запасов бара**

Запасы учитываются в одной инвентарной ведомости, а затем разделяются при помощи программы представления данных.



### Отслеживание оборотов расходов

Ваша задача — следить за оборотами в кассе. Не оставляйте за собой никаких документов, которые могут повлиять на ваши денежные потоки. Уточняйте у бухгалтеров или владельцев ресторанов за счет заведения обороты.

Сотрудникам, как и клиентам, так и валовые расходы. Чистые расходы — это то, что вы заплатили и что продали. Валовые расходы включают все напитки за счет заведения, пролитые напитки, ошибки и т.д. Когда вы устанавливаете цены, вы всегда ожидаете, что продадите все, направляет ли именно в этом направлении вашу деятельность. Ваши валовые расходы должны оставаться на низком уровне. Ваши чистые расходы будут меняться в зависимости от количества угощений, продаваемых.

Постоянное наблюдение за расходами поможет вам контролировать их уровень. Помимо этого, если ваши работники знают, что вы следите за продажами и расходами, у них будет меньше соблазна начать воровать.

**Счетная ведомость.** Первые две пустые колонки предназначены для регистрации закупок (количество единиц и цена). Колонку заказов удобнее вести в конце, поскольку так можно проконтролировать все накладные. Другие пустые колонки предназначены собственно для учета запасов. Это позволяет осуществить двойную проверку предметов хранения, если встретится проблема. После суммирования всех предметов хранения информация из ведомости может быть перенесена в компьютер. Накладные прикрепляются к оборотной стороне счетной ведомости так, чтобы вы при желании могли легко их проверить.

**Еженедельная инвентаризация.** Конечный запас становится начальным запасом. Закупки и новые цены первыми переносятся из счетной ведомости, отмечаются все отрицательные показатели расходования. Пересчитайте цифры в случае необходимости. Сводная страница заполняется автоматически (отдельная страница Excel). Все цифры и даты суммируются в показания действительного запаса.

**Ежемесячная инвентаризация.** Со страницы убираются все колонки. Вместо показателей расходования остаются только контрольные цифры имеющихся запасов.

## Продажа крепких алкогольных напитков

Отслеживание уровня продаж крепких алкогольных напитков может оказаться непростой задачей, поскольку здесь очень много различных переменных. Например, рюмка марочного виски рассчитывается лег-

ко — 1,5 унции (мерный стаканчик) по единой ставке. То же самое относится к марочным напиткам категории премиум. Однако в состав напитка, состоящего из рома с кока-колой и цедрой лайма, добавлены такие ингредиенты как кола и цедра. Не забудьте и про такие составляющие, как стоимость льда и трубочки для коктейля. Если на трубочке имеется ваш логотип, то это также дополнительные расходы.

Разбейте все продажи в вашем списке в соответствии с категорией напитков:

- обычная категория;
- средняя категория;
- категория премиум;
- категория люкс;
- прохладительные напитки.

Вам наверняка захочется больше знать о вашем ассортименте. В этом вам могут помочь ваши поставщики. Они, в большинстве случаев, охотно предоставят вам информацию о стоимости алкогольных напитков с учетом вашего ассортимента и ценовой структуры. Если вы, как и положено, отслеживаете рекламные акции, то доля ваших расходов должна быть постоянной. Стоимость крепких алкогольных напитков будет незначительно варьироваться в зависимости от ассортимента, но стоимость пива и вина будет более или менее постоянной.

## **Инвентаризация пищевых продуктов**

Основным различием между инвентаризацией бара и пищевых продуктов является то, что одна колонка в учетной ведомости предназначается для цены за упаковку, указанной в накладных, а другая — для указания количества единиц в упаковке. Цена за единицу продукции рассчитывается автоматически. Все это позволяет, без каких-либо расчетов, сравнить цену по накладной и цену на товары, внесенные в инвентарь.

Выберете один из двух методов в зависимости от того, какое количество единиц товара и как часто вы заказываете.

Количество или объем, в сущности, не столь важны. Выбор метода также будет определяться и тем, имеется ли у вас достаточное количество персонала, чтобы не перегружать вашего управляющего кухней секретарскими обязанностями. Если вы не можете оформлять заказы на каждый отдельный товар, можете попробовать скомбинировать оба метода или же воспользоваться услугами мелких магазинов.

### **Оформление заказа на каждый отдельный товар**

Используя данный метод заказов, вы получаете расход на единицу ассортимента, и облегчаете работу по оформлению и проведению заказа для вашего кухонного персонала. В этом случае вам также лучше видны расхождения в цифрах, которые могут свидетельствовать о наличии проблемы.

### **Оформление оптового заказа**

Оптовые заказы могут оформляться на мясо, молочные продукты, полуфабрикаты и т. д. Используя данный метод, вы теряете преимущество видеть стоимость единицы товара, поэтому вы также не можете проследить и за тенденциями в расходах. Однако это наиболее быстрый метод.

Другим важным фактором при выборе способа заказа является корректировка цен, особенно если персонал вашего офиса загружен бумажной работой. Время от времени вы должны подавать управляющему отделом заказов отчет о колебаниях цен. После проведения инвентаризации, скопируйте колонку с ценами, указав дату сверху, в базу данных, и вы получите страницу с ценами за текущую и прошлую неделю.

### **Контроль над проведением инвентаризации**

Если вы не собственноручно проводите переучет, то вам, по крайней мере, следует изучить действия того лица, которое им занимается, и устраивать выборочную проверку. Не позволяйте вашим чувствам вмешиваться в этот процесс. «Вы хотите сказать, что не доверяете мне, босс?» Нет. Вы всего-

Навсегда следуете общепринятым методам деловой деятельности. Объясните это вашим работникам.

У Рэнди был, как ему казалось, перво-классный управляющий, у которого расходы на продукты всегда совпадали с контрольной цифрой. Но 100%-й успех во всем очень маловероятен, поэтому Рэнди провел небольшую выборочную проверку самостоятельно. Оказалось, что его управляющий искусственно устанавливал контрольные цифры, пытаясь заслужить себе репутацию, а затем подгонял результаты инвентаризации, так чтобы расходы находились на уровне контрольных цифр. Очень легко создать впечатление, будто вы все контролируете, попросту сфабриковав учетные записи.

Это переучет ваших товаров, поэтому всегда держите его под контролем. Не забывайте следить за ценами и корректировать их соответственно.

## Способы управления запасами

В отличие от денег, лежащих в банке, на ваши хранящиеся запасы не начисляются проценты. Вы не можете получить за них деньги, пока не начнете их использовать. Запас должен быть достаточным, для того чтобы вы могли обслужить ваших клиентов, но не чрезмерным, чтобы не обременять ваши счета. Данная глава предлагает вам более чем достаточный список способов улучшения управления запасами.



### Держите накладные под рукой

Поскольку регистрацией заказов занимаются разные люди, не имеющие, как правило, доступа в ваш офис, то держите накладные там, где их можно легко проверить, например, на информационном стенде. В конце каждой недели управляющий отдела заказов обязан передать оригинал накладных в офис, а к товару, занесенному в инвентарную ведомость, приложить копию. Только один человек в этом случае осуществляет контроль.

Для удобства делопроизводства, добавьте в ваш рабочий стол в компьютере папку под названием «запасы» и сохраняйте в ней всю информацию об учтенных товарах. Сохраняйте информацию о результатах еженедельного переучета на отдельном диске, проставляя дату. Обновляйте данные на жестком диске еженедельно, так чтобы в вашем распоряжении всегда были самые последние сведения о ваших запасах.

## Подача заказов

- Подавайте заказ, когда хранящиеся запасы находятся на низком уровне.
- Пусть главный управляющий проверит заказ.
- Когда подаете заказ, сверьте счетные ведомости с данными компьютера.
- По возможности, заказывайте темное мясо птицы.
- Старайтесь производить заказы регулярно.
- Ставьте дату на всех поступающих заказах.
- Не забывайте, что за поставленные испорченные товары или неправильную поставку вам положены скидки.
- Пользуйтесь услугами надежных поставщиков. Не закупайте продукты в близлежащей лавке.

## Получение заказа

- Используйте систему двойной проверки при регистрации поступившего заказа.
- Проверьте целостность упаковки замороженных продуктов.
- Всегда складировать замороженные продукты в морозильную камеру немедленно по поступлении. Не позволяйте им оттаивать.
- Проверьте, имеются ли помятые банки.
- Проверьте дату забоя на упаковках с цыплятами.
- Проверьте, имеется ли лед на продуктах из куриного мяса.
- Проверьте температуру заморозки цыплят.
- Проверьте вес цыплят.
- Выборочно проверьте вес отдельных птиц.
- Проверьте целостность яиц в упаковках.
- Проверьте свежесть всех продуктов.
- Поставьте в известность вашего поставщика молочных продуктов о просроченных товарах.
- При возможности закупайте продукты оптом.
- Проверяйте все заказы после разгрузки.

## Складирование и хранение продуктов

- Производите регулярный осмотр и ремонт прокладок холодильных установок.
- Регулярно проверяйте температуру в морозильных камерах.
- Держите двери морозильных камер закрытыми, чтобы не допустить оттаивания.
- Расходуйте продукты в порядке поступления: первый поступил – первый продан.
- Проверьте, есть ли лед на спиральных.
- Регулярно проверяйте периодичность размораживания.
- Не перегружайте морозильные камеры. Это может привести к деформации продуктов на дне камеры.
- Регулярно проверяйте температуру в холодильном помещении.
- Не складировать продукты, подвергшиеся тепловой обработке, вместе или под сырыми продуктами.
- Не делайте большое количество салатов.
- Проверяйте вентиляцию в холодильном помещении.
- Удостоверьтесь, что у всех контейнеров имеются крышки.
- Следите за чистотой полок. Не допускайте загрязнения.
- Держите продукты в замороженном состоянии как можно дольше.
- Обеспечьте свободный проход к холодильной установке.
- Держите двери холодильного помещения закрытыми.
- Поддерживайте чистоту стен, потолка и пола. Не допускайте распространения бактерий.
- Убедитесь, что воздушные завесы находятся на положенном месте и в рабочем состоянии.
- Не держите продукты на полу.
- Сухие продукты должны оставаться сухими.
- Поддерживайте порядок на полках – это облегчит вам процесс инвентаризации.

- Следите за тем, чтобы курица в витрине регулярно заменялась.
- Ежедневно проверяйте тепловые лампы.

### **Подготовка пищевых продуктов**

- Составляйте еженедельный отчет о выпущенной продукции.
- Пробуйте соль и сахар на вкус, прежде чем начать готовить.
- Управляющие отвечают за правильное приготовление маринадов.
- Обеспечьте необходимую кухонную утварь и оборудование.
- Количество приготовляемой пищи определяет управляющий. Не готовьте больше, чем необходимо. Придерживайтесь установленных указаний.
- Точно придерживайтесь рецептуры.
- Держите скоропортящиеся продукты при должной температуре.
- Убедитесь в том, что все контейнеры (банки, бутылки и мешки) полностью пусты.
- Убедитесь в том, что соблюдается порядок употребления заранее подготовленных продуктов.
- Используйте одну, а не несколько упаковок с птицей.
- Отмечайте все ежедневные операции.
- Проверяйте свежесть салата и капусты.
- Поддерживайте постоянную температуру водопроводной воды.
- Готовьте салаты по мере поступления заказов.
- Смазывайте противни.
- Используйте точные весы для соли.
- Удостоверьтесь, что продукты разделяются правильно.
- Размораживайте жидкую яичную смесь перед использованием.
- Коричный корень размером  $20 \times 20$  должен разделяться на шестнадцать частей.

- Взвешивайте орехи, изюм и тростниковый сахар.
- Проверяйте качество закваски еженедельно.
- Пересчитывайте печенье (по 50 шт. на упаковку).
- Проверяйте количество пакетиков с чаем.
- Используйте лопаточку для сыпучих продуктов.

### **Требования к производству**

- Проверкой соответствия требованиям производства занимается один человек.
- Заказывайте небольшие объемы. В данном случае хорошее качество означает, что вам не придется заменять испорченные пищевые продукты.
- Сверяйтесь с запланированным и реальным выходом продукции. Вносите изменения в соответствии с размерами продаж в течение дня.
- Готовьте меньше, но чаще (не готовьте заранее слишком большое количество полуфабрикатов).
- В отсутствие большого количества посетителей готовьте заказы из продуктов, не пользующихся особым спросом.
- Следите за размером порций, подготовленных вашим персоналом (овощи, булочки, нагеты и т. д.). Проверяйте размеры половников и ложек.
- Всегда будьте на виду. Это предотвратит чрезмерное расходование продуктов и сократит недостач. Научите ваш персонал вести учет продуктов.
- Не выкидывайте мусор сразу, проверьте расход продуктов.
- Следите за тем, чтобы мусорный бак был закрыт.
- Регулярно проверяйте температуру пищевых продуктов, чтобы избежать порчи и излишней траты продуктов.
- Регулярно проверяйте густоту соуса.
- Регулярно проверяйте уровень воды в пароварке, чтобы избежать перегревания. Проверяйте температуру.
- Убедитесь, что персонал полностью наполняет стаканы и бокалы льдом.

- Убедитесь в наличии отметок о проверке фритюрницы.
- Убедитесь, что персонал, обслуживающий обеденный зал, собирает неиспользованное масло, и т.д.
- Убедитесь, что обслуживающий персонал подает специи и приправы только к соответствующим блюдам.
- Убедитесь в том, что персонал правильно заполняет заказы.
- Проверяйте блюда и напитки, подаваемые вашему персоналу, и вносите их в учетную ведомость.
- Ежедневно проверяйте расходование запасов.
- Используйте лопаточку для переворачивания блинов.
- Проверьте наличие в наборе для специй специальных баночек для меда и кетчупа (2 унции).
- Цыплята должны лежать так, чтобы сторона, покрытая кожей, была сверху.
- При наличии большого количества посетителей, следите за тем, чтобы цыплята снимались с правильной стороны желоба.
- В период наплыва посетителей готовьте достаточное количество пищи.
- Используйте график производства.

### **Обучение персонала**

- Следование технологиям получения и складирования заказов.
- Оформление блюд, включая размер порций и упаковку.
- Следование рецептуре.
- Внесение предложений клиентам во время заказа.
- Разогрев шортенинга при изготовлении булочек.
- Использование таймера, чтобы избежать подгорания пищи.
- Правильное использование сита.
- Возвращение специй и приправ со столов обеденного зала.
- Правильное оформление заказов.

- Проверка заказов, поступающих из окошка обслуживания клиентов в автомобилях.
- Проведение еженедельных собраний по обсуждению стоимости продуктов.
- Использование обучающих фильмов.
- Обучение управляющих системе контроля расходов на пищевые продукты.
- Оповещение отдела закупок о проблемах с качеством продуктов.

### **Оборудование**

- Проверяйте температуру морозильных камер и холодильных помещений.
- Проверяйте целостность прокладок и дверных замков.
- Наклейте ярлыки на все контейнеры (соль, перец и т. д.).
- Проверяйте рабочее состояние и маркировку таймеров.
- Регулярно проверяйте аппарат для приготовления напитков.

### **Приготовление пищи**

- Пользуйтесь таймерами.
- Проверяйте температуру жаренья во фритюрнице.
- Правильно меняйте шортенинг (жир, добавляемый для рассыпчатости теста).
- Учитывайте расходование продуктов.
- Перемешивайте тесто перед употреблением.
- Храните тесто в холодильнике.
- Пользуйтесь шкалой для измерения уровня шортенинга.
- Готовьте тесто в соответствии с рецептом.
- Полностью проверяйте приготовление сдобных булочек и булочек с корицей.

- Проверяйте температуру установки для гриля.
- Используйте сито.
- Измеряйте порции яичницы-болтуни специальной порционной ложкой (24 унции).

### **Обеспечение безопасности**

- Удостоверьтесь в том, что черный ход закрыт, и что в здании присутствует управляющий.
- Удостоверьтесь в соблюдении процедуры сдачи кассовой выручки.
- Удостоверьтесь в соблюдении процедуры закрытия учреждения.
- Ключи должны быть только у управляющего.
- Проверяйте мусорные баки: там можно спрятать украденное.
- Проверяйте наличие личных вещей: на кухне не должно быть чужих бумажников или верхней одежды.
- Проверяйте содержимое ящиков.
- Не позволяйте персоналу попросту слоняться по помещению.

### **Ведение бухгалтерии**

- Сравните стоимость ваших запасов с ценами продуктов по накладной.
- Проверяйте испорченные продукты и отходы.
- Регулярно проводите корректировку выпуска продукции.
- Точно заполняйте инвентарные описи.
- Обновляйте данные таблиц.
- Убедитесь, что все переводы денежных средств регистрируются.
- Проверьте строку за строкой бухгалтерскую книгу, убедитесь, что вся информация верна.
- Убедитесь, что все накладные оформлены своевременно.

- Убедитесь, что все кассовые чеки оформлены своевременно.
- Убедитесь, что выполняются все процедуры подведения итога работы за прошедший месяц.
- Проводите ежедневный учет и аудит.
- Убедитесь в том, что персонал не уносит продукты домой по вечерам.
- Проверяйте бланки заказов. Посмотрите, кто их выписал.
- Проверяйте файлы с поступающей финансовой информацией.

## **Соблюдение графиков проведения инвентаризации**

Предлагаемый вам план является достаточно эффективным методом поэтапного проведения инвентаризации товарных запасов.

### **Вторник**

- Проведите подсчет запасов.
- Перенесите информацию о закупках и подсчетах из счетной ведомости в компьютер.
- Пересчитайте все товары с отрицательным уровнем расхода. Проверьте закупки.
- Распечатайте полученную инвентарную опись.
- Прикрепите данные о закупках к счетной ведомости.
- Скрепкой прикрепите счетную ведомость к окончательной инвентарной описи и передайте в среду до 8 часов утра лицу, отвечающему за дальнейшие действия.

### **Среда**

- Распечатайте счетные ведомости и разместите их на информационном стенде.

- Закажите товары.
- Впишите заказы в счетные ведомости.

### **Четверг**

- Сверьте доставленные товары и товары по накладной.

### **Пятница**

- Занесите информацию о произведенных закупках в счетную ведомость.
- Пересчитайте цену за единицу товара и внесите новую цену в счетную ведомость.
- Сверьте закупки и заказы, убедитесь, что вы учли все накладные.

## ►Глава 26

# Поиски дополнительных источников доходов

- 386 — Поиск источников дополнительного дохода
- 386 — Предприятия общественного питания
- 391 — Секреты успеха ресторанов, отпускающих обеды на дом
- 393 — Продвижение услуг

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Часть пятая

Часть шестая



### ЧАСТЬ ШЕСТАЯ: УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

Глава 27. Как выбрать место для ресторана. Глава 28. Как выбрать персонал. Глава 29. Как организовать работу ресторана. Глава 30. Как организовать работу ресторана. Глава 31. Как организовать работу ресторана. Глава 32. Как организовать работу ресторана. Глава 33. Как организовать работу ресторана. Глава 34. Как организовать работу ресторана. Глава 35. Как организовать работу ресторана. Глава 36. Как организовать работу ресторана. Глава 37. Как организовать работу ресторана. Глава 38. Как организовать работу ресторана. Глава 39. Как организовать работу ресторана. Глава 40. Как организовать работу ресторана. Глава 41. Как организовать работу ресторана. Глава 42. Как организовать работу ресторана. Глава 43. Как организовать работу ресторана. Глава 44. Как организовать работу ресторана. Глава 45. Как организовать работу ресторана. Глава 46. Как организовать работу ресторана. Глава 47. Как организовать работу ресторана. Глава 48. Как организовать работу ресторана. Глава 49. Как организовать работу ресторана. Глава 50. Как организовать работу ресторана. Глава 51. Как организовать работу ресторана. Глава 52. Как организовать работу ресторана. Глава 53. Как организовать работу ресторана. Глава 54. Как организовать работу ресторана. Глава 55. Как организовать работу ресторана. Глава 56. Как организовать работу ресторана. Глава 57. Как организовать работу ресторана. Глава 58. Как организовать работу ресторана. Глава 59. Как организовать работу ресторана. Глава 60. Как организовать работу ресторана. Глава 61. Как организовать работу ресторана. Глава 62. Как организовать работу ресторана. Глава 63. Как организовать работу ресторана. Глава 64. Как организовать работу ресторана. Глава 65. Как организовать работу ресторана. Глава 66. Как организовать работу ресторана. Глава 67. Как организовать работу ресторана. Глава 68. Как организовать работу ресторана. Глава 69. Как организовать работу ресторана. Глава 70. Как организовать работу ресторана. Глава 71. Как организовать работу ресторана. Глава 72. Как организовать работу ресторана. Глава 73. Как организовать работу ресторана. Глава 74. Как организовать работу ресторана. Глава 75. Как организовать работу ресторана. Глава 76. Как организовать работу ресторана. Глава 77. Как организовать работу ресторана. Глава 78. Как организовать работу ресторана. Глава 79. Как организовать работу ресторана. Глава 80. Как организовать работу ресторана. Глава 81. Как организовать работу ресторана. Глава 82. Как организовать работу ресторана. Глава 83. Как организовать работу ресторана. Глава 84. Как организовать работу ресторана. Глава 85. Как организовать работу ресторана. Глава 86. Как организовать работу ресторана. Глава 87. Как организовать работу ресторана. Глава 88. Как организовать работу ресторана. Глава 89. Как организовать работу ресторана. Глава 90. Как организовать работу ресторана. Глава 91. Как организовать работу ресторана. Глава 92. Как организовать работу ресторана. Глава 93. Как организовать работу ресторана. Глава 94. Как организовать работу ресторана. Глава 95. Как организовать работу ресторана. Глава 96. Как организовать работу ресторана. Глава 97. Как организовать работу ресторана. Глава 98. Как организовать работу ресторана. Глава 99. Как организовать работу ресторана. Глава 100. Как организовать работу ресторана.

Глава 26. Поиски дополнительных источников доходов.

## Поиск источников дополнительного дохода

**Д**оходы вашего ресторана не должны ограничиваться только теми долларами и центами, которые оставляют сидящие за столиками посетители. Существует целый ряд других приносящих доход мероприятий, которыми может воспользоваться прагматичный владелец ресторана, если у него хорошо развито воображение, и в данной главе мы рассмотрим некоторые из них.

## Предприятия общественного питания

Приблизительные подсчеты показывают, что размер прибыли ресторана составляет около 6%. Это не слишком значительная цифра, хотя тысячи владельцев ресторанов работают не покладая рук. Размер прибыли предприятия общественного питания может достичь внушительной цифры в 38%. Если вы подумаете, то поймете, почему это так. Ведь владелец общепита берет деньги буквально за все. Вы можете неплохо заработать даже на простой продаже льда! Местный ресторанчик, борющийся за постоянных и случайных посетителей, может значительно преуспеть, внедрив подобную практику. Несомненно, методы, применяемые предприятиями общественного питания, приносят значительные доходы, но вам следует учесть целый ряд факторов.

Общественное питание тесно связано с ресторанным делом, но это не одно и то же. В сфере предприятий общепита есть свои проблемы и свои преимущества, что затрудняет вход новых участников на этот рынок и заставляют их тщательно взвешивать принятое решение. Вы не можете просто воскликнуть: «У меня есть кухня, персонал, продукты, так что добро пожаловать!» Такое отношение приведет только к финансовому краху вашей деятельности. Даже если вы совмещаете рес-

Общественное питание тесно связано с ресторанным делом, но это не одно и то же.

торанное дело и общепит, эти два рода деятельности очень и очень различаются.

Вы можете воспользоваться четырьмя возможностями:

- проведением торжественных мероприятий, таких, как свадьбы или светские вечеринки;
- коммерческим обслуживанием, например проведением корпоративных обедов или устройством буфета;
- приготовлением пищи для других предприятий, в том числе и ресторанов;
- обслуживанием различных учреждений, например больниц или школ.

Не только предприятия общественного питания очень отличаются от обычного ресторанного дела, но даже между четырьмя выделенными нами категориями существуют значительные различия. Так, учреждения могут допускать, поощрять или даже настаивать на постоянном меню, где блюда меняются на регулярной и постоянной основе: мясной рулет в понедельник, рыбный день во вторник, лазанья в среду и т. д. Размер вашей прибыли может определяться оптовыми скидками, предоставляемыми надежными поставщиками. Проведение торжественных мероприятий потребует приготовления совершенно разных блюд для каждого мероприятия. Здесь размер вашей прибыли будет определяться вашими творческими способностями, гибкостью и связями, позволяющими вам достать необычные или деликатесные продукты.

Говоря о связях, необходимо добавить, что заведующему рестораном общественного питания придется завести связи повсюду, начиная от сферы аренды столов и стульев, тенгов и палаток, до музыки и развлечений, и даже, возможно, разведения лебедей и павлинов. Ваш клиент может ожидать, что вы предоставите ему полный список услуг, многие из которых лишь отдаленно связаны с пищей и напитками.

Прежде чем начать вашу деятельность, решите, будете ли вы предоставлять услуги ресторана общественного питания в течение всего дня, части дня или же по предварительному заказу клиентов. Если вы решили, что будете оказывать подобные услуги в течение всего дня, учтите, что это станет

вашей постоянной работой и вам лучше отказаться от попыток создать ресторан в то же самое время. Напряжение от ведения двух разных предприятий может оказаться слишком большим, по крайней мере, в начале вашей карьеры.

### **Информируйте ваших начальников**

Не ожидайте, что у всех, кто пользуется услугами управляющего блоком общественного питания, имеется хоть отдаленная идея о сложности данного рода деятельности. Вам придется самостоятельно защищать себя, ваш персонал и ваше дело от недоразумений и отсутствия понимания. Ожидать, что ваши клиенты поймут все, что происходит, уладят все детали или проявят хоть какую-то заботу, все равно, что гулять по зыбучим пескам. Конечно, каждый раз ваша работа будет отличаться, но мы можем выделить ряд ключевых вопросов и соображений.

- **Меню.** Будьте очень точны в определении даже самых простых вещей. Означает ли «лед» кубики льда, колотый лед, ледяную стружку по-гавайски или же лед привезенный с нетронутых склонов горы Шаста?
- **Цена.** Установите единую цену с каждого посетителя или единую ставку расценок. Проявите гибкость, если случится так, что число клиентов окажется больше или меньше, чем планировалось.
- **Дата/время/место.** Уточните, когда вы можете начать сервировку и подготовку пищи. Уточните точное время, когда вы должны закончить работу и привести все в порядок.
- **Обязанности.** Составьте схему распределения обязанностей каждого человека и придерживайтесь ее. Все последующие изменения должны быть внесены и в данную схему.
- **Оплата.** По приблизительным подсчетам, вы можете ожидать 40%-ю предоплату. Установите точную дату окончательного платежа, в том числе и условия, которые могут так или иначе повлиять на данный платеж.
- **Страхование.** Какой у вас страховой полис? Ведь вы застрахованы, не так ли?

- **Политика возмещения.** В том случае, если вы или ваши поставщики допустили ошибку, ваш клиент вполне справедливо может потребовать возмещения потерь.
- **Подбор персонала.** Кто обеспечивает подбор и специализацию персонала? Будете ли вы работать с существующим персоналом или приведете с собой свою команду?
- **Развлечения.** Вас могут попросить пригласить классическое трио, пианиста или клоуна с дудочкой.
- **Аренда.** Кто должен обеспечить достаточное количество столов, стульев и т. д.?
- **Уборка.** Входит ли уборка в список ваших обязанностей? Что делать с остатками пищи и напитками? Ваши обязанности ограничиваются вашим рабочим помещением или же вам придется прибираться и за павильоном?
- **Договор.** Удостоверьтесь, что у вас есть договор на каждое отдельное проводимое вами мероприятие, в котором четко определены все ваши обязанности, расходы, услуги и т. д.
- **Подготовка персонала.** Обязанности могут ограничиваться подачей кофе и пончиков, а может, от вас потребуются предоставить персонал, способный обслужить короля и королеву Молдавии или Берта и Шугер Ньюлирич, которые думают, что они являются королем и королевой Молдавии.
- **Секретное соглашение.** Только не смейтесь. Многие мероприятия посещаются представителями крупного бизнеса или правительственными чиновниками. Некоторые из этих мероприятий могут происходить в перерывах или во время проведения важных переговоров и встреч. Возможно, вам придется согласиться с условиями соблюдения конфиденциальности. Обслуживающий персонал не всегда понимает значение таких договоренностей. В вашу задачу входит объяснить это, особенно в тех случаях, если в толпе находится кто-либо в должности посла, посла для специальных поручений, или под псевдонимом Винни Ложечка-для-Мороженого.



**Продвигайте ваши новые услуги, как если бы вы открыли новый ресторан**

Определите вашу нишу. Пусть ваши клиенты знают, почему им лучше выбрать вашу компанию. Несомненно, качество пищи и ассортимент меню может быть одним из главных привлекательных моментов, но вы могли бы назвать и другие веские основания воспользоваться вашими услугами: качество обработки продуктов и уровень подготовки обслуживающего персонала, хорошие связи с поставщиками, другие услуги как, например, актеры и музыканты или резчики по льду; понимание запросов клиентов; гибкость при составлении меню; скорость обслуживания в случае необходимости; ценовая политика и т. д.

Размещайте вашу рекламу так, чтобы ее могло увидеть наибольшее количество клиентов, пользующихся услугами ресторанов общепита, а не просто большое количество людей.

Подкрепите ваши перспективы. Устраивая презентацию, представьте предлагаемую еду и напитки. Не бойтесь закидывать сети. Не упускайте возможность получить отзыв от довольных клиентов.

## Комплектуйтесь или закрывайтесь

Качество обслуживающего персонала либо пойдет на пользу вашему предприятию, либо приведет к его краху. Нет необходимости говорить, но мы все же скажем, что для каждого отдельного случая должен подбираться лучший персонал. Говоря «лучший», мы имеем в виду наиболее подходящий для данной работы. Шугер Ньюлирич может удовлетвориться кем-либо, кто опрятно выглядит, слегка кокетничает и следит за тем, чтобы у нее не кончился май тай. Настоящая королева Молдавии, возможно, предъявит более высокие требования к профессионализму персонала, а может, вам даже придется нанять официантов со знанием молдавского языка. Парням и девушкам в одежде Тарзана и Джейн, которые могут нарезать мясо, налить «сок джунглей» из бочонка и справиться с добродушными, но несколько перерабравшими клиентами тропического бара, возможно, потребуется менее формальное обучение.

Когда вы нанимаете персонал для какого-либо мероприятия, определите, какие именно умения и навыки требуются для данной работы. Убедитесь, что все четко понимают, чего ожидаете вы, клиент и его гости. Будьте очень конкретны в отношении одежды и личной гигиены. В тропическом баре можно ходить босиком, но не следует, подавая шампанское и паштет королеве Молдавии, демонстрировать ей вросшие ногти. Распланируйте мероприятие, четко распределив задачи и обязанности среди обслуживающего персонала, и убедитесь в том, что каждый знает их заранее. Большинство предприимчивых руководителей опрашивают своих клиентов с целью получить информацию

о возможных недостатках или, наоборот, хорошем уровне предоставляемых услуг. Проводите подобные опросы и среди персонала. Иногда владелец предприятия принимает ситуацию слишком близко к сердцу, чтобы дать честную, объективную оценку своим действиям. Очень часто персонал может предоставить столь же самую ценную информацию, но исходящую изнутри.

## **Секреты успеха ресторанов, отпускающих обеды на дом**

Когда-то обед на вынос состоял всего лишь из бургера и жареной картошки или блюда, завернутого в вошеную бумагу, и упакованного в пластиковый пакет, который вы затем взяли домой в вашем автомобильчике. Сегодня сектор рынка, занятый ресторанами, отпускающими обеды на дом, быстро растет. Согласно данным отчета Национальной ассоциации ресторанов «Изучение потребительского спроса на услуги ресторанов, отпускающих обеды “на дом” и предоставляющих услуги доставки», 78% семей пользуются услугой доставки обедов на дом как минимум раз в месяц. Поскольку проследить количество постоянных клиентов практически невозможно, вполне понятно, почему многие владельцы ресторанов упускают большие возможности. Согласно отчету Национальной ассоциации ресторанов за один день 1998 года около 21% американцев воспользовались услугой «обеды на вынос» или доставкой обедов на дом.

Важными элементами успеха ресторана, отпускающего обеды на дом, являются следующие:

### **Хорошая пища**

Возможность взять или заказать обед на дом является реальным преимуществом, но ведь никто не будет этого делать, если пищу придется выбросить. Ваши блюда должны, по крайней мере, отвечать ожиданиям, если не превосходить их, даже если окружающая обстановка никак этому не способствует. Вы не можете насладиться приятной атмосферой

ресторана, дружелюбием обслуживающего персонала или же утешиться, воспользовавшись запасами располагающего здесь же бара. Кроме того, ваш обед, несомненно, станет менее горячим, пока вы довезете его от печи до дома. Качество пищи не менее важно, чем когда заказчик обедает в ресторане. Когда ваши клиенты довольны предоставляемыми услугами, это способствует процветанию вашего бизнеса. Даже если цены на услуги ресторана и на заказ обеда на дом являются одинаковыми, все равно ваш доход от заказов на вынос будет больше, поскольку многие люди заказывают сразу на всю семью.

### **Аккуратность**

Аккуратность выполнения заказа является очень важным фактором. Несмотря на приложенные вами усилия, вы можете потерять часть посетителей, неаккуратно выполняя заказы. Ваш клиент заслуживает того, чтобы его ожидания получить то, что он заказал, оправдались. Его расстройство из-за неполного или неаккуратного выполнения заказа только увеличивается если он находится за много миль — дома или в офисе — и вернуться, чтобы исправить ошибку, трудно или невозможно. Учите ваш персонал проверять каждый пункт заказа, прежде чем отдать его клиенту, в том числе и такие, на первый взгляд, незначительные детали, как упаковка с соусом. Когда заказывают «очень острый» соус имеют в виду именно «очень» и «острый». Не сомневайтесь, ваши клиенты будут помнить обо всех подобных ошибках и в следующий раз, когда им захочется сделать заказ на дом.

В ресторане улаживание таких ситуаций не проблема — достаточно принести извинения, предложить десерт за счет заведения или, в крайних случаях, бесплатный обед, чтобы умиротворить неудовлетворенного клиента. Раздражение вашего клиента, когда он уже добрался домой, вряд ли можно так легко успокоить, и оно имеет свойство накапливаться, в результате чего вы можете клиента потерять. Еще хуже, если ваш клиент вздумает пожаловаться своим друзьям и соседям. Персонал некоторых ресторанов, чтобы избежать подобных ситуаций, даже распаковывает и проверяет весь

заказ пункт за пунктом перед клиентом, чтобы удостовериться, что все верно.

### **Свежесть**

Свежесть пищи является основной заботой клиента. Америка — это страна, заботящаяся о своем здоровье, и, несмотря на популярность ресторанов фаст-фуд, люди ожидают, что вкус пищи и ее внешний вид будут такими, как если бы все продукты были доставлены утром и приготовлены непосредственно в момент заказа. Салат и жареная картошка должны быть хрустящими, мороженое должно быть холодным и не выглядеть как суп, а на хлебе не должно быть ни синей, ни зеленой плесени и он не должен увеличиваться на глазах вдвое как пенициллин. Если уж вы планируете заняться доставкой обедов на дом, то уделяйте этой сфере вашей деятельности столько же внимания, сколько и обслуживанию посетителей ресторана. Ваши клиенты не должны заметить никакой разницы. Вы можете предоставить им на выбор меню ресторана или особое меню. Как бы то ни было, хотя то, что хорошо для ресторана, хорошо и для ваших клиентов, помните, что некоторым продуктам необходимо время чтобы «дойти», после того, как их снимут с огня или вынут из духовки. Позаботьтесь о том, чтобы в заказе не было продуктов, плохо переносящих долгую дорогу. Если пища не доедет до дома, вряд ли в следующий раз ваш клиент доедет до вас.

Если уж вы планируете заняться доставкой обедов на дом, то уделяйте этой сфере вашей деятельности столько же внимания, сколько и обслуживанию посетителей ресторана.

### **Скорость**

Скорость обслуживания должна быть высокой. Этого ожидают ваши клиенты, и многие рестораны и сети ресторанов гарантируют доставку в течение определенного промежутка времени, поэтому вы должны поддерживать свою конкурентоспособность на должном уровне. Если ваш клиент пожелал заказать обед на дом, то, очевидно, ему есть куда торопиться. Ваш ресторан не должен стать препятствием на дороге домой.



### Вспомните логотип

Исследования, проведенные в ресторанной индустрии, показывают, что в 1999 году посетители тратят 42% своих расходов на услуги обслуживания. Владельцы ресторанов должны убедиться, что автомобильные рестораны — это было возможно. Средний возраст группы от 14 до 35 лет эта цифра еще выше (65%). Такая информация должна заставить задуматься владельцев ресторанов. Можете ли вы бисковать, оказавшись от предоставленной услуги обслуживания в автомобиле? Не перейдет ли ваш бизнес к вашему конкуренту, который откажется на риск?

В конечном счете, все больше и больше семей пользуются услугами обеденных. Они не только получают качественно приготовленный обед, но и могут насладиться им в приятной атмосфере собственного дома. Предоставьте им эту возможность. И кто знает, может вы сами почувствуете себя членом их семьи?

## Удобство

Подумайте о том, чтобы сделать отдельный зал для обслуживания клиентов, заказывающих обед на вынос. Устройте отдельную стойку обслуживания и кассу, чтобы ускорить процесс оформления, приготовления и доставки заказа. Многие рестораны не замечают, как много времени можно сэкономить даже на мелких операциях, если ввести подобное разделение труда. Даже в самых маленьких ресторанах быстрого обслуживания обычно существуют условия для обслуживания клиентов прямо в автомобилях. Такие услуги стали нормой в американском обществе, так почему бы не воспользоваться этим для увеличения ваших доходов?

## Продвижение услуг

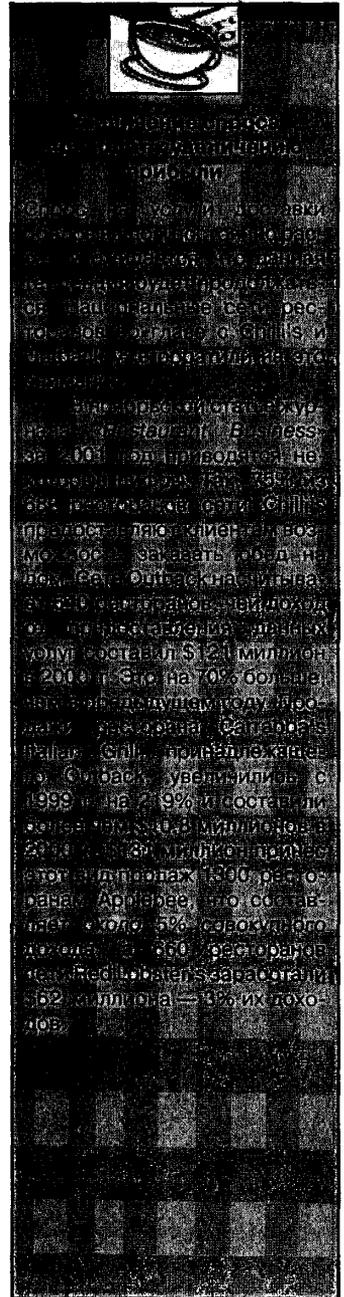
Вспомните о Hard Rock Café. Где бы вы ни были, вы обязательно встретите этот фирменный знак, изображенный на футболках, бейсболках, чашках, бокалах, рюмках, линейках, брелоках, блокнотах, ручках, карандашах и везде, где только можно поместить логотип. Продвижением продуктов и услуг занимаются не только большие сети ресторанов, разбросанные по всей стране. Многие семейные рестораны и маленькие кафе в итоге выделяют пару полок под товары со своим логотипом. Продажа таких товаров составляет особенно хороший источник доходов для ресторанов, расположенных в туристических районах.

## Реклама фирменного знака вашего бизнеса

Помимо того, что размещение вашего логотипа на различных товарах, предназначенных для продажи, приносит вам немедленный доход, оно также рекламирует ваш ресторан, что способствует росту уровня продаж. Каждый раз, когда кто-то надевает футболку или пьет из бокала с вашим логотипом, он или она вспоминает о вас. Все, кто находится в поле видимости этих людей, также получают ваше послание. К тому же, каждый человек, пользующийся товарами с вашим логотипом, является еще и ходячей рекомендацией воспользоваться вашими услугами. В конце концов, кому понадобится носить футболку ресторана, в котором ему не понравилось?

Продажа товаров, несущих на себе торговую марку, — прекрасный способ рекомендовать ваши услуги обществу. Подобная реклама продолжает продвигать вашу деятельность до тех пор, пока не износится вещь. Представьте, сколько времени будут пользоваться такой прочной вещью, как кофейная чашка. Еще важнее то, что прибыль от продажи товаров с вашей торговой маркой не является трудоемкой и легко вписывается в вашу деятельность, не затрагивая подготовку, приготовление, сервировку пищи и уборку помещения. Все, что от вас требуется, — это вручить клиенту вещь и получить деньги, не забыв сказать: «Спасибо! Приходите еще».

Почему бы время от времени или на регулярной основе не раздавать некоторые из предметов с вашим логотипом? Стоимость



карандашей, например, ничтожна по сравнению с той пользой, которую это вам принесет. Маленькие подарки являются прекрасной рекламой.

### **Подбор рекламной продукции**

Подбор, назначение цены и заказ рекламной продукции — это самая легкая часть работы. Где бы вы ни были, вы везде найдете фирму, специализирующуюся на рекламной продукции. Это может быть специализированный магазин, филиал рекламного агентства или просто магазин, предлагающий услуги по изготовлению рекламной продукции как дополнительный источник дохода. Вы можете найти множество идей и образцов в рекламе, размещаемой на страницах журналов, посвященных еде и напиткам. Цены на такую продукцию зависят как от условий специализированного магазина, так и от выбранных вами образцов. Позаботьтесь о том, чтобы получить расценки на требующиеся вам товары по меньшей мере у трех фирм.

### **Соответствие розничных товаров и вашего имиджа**

Недостаточно просто поместить ваш логотип или торговый знак на ряд розничных товаров. Помните, что вы содержите ресторан, а не универсальный магазин. Образцы товаров должны соответствовать вашему имиджу. Hard Rock Café мастерски справилось с этой задачей. Знаете ли вы, что люди видят его круглый логотип на футболках вот уже более тридцати лет? Результатом розничных продаж этих товаров явилось то, что данная область деятельности обеспечивает около 48% годовых продаж.

Столь же прекрасные результаты получили и Cracker Barrel. Их магазинчик при ресторане, оформленный в стиле кантри, создает обстановку и атмосферу, полностью соответствующую предлагаемым услугам и товарам. Рекламная кампания, в которой Tako Bell использовали собачку породы чихуа-хуа, имела большой успех благодаря продаже плю-

шевых игрушек. Многие кофейни предлагают выбор чашек, кружек, молотого кофе и кофейных зерен. Около 6% продаж Starbucks составляют розничные товары с их логотипом.



#### Пусть ресторан будет для вас делом номер один

Розничная продажа товаров может стать очень выгодным дополнением к продаже еды и напитков, но не забывайте, что это совершенно другой род деятельности. Его цели не должны создавать проблемы для ваших основных занятий. Что, например, почувствуют ваши клиенты, увидев футболки и кепки в своем любимом обеденном заведении? Не мешает ли это передвижению посетителей и обслуживающего персонала? Можете ли вы найти место для достаточного запаса товаров?

## Приложение А

# Источники

- 400 — Организации
- 401 — Список рекомендованной литературы
- 401 — Национальная ассоциация ресторанов
- 402 — Журналы и рекламные проспекты

Приложение А

Приложение Б

Приложение В



### ПРИЛОЖЕНИЕ А

- Приложение А. Источники информации
- Приложение Б. Источники информации

## ■ Организации

Существует множество полезных для вас источников. Некоторые из них — узкоспециализированные, тогда как другие предоставляют информацию о самых разнообразных предметах. Где это возможно, мы также приводим ссылки на веб-сайты.

**Бюро переписей**  
**Bureau of Census**  
**U.S. Department of Commerce**  
Тел. 301-457-4608  
[www.census.gov](http://www.census.gov)

**Национальная ассоциация ресторанов**  
**National Restaurant Association**  
1200 17th St., NW  
Washington, DC 20036  
[www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)

**Управление по делам мелких предприятий**  
**Small Business Administration**  
1441 L Street, NW  
Washington, DC 20416  
Тел. 202-205-7064  
[www.sba.gov/financing](http://www.sba.gov/financing)

**Национальная коммерческая ассоциация**  
**National Business Association**  
Тел. 1-800-456-0440

**Национальная федерация независимых предприятий**  
**National Federation of Independent Business**  
Тел. 1-800-634-2669

**Служебный корпус должностных лиц, вышедших в отставку**  
**SCORE**  
Тел. 1-800-634-0245

**Американская ассоциация франшизинговых предприятий**  
**American Franchise Association**  
Тел. 312-431-0545  
[www.infonews.com/afa](http://www.infonews.com/afa)

**Информационный центр франшизинговых предприятий**  
**Franchise Info Mall**  
Тел. 1-800-INFO-MALL  
[www.franchiseinfomall.com](http://www.franchiseinfomall.com)

## ■ Список рекомендованной литературы

Рекомендуем вам следующие книги и руководства

*Рейнсфорд П., Бангс Д.Г.* Руководство по планированию ресторанной деятельности. Изд-во Dearborn Trade

*Национальная ассоциация ресторанов.* Универсальная система ведения бухгалтерского учета для ресторанов.

*Национальная ассоциация ресторанов* и изд-во Deloitte & Touche. Отчет о промышленной деятельности ресторанов.

*Шугарт Г.* Готовим на пятьдесят человек. Изд-во Prentice Hall.

*Cornell Hotel* и журнал *Restaurant Administration Quarterly of Ithaca*. Основы сервировки и обслуживания. Нью Йорк.

*Образовательное учреждение Национальной ассоциации ресторанов.* Санитарный контроль качества пищевой промышленности. Изд-во Wiley Publishing.

*Найнмейер Дж.Д.* Управление технологиями производства пищевых продуктов и напитков. По заказу Американской ассоциации гостиничного хозяйства.

*МакВити П. Дж., Уэйер Б. Дж.* Основные принципы составления меню. По заказу Van Nostrand Reinhold.

## ■ Национальная ассоциация ресторанов

Национальная ассоциация ресторанов (см. контактную информацию в разделе "Организации") будет для вас самым ценным источником информации и заслуживает особого упоминания на этих страницах. Web-сайт данной организации освещает все новости, связанные с данной областью промышленности: важные данные, колонки советов, мнения специалистов и информацию по всем вопросам ресторанного дела. Компания-филиал имеется в каждом штате и, если в вашем городке есть хоть один ресторан или кафе, вы, несомненно, увидите там табличку, свидетельствующую о членстве в данной ассоциации. Начинаете ли вы только претворять в жизнь вашу мечту о ресторане или являетесь владельцем или управляющим с огромным опытом, ассоциация будет для вас настоящим кладом информации.

## ■ Журналы и рекламные проспекты

Существует так много хороших журналов, что при всем желании мы бы не смогли перечислить все. Чтобы хоть как-то сориентировать вас в этом многообразии, назовем несколько журналов, издаваемых по всей стране. Вы также можете легко зайти на их веб-сайт.

*Restaurants USA* — журнал, официально издаваемый Национальной ассоциацией ресторанов.

*Restaurant Hospitality* — журнал для менеджеров. Вы также можете получить доступ через веб-сайт [www.foodservice-search.com](http://www.foodservice-search.com).

*FoodService Director* — издание, объединяющее такие журналы как *FoodService Today* и *Restaurant Business*. Они доступны на веб-сайте [www.foodservice-today.com](http://www.foodservice-today.com).

Какой бы областью ресторанной деятельности вы не интересовались, наверняка существует специальный журнал или веб-сайт, посвященный данной проблеме. Например, вы можете получить доступ к журналу *Nightclub & Bar* через сайт [www.nightclub&bar.com](http://www.nightclub&bar.com). Когда вам нужна информация на определенную тему, просто наберите запрос в вашей любимой поисковой системе, и скорее всего вы получите сразу несколько ссылок на интересующую вас тему.

## Приложение Б

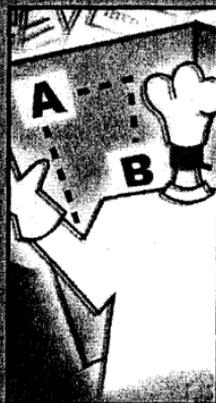
# Полезные образцы

- 404 — Проведение конкурентного анализа
- 405 — Контроль за хранением пищевых продуктов
- 409 — Контроль за проведением уборки помещений
- 412 — Нарушения, ведущие к прекращению деятельности
- 414 — Разработка рекламной кампании
- 416 — Планирование и контрольный список проведения рекламной кампании
- 421 — Процедура заказа обеда на вынос
- 421 — Бланк заказа обеда на вынос

Приложение А

Приложение Б

Приложение В



ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Приложение Б. Полезные образцы

## ■ Проведение конкурентного анализа

Используйте данный образец для изучения и оценки вашей конкурентоспособности

Дата \_\_\_\_\_

Название ресторана \_\_\_\_\_

Местонахождение \_\_\_\_\_

Замечания \_\_\_\_\_

Тип (кафе, франшизинг, и т. д.) \_\_\_\_\_

Общая площадь \_\_\_\_\_

Количество столов \_\_\_\_\_

Банкетный зал \_\_\_\_\_ Да \_\_\_\_\_ Нет

Продажа спиртных напитков \_\_\_\_\_ Да \_\_\_\_\_ Нет

Холл/Бар \_\_\_\_\_ Да \_\_\_\_\_ Нет

Количество обслуживающего персонала \_\_\_\_\_

Обслуживание \_\_\_\_\_ Завтраки \_\_\_\_\_ Обеды \_\_\_\_\_ Ужины

Отличительные особенности \_\_\_\_\_

Право владения \_\_\_\_\_

Оценка среднего чека \_\_\_\_\_

Средний возраст посетителей \_\_\_\_\_

Рекламные акции/Мероприятия \_\_\_\_\_

Впечатления/Замечания \_\_\_\_\_

## ■ Контроль за хранением пищевых продуктов

Здоровье и безопасность являются предметом заботы как общества, так и правительственных служб. Для вас, как и для членов вашей команды, эти вопросы также должны стать приоритетными. Данный образец контрольного списка мы позаимствовали у Департамента здравоохранения/ Подразделения розничной торговли продуктами штата Техас. Он охватывает самые основные пункты, которые вы можете приспособить для ваших нужд.

Поставьте «Да», если данный пункт списка выполнен.

Поставьте «Нет», если данный пункт плана не выполнен.

Сокращение RHF обозначает «потенциально опасные продукты».

## А. Время и температура хранения и приготовления продуктов

- |    |     |  |
|----|-----|--|
| Да | Нет | 1. Температура охлаждающих установок для хранения продуктов RHF – холодильники, витрины, салат-бары, витрины для десертов, и т. д. – не выше +7 °С.  |
| Да | Нет | 2. Приготовление: продукты RHF готовятся до определенной температуры <ul style="list-style-type: none"> <li>а. Дичь, мясная начинка и фаршированные продукты готовятся при температуре от 73 °С.</li> <li>б. Котлеты из рубленой говядины и гамбургеры готовятся в течение 8 сек при температуре как минимум 68 °С.</li> <li>в. Свинина и продукты из свинины готовятся при температуре от 65 °С.</li> <li>д. Другие продукты готовятся при температуре от 60 °С.</li> </ul> |
| Да | Нет | 3. Температура разогревающих и сохраняющих тепло установок – подогревательных шкафов, нагревательных приборов, глиняных горшочков и т. д. – не ниже 60 °С.   |
| Да | Нет | 4. Охлаждение: готовые продукты охлаждаются до температуры 70 °С или ниже в течение четырех часов.   |
| Да | Нет | 5. Разогрев: перед использованием или продажей пища быстро разогревается до температуры 74 °С или выше.  |
| Да | Нет | 6. Оборудование: наличие соответствующего оборудования для поддержания температуры RHF продуктов.  |

## **Б. Поддержание гигиены**

- Да Нет 1. Обслуживающий персонал не имеет открытых порезов, ран или ожогов, через которые возможно заражение пищи, а также респираторных или инфекционных заболеваний.
- Да Нет 2. Прием пищи, питье и курение происходит в специально отведенных местах.
- Да Нет 3. Ногти обслуживающего персонала чисты и коротко подстрижены.
- Да Нет 4. Наличие в местах приготовления пищи раковин для мытья рук.
- Да Нет 5. Раковины для мытья рук находятся в рабочем состоянии и снабжены кранами для холодной и горячей воды.
- Да Нет 6. Раковины для мытья рук предназначены только для мытья рук; раковины свободны от посторонних предметов.
- Да Нет 7. Руки моются: перед работой, после перерывов, после контактов с сырыми продуктами, перед подачей готовой пищи, после касаний лица, кашля, чихания и в других случаях, когда на руки может попасть грязь.
- Да Нет 8. Для вытирания рук не используются фартуки или тряпки для протирания поверхностей.
- Да Нет 9. Руки моются в раковинах для мытья рук, а не в кухонных раковинах.

## **В. Поставщики и состояние пищевых продуктов**

- Да Нет 1. Безопасные источники пищи и воды.
- Да Нет 2. Продукты в сильно поврежденной или вздутой упаковке и с истекшим сроком годности изымаются.
- Да Нет 3. Сырое молоко не используется и не закупается.
- Да Нет 4. Моллюски и ракообразные закупаются у надежных поставщиков, что подтверждается наличием фирменного ярлыка.
- Да Нет 5. Продукты и пища, приготовленная в домашних условиях, не используются.
- Да Нет 6. Мясо и мясoproductы получены из источников, одобренных государственным департаментом.

## Г. Уборка и дезинфекция

- Да Нет 1. Влажная уборка и санитарная обработка осуществляются в соответствии с правилами.
- Да Нет 2. Дезинфицирующее средство разводится в правильной пропорции (1 ст. ложка хлорной извести на 4,5 л воды)
- Да Нет 3. Наличие достаточного количества горячей воды для уборки и санитарной обработки.
- Да Нет 4. Промывочная вода чистая.
- Да Нет 5. Раствор дезинфицирующего средства хранится при температуре от 23 °С.
- Да Нет 6. Нормальное функционирование оборудования для уборки и дезинфекции (водонагреватели, давление насоса, графики уборки).

## Д. Защита пищи от загрязнения другими продуктами

- Да Нет 1. Не допускается контакт продуктов, прошедших термическую обработку или готовых к употреблению, с сырыми продуктами.
- Да Нет 2. Для предотвращения загрязнения используются перчатки и сервировочные приборы.
- Да Нет 3. Краны, вакуумные и атмосферные запоры установлены на каждом кране, где имеется шлаг.
- Да Нет 4. Сточные воды, вода для мытья пола и другие отходы сливаются в отведенных для этого местах.
- Да Нет 5. Обеспечивается нормальное давление горячей и холодной воды в местах приготовления пищи.

## Е. Использование химикатов

- Да Нет 1. Химикаты хранятся в отведенных для этого местах (ниже пищевых продуктов, продуктового оборудования, кухонной утвари и столовых приборов).
- Да Нет 2. Пестициды хранятся отдельно от чистящих и дезинфицирующих средств в отведенных для этого местах.

Да Нет 3. Пульверизаторы и ведра для моющих и дезинфицирующих средств имеют соответствующие ярлыки для каждого химиката.

## **Ж. Уничтожение паразитов**

Да Нет 1. Двери, трубопроводы и другие наружные проходы держатся закрытыми, чтобы избежать проникновения паразитов.

Да Нет 2. В помещении отсутствуют грызуны, тараканы, мухи, птицы, и т. д.

Да Нет 3. Оборудование для уничтожения паразитов находится в рабочем состоянии в отведенных для этого местах.

## ■ Контроль над проведением уборки помещений

Поддержание чистоты и санитарная обработка помещений зависит не только от здравого смысла или желания руководства. Эти вопросы регулируются законом. Данный образец контрольного списка использовался в клубе-ресторане, занимавшем два этажа, и содержит достаточно хороших идей для начала. Измените его в соответствии с вашими требованиями, добавьте необходимые пункты в случае необходимости.

Дата \_\_\_\_\_

Ежедневная проверка	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.
Чистка ковровых покрытий	<input type="checkbox"/>						
Чистка и влажная уборка деревянных покрытий	<input type="checkbox"/>						
Удаление жевательной резинки с пола	<input type="checkbox"/>						
Влажная уборка танцевальной площадки (еженедельно)	<input type="checkbox"/>						
Влажная уборка танцевальной площадки второго этажа	<input type="checkbox"/>						
Влажная уборка вестибюля	<input type="checkbox"/>						
Мойка стен в туалетных комнатах	<input type="checkbox"/>						
Чистка раковин в туалетных комнатах	<input type="checkbox"/>						
Чистка писсуаров и туалетов	<input type="checkbox"/>						
Мойка зеркал в туалетных комнатах	<input type="checkbox"/>						
Проверка смывных бачков	<input type="checkbox"/>						
Проверка наличия туалетной бумаги	<input type="checkbox"/>						
Проверка наличия бумажных полотенец в туалетных комнатах, на кухне и в комнатах отдыха обслуживающего персонала	<input type="checkbox"/>						
Проверка машин для льда	<input type="checkbox"/>						
Полировка медных ручек и перил	<input type="checkbox"/>						
Очистка парковки от мусора и камней	<input type="checkbox"/>						
Уборка территории вдоль ограды	<input type="checkbox"/>						
Уборка территории вокруг мусорных баков	<input type="checkbox"/>						

**Еженедельная проверка**

- Чистка поверхностей столов
- Чистка пола под столами
- Уборка проходов между стойками бара
- Уборка лестниц
- Уборка кухонных и складских помещений (используйте веник для уборки труднодоступных мест)
- Чистка поверхностей и бортов бильярдных столов
- Полировка автомата для игры в пинбол
- Чистка офиса
- Протирание пыли на полках игрового зала
- Полировка бокалов
- Полировка зеркал
- Полировка подставок для ног
- Проверка и чистка лопастей вентиляторов
- Уборка туалетных комнат в комнатах отдыха персонала
- Влажная уборка в туалетных комнатах персонала
- Чистка раковин и туалетов в туалетных комнатах персонала
- Отчет о неисправных или сломанных предметах
- Чт./Пт. – прополка сорняков и уборка внутреннего двора

**Ежемесячная проверка**

*Неделя 1*

- Тщательная проверка и чистка наружного оборудования
- Чистка наружных дверей
- Чистка стекла гриль-бара
- Проверка вытяжки
- Чистка змеевика
- Чистка рециркулирующих установок гриль-бара

*Неделя 2*

- Тщательное мытье пола (проверьте, что особенно нуждается в уборке)
- Мытье стойки бара и пространства между перилами
- Чистка пространств между перилами на танцевальных площадках
- Чистка литых украшений вокруг танцевальной площадки
- Чистка всех литых украшений, особенно в игровом зале и зале VIP
- Уборка лестниц

*Неделя 3*

- Тщательная чистка стен (проверьте необходимость окрашивания)
- Мойка всех грязных стен

*Неделя 4*

- Уборка пыли (в случае необходимости)
- Чистка ламп в женских туалетных комнатах
- Чистка ламп над столами для игры в бильярд
- Чистка ламп над столами в гриль-баре
- Уборка пыли с картин и украшений

**ОСОБЫЕ ИНСТРУКЦИИ**

---



---



---

## ■ Нарушения, ведущие к прекращению деятельности

Данный образец оговаривает случаи, когда владельцу ресторана следует уволить своего работника. Большинство из них касается безопасности. Каждый кандидат на получение работы должен ознакомиться и подписать этот документ перед началом работы.

- Воровство, включая кражу заработной платы.
- Принятие пищи на кухне.
- Неявка на работу без предупреждения.
- Нахождение на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения.
- Употребление ругательств по отношению к коллегам, управляющему персоналу или посетителям.
- Искажение информации о состоянии дел в ресторане.
- Неуместные замечания в отношении клиентов.
- Отсутствие на обязательных собраниях персонала.
- Хранение любого оружия на территории ресторана.
- Намеренное причинение ущерба или плохое обращение с собственностью ресторана.
- Чрезмерные опоздания.
- Азартные игры на территории ресторана.
- Вымогательство денег у клиентов или замечания о размере полученных от клиентов чаевых.
- Сон на рабочем месте.
- Неповиновение, намеренное пренебрежение и неуважение по отношению к уполномоченному или руководящему персоналу.
- Соккрытие фактов происшествий, поломок или повреждений оборудования или дача ложных показаний о происшествии.
- Сексуальные домогательства любого рода.
- Использование мобильных телефонов в момент выполнения обязанностей, особенно в присутствии клиентов.

Нарушение данных правил может привести к дисциплинарному взысканию, временному отстранению и/или к увольнению с места работы.

Я, \_\_\_\_\_, ознакомился с приведенными выше правилами и понимаю, что нарушение этих правил и процедур может привести к немедленному увольнению.

Подпись

Дата

Подпись управляющего

Дата

*Сексуальные домогательства*

Сексуальные домогательства становятся все большей проблемой в любой части страны, в любой сфере деятельности, и ресторанный бизнес не является исключением. Данный документ свидетельствует о том, что ваш ресторан серьезно относится к данному вопросу и нарушение данного пункта правил будет иметь серьезные последствия.

*Политика в отношении сексуальных домогательств*

Сексуальные домогательства – это нарушение раздела VII Закона о гражданских правах 1964 г. Ресторан (название) соблюдает закон о равных возможностях трудоустройства. Определение сексуальных домогательств включает:

Нежелательные сексуальные действия, требования сексуальных услуг и другие вербальные или физические действия, выражающие сексуальное желание, когда оказание подобных услуг является условием приема на работу, основанием для принятия решения о найме на работу или имеет своей целью так или иначе оказать влияние на осуществление рабочих обязанностей или создать враждебную или оскорбительную обстановку.

Любое преследование работников, будь то со стороны управляющего, уполномоченного персонала, других работников или сторонних лиц, недопустимо.

Управляющий персонал (название ресторана) несет ответственность за недопущение сексуальных домогательств на рабочем месте. В его обязанности входит обсуждение данной политики со всеми работниками и гарантия того, что ни один человек не обязан переносить оскорбительное, унижающее или принудительное сексуальное обращение.

Любой работник, замеченный в сексуальных домогательствах по отношению к другому работнику или стороннему лицу, подвергнется соответствующему дисциплинарному взысканию, вплоть до увольнения.

Я ознакомлен с данными документами, и мне понятна политика в отношении сексуальных домогательств. Я буду соблюдать правила поведения, установленные (название ресторана). Я понимаю, что любое нарушение данной политики может привести к вынесению дисциплинарного взыскания в письменном виде, вплоть до увольнения.

---

 Подпись

---

 ФИО (разборчиво)

---

 Дата

---

 Должность

## ■ Разработка рекламной кампании

Рекламные акции стали ключом к успеху многих клубов и ресторанов. Часто они проводятся наряду с рекламными акциями других организаций. Для успеха кампании необходимы тщательное планирование и подготовка. Данный образец покажет вам, как подготовить хорошую презентацию для одной из таких организаций. Он может быть использован и в других ситуациях.

### Предложение ресторана А\* о проведении рекламной акции.

Предложение о проведении рекламной акции «Счастливые часы» для бюро путешествий В\*.

*Цель:* Способствовать улучшению связей с общественностью бюро путешествий В\*.

*Цель:* Увеличение числа посетителей, контактов с рекламными службами и популярности ресторана А\*.

*Способ:* Совместная рекламная акция ресторана А\* и бюро путешествий В\*.

*Целевая группа:* люди, занятые профессиональной деятельностью, в возрасте от 25 до 45 лет.

*Дополнительная целевая группа:* молодежь от 18 до 34 лет.

*Дата проведения:* Среда 15 июля, с 17.30 до 19.30.

*Краткое изложение проекта:* Постоянным клиентам ресторана А\* рассылаются приглашения посетить вечеринку в гавайском стиле, где гости могут принять участие в розыгрыше 4-дневного путешествия (3 ночи) на острове Мои на Гавайях (перелет включен). Победитель будет объявлен в конце вечера.

### Бюро путешествий В\* получает возможность:

Упомянуться в радиорекламе акции в течение 7 дней до проведения акции.

Разместить фирменный знак на всех рекламных проспектах, разосланных 2500 постоянным клиентам.

Сделать как минимум 10 рекламных объявлений во время проведения акции.

Провести гавайскую вечеринку в ресторане А\*.  
 Дополнить список адресов клиентов после проведения акции.  
 Использовать помещение ресторана А\* для рекламных щитов, демонстрационных столов и т. д.  
 Расчетная стоимость: \$5 000.

**Ресторан А\* получает возможность:**

Провести розыгрыш 4-дневной поездки на Мои (3 ночи, перелет).  
 Получить копию списка адресов клиентов бюро путешествий В\*.

**Обязанности бюро путешествий В\*:**

Организовать тур в Маои.

**Обязанности ресторана А\*:**

Провести в своем помещении «гавайскую вечеринку».  
 Оплатить всю рекламу на радио.  
 Оплатить всю творческую работу и все печатные материалы.  
 Оплатить рассылку приглашений.  
 Обеспечить презентацию бюро путешествий В\* в своем помещении.

Согласовано \_\_\_\_\_  
 Бюро путешествий В\* (подпись ответственного лица) Дата  
 \_\_\_\_\_  
 Ресторан А\* (подпись ответственного лица) Дата

## ■ Планирование и контрольный список проведения рекламной кампании

Как только вы закончили разработку вашей рекламной акции, вам нужно ее организовать и провести. Вы обнаружите, что простая акция может стать весьма сложным процессом. Эта форма поможет вам организовать вашу рекламную акцию, и даже оценить ее после завершения.

**Место:** \_\_\_\_\_ **Дата:** \_\_\_\_\_

**1. Название рекламной кампании:** \_\_\_\_\_

День \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

Сюжет/кратное описание: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Задачи/краткое описание (Как рекламная акция способствует ...)**

а. Привлечение посетителей: \_\_\_\_\_

б. Увеличение продаж: \_\_\_\_\_

в. Укрепление позиции продукта: \_\_\_\_\_

г. Рекламирование: \_\_\_\_\_

д. Укрепление связей с общественностью: \_\_\_\_\_

е. На какой рынок ориентирована акция? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Цели продаж/Перспективная оценка – продолжительная или однодневная акция**

Неделя 1: \$ \_\_\_\_\_ Неделя 2: \$ \_\_\_\_\_

Неделя 3: \$ \_\_\_\_\_ Неделя 4: \$ \_\_\_\_\_

Общая \$ \_\_\_\_\_

Разделить на четыре = \$ \_\_\_\_\_ средняя еженедельная цель продаж

Цель продаж однодневной акции \$ \_\_\_\_\_

**4. Декорации: Да: \_\_\_\_\_ Нет: \_\_\_\_\_ Плановые издержки: \$ \_\_\_\_\_**

Ответственное лицо: \_\_\_\_\_

Краткое описание: \_\_\_\_\_

Группа для оформления посещения: \_\_\_\_\_

Персонал/даты собраний и замечания: \_\_\_\_\_

**5. Специальные костюмы: Да: \_\_\_\_\_ Нет: \_\_\_\_\_ Плановые издержки: \$ \_\_\_\_\_**

Ответственное лицо: \_\_\_\_\_

Дата уведомления персонала: \_\_\_\_\_

Персонал, обслуживающий ресторан: \_\_\_\_\_

Персонал, обслуживающий бар: \_\_\_\_\_

Официанты: \_\_\_\_\_

Консьерж: \_\_\_\_\_

DJ: \_\_\_\_\_

Распорядители: \_\_\_\_\_

**6. Особые напитки: Да: \_\_\_\_\_ Нет: \_\_\_\_\_**

Название напитка: \_\_\_\_\_ Описание: \_\_\_\_\_ Цена: \_\_\_\_\_

Название напитка: \_\_\_\_\_ Описание: \_\_\_\_\_ Цена: \_\_\_\_\_

Название напитка: \_\_\_\_\_ Описание: \_\_\_\_\_ Цена: \_\_\_\_\_

**7. Буфет: Да: \_\_\_\_\_ Нет: \_\_\_\_\_**

Ответственное лицо: \_\_\_\_\_ (уведомить кухонный персонал)

Дата: \_\_\_\_\_

Особые продукты и оформление буфета: \_\_\_\_\_

---

---

**8. Музыка, освещение, развлекательная программа: Да: \_\_\_\_\_ Нет: \_\_\_\_\_**

Ответственное лицо: \_\_\_\_\_ Плановые издержки: \$ \_\_\_\_\_

Специальная музыка: \_\_\_\_\_

Специальное освещение: \_\_\_\_\_

Специальная развлекательная программа: \_\_\_\_\_

---

---

**9. Соревнования/рекламные акции:**

**Да: \_\_\_\_\_ Нет: \_\_\_\_\_ Дата акции: \_\_\_\_\_**

Ответственное лицо: \_\_\_\_\_

Название акции: \_\_\_\_\_

Краткое описание/Задачи: \_\_\_\_\_

---

Правила: \_\_\_\_\_

Спонсоры: \_\_\_\_\_

Призы: 1-й \_\_\_\_\_ 2-й \_\_\_\_\_

3-й \_\_\_\_\_

Судьи: \_\_\_\_\_

Время начала: \_\_\_\_\_ Время завершения: \_\_\_\_\_

Конферансье: \_\_\_\_\_

Выбор музыки/освещения: \_\_\_\_\_

Призы предоставлены: \_\_\_\_\_

Особая программа: \_\_\_\_\_

Аренда оборудования: \$ \_\_\_\_\_

Плановые издержки: \$ \_\_\_\_\_ Отель/стоимость перелета: \$ \_\_\_\_\_

Ответственные лица: \_\_\_\_\_

---

**10. Репетиция/Прогоны: Да: \_\_\_ Нет: \_\_\_**

Даты репетиций: \_\_\_\_\_  
 Персонал: \_\_\_\_\_  
 Ответственный за проведение репетиции: \_\_\_\_\_  
 Конферансье: \_\_\_\_\_  
 Лица, которые должны присутствовать: \_\_\_\_\_  
 Дата уведомления о репетиции: \_\_\_\_\_  
 Оплата труда: \$ \_\_\_\_\_

**11. Корпоративные или агентские услуги по проведению рекламной акции/ печатная продукция:**

Расходы на печать: \$ \_\_\_ Расход на единицу печатной продукции: \$ \_\_\_  
 Плакат(ы): Требуемая дата: \_\_\_\_\_ Требуемый №: \_\_\_\_\_  
 Приглашения: Требуемая дата: \_\_\_\_\_ Требуемый №: \_\_\_\_\_  
 Рекламные листки: Требуемая дата: \_\_\_\_\_ Требуемый №: \_\_\_\_\_  
 Входное приглашение: Требуемая дата: \_\_\_\_\_ Требуемый №: \_\_\_\_\_  
 Другая печатная продукция (футболки, значки и т.д.): \_\_\_\_\_  
 Требуемая дата: \_\_\_\_\_ Требуемый №: \_\_\_\_\_  
 Приглашения разосланы: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_  
 Ответственное лицо: \_\_\_\_\_  
 Внутреннее распространение: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_  
 Внешнее распространение: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_  
 Район распространения: \_\_\_\_\_  
 Дата получения заказа: \_\_\_\_\_ Ответственное лицо: \_\_\_\_\_

**12. Реклама: Да: \_\_\_ Нет: \_\_\_**

Ответственное лицо: \_\_\_\_\_  
 Радиостанция: \_\_\_\_\_ Бюджет: \$ \_\_\_\_\_  
 Радиопередача: Да: \_\_\_ Нет: \_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_ Время: \_\_\_\_\_  
 Вознаграждение приглашенных актеров: \$ \_\_\_\_\_  
 Приглашенный актер: \_\_\_\_\_  
 Радиоверсия одобрена: \_\_\_\_\_  
 Сценарий одобрен: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_  
 Особые инструкции: \_\_\_\_\_

**Суммарные расходы на проведение рекламной акции:**

- а. Оформление \$ \_\_\_\_\_
- б. Специальные костюмы: \_\_\_\_\_
- в. Призы, развлекательная программа, отель/перелет, аренда оборудования: \_\_\_\_\_
- г. Оплата труда: \_\_\_\_\_
- д. Расходы на печать: \$ \_\_\_\_\_
- е. Стоимость единицы печатной продукции: \$ \_\_\_\_\_
- ж. График радиопередач, вознаграждение приглашенным актерам, стоимость постановки: \$ \_\_\_\_\_
- з. Газеты/журналы: \$ \_\_\_\_\_ Размещение/производство: \$ \_\_\_\_\_
- и. Другие: \_\_\_\_\_
- ИТОГО: \$ \_\_\_\_\_

## ■ Процедура заказа обеда на вынос

- Все заказы оформляются в баре или в специальных окошках.
- Каждый заказ должен быть проверен экспедитором, а затем барменом (или любым другим специально назначенным лицом).
- Через 15 минут после вручения заказа бармен должен позвонить и удостовериться, что клиент доволен заказом.
- Заказы не принимаются за полчаса до закрытия. Любой клиент, делающий заказ за час до закрытия, должен быть уведомлен о времени закрытия заведения.
- На каждый следующий заказ дается 10%-я скидка.
- Когда клиент ожидает заказ в ресторане, работайте в режиме «срочно».
- Один человек ответствен за прием заказа, проверку и телефонные звонки.
- После заполнения бланка заказа, бармен несет ответственность за то, чтобы доставить заказ к машине клиента.

## ■ Бланк заказа обеда на вынос

Имя клиента

Время оформления заказа

Телефонный номер клиента

Время, когда можно забрать заказ

Цвет/Модель/Марка машины клиента

Способ оплаты

Заказ принят

Сумма заказа

ЗАКАЗ: \_\_\_\_\_

ОСОБЫЕ ИНСТРУКЦИИ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Приложение В

# Часто задаваемые вопросы

- 424 — Повышение арендной платы
- 425 — Выбор между новым и поддержанным оборудованием
- 425 — Расходы на содержание ресторана
- 427 — Увеличение стоимости продуктов
- 428 — Кассовые аппараты
- 428 — Статистика пользования услугами ресторанов
- 428 — Перспективы ресторанов
- 429 — Федеральный кредит для выплаты вознаграждений
- 430 — Расчет сверхурочного времени
- 430 — Заработная плата работников
- 432 — Одежда и внешний вид персонала
- 433 — Политика ресторана в отношении продажи алкоголя
- 433 — Жалобы на обслуживающий персонал
- 434 — Жалобы и недовольные клиенты

Приложение А

Приложение Б

Приложение В



## ■ Повышение арендной платы

**Вопрос:** Мой арендодатель говорит, что он вынужден повысить арендную плату. Я не могу себе этого позволить. Что мне следует делать?

**Ответ:** По своему опыту Рэнди знает, что когда-то идеальное место может оказаться в итоге не столь уж идеальным. Уменьшаться может количество посетителей, но не ваша рента. Подобно кролику из рекламы батареек, она все продолжает и продолжает двигаться вперед.

В данной ситуации Рэнди связался со своим арендодателем и сообщил об уменьшении коммерческой привлекательности данной зоны и об уменьшении числа посетителей, что означало снижение продаж. Он прямо изложил свою позицию: «Арендная плата должна соответствовать ситуации». Арендодатель не хотел закрытия или переезда ресторана и был готов обсудить этот вопрос. В результате арендная плата Рэнди была снижена с \$4250 до \$3000 в месяц. Коммуникабельность, желание вести переговоры и долгосрочные перспективы послужили к выгоде обоих сторон.

Владелец другого ресторана, испытывающего трудности, также обратился к арендодателю с просьбой о снижении арендной платы. В данном случае арендодатель был

не склонен обсуждать какое-либо снижение ежемесячной ренты или уменьшение срока аренды. В любом случае, ваша прямота, честность и дружелюбный настрой вам не повредят. Худшее, что может произойти в результате подобного обсуждения, так это то, что ваше финансовое положение останется прежним.

Случается и так, что арендодатели, зная о том, что помещение находится в популярном районе, становятся жадными. При первых признаках затруднений или вашей временной неспособности выполнить арендные обязательства, они постараются поднять арендную плату или освободить помещение. Будьте осторожны, если вы знаете о коммерческой привлекательности данного района. Вы же не хотите его потерять. Держитесь в курсе событий при переговорах, ведь если местоположение действительно столь выгодно, то арендодатель знает, что он легко может его сдать. Ему, в общем-то, нечего терять.

Очень важно провести обсуждение арендной платы как можно лучше. Иногда вы можете добиться условий, при которых возможно внесение постоянной небольшой суммы плюс процент с продаж. Это очень хорошие условия, поскольку, когда уровень продаж низкий, ваши расходы на арендную плату уменьшаются. Когда же уровень продаж растет, то растет и ваша

рента, но тогда и вы можете позволить себе платить больше.

## ■ Выбор между новым и подержанным оборудованием

**Вопрос:** Следует ли покупать подержанное оборудование для ресторана?

**Ответ:** Подержанное оборудование может сберечь вам тысячи долларов. Тщательно проверьте все оборудование, чтобы убедиться, что оно находится в хорошем состоянии и нормально функционирует. Вам нужно, чтобы оно прослужило вам еще достаточно долго. Если что-то находится на грани умирания, то приобретение приведет только к финансовому расстройству. Познакомьтесь с историей любого крупного оборудования,

узнайте мнение предыдущего владельца. Используйте следующие критерии для оценки покупаемого подержанного оборудования:

- Какова цена аналогичного нового оборудования?
- Сколько лет оборудованию и сколько в нем подвижных деталей?
- Можно ли найти/купить запасные части для этого оборудования?
- Проходило ли оборудование технический осмотр на регулярной основе?
- Имеется ли гарантия на предметы оборудования?
- Во сколько обойдется ремонт оборудования в случае необходимости?

Несколько раз проверьте подержанное оборудование, прежде чем вы его приобретете.

## ■ Расходы на содержание ресторана

**Вопрос:** На что, вероятнее всего, пойдут средства при содержании ресторана?

**Ответ:** Все зависит от того, чем именно вы занимаетесь, но согласно отчету о промышленной деятельности ресторанов 1997 года, типичный ресторан организует свои расходы следующим образом (цифры даны в процентах из расчета на доллар):

Приложение В ■ Часто задаваемые вопросы

	Полное обслуживание*	Полное обслуживание**	Предприятие быстрого обслуживания	Кафетерий
Стоимость проданной пищи	29,0	26,8	31,1	31,2
Стоимость проданных напитков	3,5	6,3	0,7	0,5
Жалование и заработная плата	29,6	28,1	26,3	28,2
Премии и пособия работникам	4,8	4,6	2,5	5,3
Прямые производственные расходы	6,3	7,1	5,4	2,8
Музыка и развлечения	0,3	0,7	0,1	0,0
Система сбыта	2,8	2,8	4,9	4,3
Коммунальные услуги	3,1	2,7	2,8	4,6
Затраты на владение собственностью ресторана	5,7	5,7	6,6	5,2
Ремонт и обслуживание	1,8	2,1	1,6	1,9
Амортизация	2,5	2,1	2,0	1,2
Другие производственные расходы (прибыль)	(0,4)	(0,1)	0,0	0,4
Общие и административные	3,3	4,3	3,8	5,5
Корпоративные накладные расходы	2,1	2,0	2,2	1,0
Процентная ставка	0,6	0,6	0,6	1,0
Другие	0,3	0,5	0,4	0,0
Прибыль до вычета налогов	4,7	3,7	9,0	7,2
Доля прибыли от продажи еды и напитков (%)				
Продажа еды	86,2	77,2	97,5	98,7
Продажа напитков	13,8	22,8	2,5	1,3

\*Средние расходы клиента до \$10

\*\*Средние расходы клиента от \$10

## ■ Увеличение стоимости продуктов

**Вопрос:** Мои расходы на продукты взлетели до потолка. Что нужно сделать, чтобы этого не происходило?

**Ответ:** Начните с ваших поставщиков. Проверьте, наблюдается рост или колебания цен у ваших поставщиков. Вы сами или кто-то еще проверяет аккуратность заказов? Правильны ли ваши расчеты? Проверьте вес продуктов, проданных вам, и подсчитайте общую стоимость розничной реализации. Не слишком ли большой ассортимент у вас в меню? Это ведет к увеличению количества продуктовых отходов и, следовательно, к увеличению расходов. Если дело не в этом, то перепроверьте стоимость блюд в меню. Может быть, вы назначили цену, не покрывающую себестоимость блюда? Далее, проверьте кухню. Справляются ли повара и кухонный персонал со своими обязанностями? Соответствует ли размер порций стоимости, указанной в меню? Возможно, готовится слишком большое количество пищи, и она не успевает реализоваться и портится. Это случается часто. Отследите ваши продажи пункт за пунктом и сравните с тем, что готовится на кухне. Увидите, как резко снизится количество отходов. Контролируйте размер порций. Если вы предлагаете порцию весом 300 г, взвесьте ее и убедитесь, что она

не весит 350 г. Вы можете заранее взвесить или измерить большое количество блюд из вашего меню. Величина порций, вероятно, и является основной причиной высоких расходов на продукты, в качестве второй можем назвать воровство обслуживающего персонала. Проверьте вашу линию поведения и постарайтесь ограничить доступ в те места, где легче всего совершить кражу. Держите закрытыми на замок морепродукты и вырезку, другими словами, все дорогостоящие продукты, которые можно легко унести и приготовить дома. Рэнди, например, держит бифштексы в закрытой камере и выдает такое количество, которое будет продано за одну смену.

Определите, где происходит утечка. Может быть, кухня не регистрирует обеды персонала? Или кто-то из работников продает хранящиеся на складе продукты? Не слишком ли щедр бармен на угощения? Возможно ли, что кто-то из официантов не пробивает заказ через кассу, а просто кладет деньги себе в карман? Такое часто происходит в ресторанах и очень часто этим человеком оказывается наиболее безупречный работник. Подумайте наперед: «Как можно меня обокрасть?» А затем примите меры, чтобы не допустить этого. Чтобы выжить, вам нужно быть умнее. Это может звучать грубо, но воровство существует и довольно часто встречается.

## ■ Кассовые аппараты

**Вопрос:** Какого типа кассовый аппарат мне следует приобрести?

**Ответ:** Современные терминалы для производства платежей или кассовые аппараты могут быть настолько технологичными, насколько вы пожелаете. Они могут подсчитать вашу выручку на любой момент времени вплоть до секунды, могут проследить расходы каждого отдела на заработную плату, средний объем продаж каждого отдельного товара, сколько раз сменились посетители за столиком и т. д. Они могут быть связаны с баром или кухней, где стоят принтеры, чтобы ускорить процесс принятия и приготовления заказа.

Если вы хотите быть наравне с крупными коммерсантами, купите себе более современный и сложный кассовый терминал. Для принятия решений очень важно знать, что вы продаете и в какое время. «Что мне следует исключить из ассортимента меню?» «Когда лучше устраивать смену обслуживающего персонала?» Имея хороший аппарат легче предотвратить воровство. Связанный с кухней, он поможет вам осуществлять контроль и там. С другой стороны, мелкие быстрые операции могут проводиться и при помощи простого электронного кассового аппарата и калькулятора. По возможности посещайте выставки ресторанный и торго-

вого оборудования, где вы можете увидеть и испытать новые системы терминалов для приема платежей. Не стесняйтесь задавать консультантам множество вопросов, ведь вам нужно выяснить, что наилучшим образом подходит для вашего бизнеса и вашего бюджета. Помните, что вы не покупаете Феррари, чтобы гонять по грязным трассам, поэтому не покупайте ничего сверх того, чем вы собираетесь пользоваться.

## ■ Статистика пользования услугами ресторанов

**Вопрос:** В какой день недели люди чаще всего обедают в ресторанах?

**Ответ:** В субботу. Самым популярным месяцем является август. Чаще всего люди пользуются услугами ресторана для того, чтобы пообедать (52% всех посещений ресторана в 1999 г.). На втором месте — ланч (37%), а завтрак составляет лишь 11% всех услуг.

## ■ Перспективы ресторанов

**Вопрос:** Что ожидает ресторанный бизнес в будущем?

**Ответ:** Журнал Restaurant USA, сентябрьский выпуск 1999 г., вы-

сказал ряд предположений о том, что ожидает ресторанный бизнес в 2010 году:

- Успех будет определяться высоким качеством предлагаемой пищи и уровнем обслуживания.
- Будет существовать жесткая конкуренция.
- С появлением новых технологий станет легче осуществлять мониторинг прибыли и убытков.
- Большинство оборудования будет снабжено колесами, так что его будет легче передвигать.
- Оборудование будет создаваться с применением технологии быстрого отсоединения, чтобы облегчить ремонт и чистку.
- Центром успешной деятельности останется хорошее отношение к клиентам.
- Технологические достижения увеличат контроль над расходами и эффективность управления.
- Поставщики, находясь под постоянным давлением, будут стремиться улучшить качество и безопасность поставляемых ими продуктов.
- Терминалы для приема платежей будут непосредственно связаны с системой заказов ресторана.

- Системы терминалов для приема платежей будут продолжать совершенствоваться, становясь более быстрыми, точными и простыми в обращении.
- Будет продолжать расти спрос на качественные услуги доставки обедов на дом.
- Увеличится доля расходов семьи на пользование услугами ресторанов.

## ■ Федеральный кредит для выплаты вознаграждений

**Вопрос:** Могу ли я взять кредит для выплаты вознаграждений согласно федеральному закону?

**Ответ:** Да, при выполнении определенных условий вы можете это сделать.

Работодатель имеет право для выплаты вознаграждений взять кредит равный разнице между минимальной заработной платой и номинальной заработной платой, составляющей \$2,13 в час. В настоящее время, размер минимальной заработной платы равен \$5,15 в час. Таким образом, владелец ресторана получает \$3,02 в час при соответствии перечисленным ниже условиям.

Кредит может быть получен только в том случае, если работники ресторана регулярно получают

чаевые на сумму не менее \$30 в месяц. Кредит не может превышать сумму, которую работник реально получил в виде чаевых, или быть больше указанной доли минимальной заработной платы. Если сумма чаевых, полученная работником, меньше, чем выделенный кредит, владелец ресторана обязан компенсировать разницу между указанной суммой и минимальной заработной платой. Работники обязаны знать о сумме выделенного кредита и имеют право на получение чаевых в полном объеме. Работники могут согласиться на объединение заработанных чаевых. Владелец должен гарантировать, что работники получают вознаграждение в размере, равном сумме взятого кредита.

## ■ Расчет сверхурочного времени

**Вопрос:** Кто из моих работников имеет право на получение сверхурочной оплаты, а кто нет?

**Ответ:** Согласно закону о справедливых трудовых нормах, работники, занимающие руководящие и административные должности, не имеют права на сверхурочную оплату. Все остальные работники могут рассчитывать на получение оплаты за сверхурочную работу, которая рассчитывается исходя из «обычной ставки заработной пла-

ты». Чтобы определить сверхурочные, умножьте это число на 1,5.

Будьте осторожны. Сверхурочные рассчитываются по-другому, если вы взяли кредит для выплаты вознаграждений персоналу. Свяжитесь с администрацией труда вашего штата, чтобы выяснить, как именно рассчитывать сверхурочные. Во многих штатах (за исключением Калифорнии), сверхурочным считается время, проработанное свыше 40 часов в рабочую неделю, а не свыше 8 часов в день. Вы должны заранее определить продолжительность рабочей недели. Например, рабочая неделя у Рэнди начинается в понедельник и заканчивается в воскресенье.

Обычная ставка заработной платы не включает возмещения расходов, премиальных, денежных подарков (на Рождество, в день рождения и т. д.), отпускных и больничных выплат.

## ■ Заработная плата сотрудников

**Вопрос:** Сколько я должен платить в час своим работникам?

**Ответ:** Здесь следует учесть сразу несколько факторов. Например, если экономические условия таковы, что наблюдается нехватка профессиональных кадров, то, соответственно, чтобы привлечь и удержать персонал, владельцам

придется платить больше. Приведенные ниже цифры представляют собой расчет заработной платы в пределах страны. Они были получены в результате проведенного в 2001 году Министерством труда и Бюро статистики труда, общенационального опроса владельцев ресторанов.

Должность	Зароботная плата (2001)
Шеф повар	\$14,58
Повар	8,88
Помощник повара	8,04
Повар для изготовления блюд, не требующих времени на приготовление	7,98
Пекарь	9,02
Кухонный персонал (приготовление салатов, подготовка продуктов)	8,07
Экспедитор пищи	8,07
Персонал, обслуживающий систему быстрого питания	6,99
Ответственный за персонал, обслуживающий систему быстрого питания	7,13
Персонал, обслуживающий кафетерий	7,50
Официант/официантка	3,68
Метрдотель	7,25
Персонал, обслуживающий банкетный зал	7,13
Бармен	7,03
Кассир	7,10
Помощник официанта, убирающий грязную посуду со столов	5,75
Мойщик посуды	6,98
Швейцар/привратник	7,10
Водитель службы доставки	5,78

Зароботная плата в вашем штате может отличаться. Чтобы получить последние сведения о средней заработной плате работников, занятых в данной сфере деятельности, вам следует зайти на сайт Национальной ассоциации ресторанов, организации Национальной ассоциации ресторанов в вашем штате или Бюро статистики труда на [www.bls.gov](http://www.bls.gov).

## ■ Одежда и внешний вид персонала

**Вопрос:** Какую одежду следует носить персоналу в моем ресторане?

**Ответ:** Это зависит от типа вашего ресторана, ожиданий клиентов и ваших местных традиций. Мы приводим требования к внешнему виду, одежде и личной гигиене обслуживающего персонала в одном из клубов/ресторанов Рэнди.

**Стандарт.** Весь персонал, обслуживающий зал ресторана, должен носить установленную униформу и соответствовать требованиям к внешнему виду и гигиене.

**Внешний вид.** Аккуратный внешний вид, зачесанные назад волосы, чистая и отглаженная униформа, чистые приведенные в порядок ногти, улыбка.

**Бейдж.** Носится на левой стороне униформы постоянно во время исполнения обязанностей и имеет логотип ресторана.

**Униформа.** Должна быть чистой, отглаженной и содержаться в хорошем состоянии.

**Украшения.** Допускается ношение часов, обручального кольца, кольца, свидетельствующего об окончании высшего учебного заведения, и серег, размером не длиннее ушной мочки. Ношение других украшений допускается только с согласия управляющего.

**Обувь.** Должна быть вычищенной, иметь закрытый носок и пятку, низкий каблук. Кроссовки, сандалии и ботинки не допускаются.

**Женское нижнее белье.** Колготки или чулки телесного цвета. Рекомендуются ношение бюстгалтера и комбинации.

**Очки.** Допускается ношение очков, за исключением солнечных или очков с чрезмерно декорированной оправой.

**Расчески или щетки.** Не должны выглядывать из карманов униформы во время исполнения обязанностей.

### Личная гигиена.

**Волосы:** Не должны падать на лицо или касаться подноса с едой. Усы и борода должны быть подстрижены.

**Ногти.** Должны быть чистыми, длиной не более одного сантиметра от кончика пальца. Ношение лака допускается с одобрения управляющего.

**Макияж.** Допускается умеренный естественный макияж.

**Тело.** Рекомендуются использование дезодоранта, не допускается использование сильных духов или одеколona.

**Гигиена ротовой полости.** Ежедневная чистка зубов, использование освежителя дыхания после курения.

## ■ Политика ресторана в отношении продажи алкоголя

**Вопрос:** Следует ли мне специально обсуждать политику ресторана в отношении продажи алкоголя с моим персоналом?

**Ответ:** Да. Более чем в сорока штатах приняты законы, согласно которым владельцы ресторанов и баров, бармены, официанты (официантки) могут понести правовую и административную ответственность в виде штрафа за продажу алкоголя несовершеннолетним, алкоголикам или лицам, находящимся в состоянии алкогольного опьянения. Это считается серьезным правонарушением.

Если человек, находясь в состоянии алкогольного опьянения, нанес ущерб транспортному средству, собственности или личности третьей стороны, то последняя имеет право подать иск против лица, ответственного за продажу алкоголя. Никогда не продавайте спиртные напитки лицам, явно находящимся под действием алкоголя или не достигшим совершеннолетия. В первую очередь, не допускайте лица, находящиеся в состоянии алкогольного опьянения, в помещение ресторана. Создайте такую атмосферу в вашем ресторане, которая поощряла бы умеренное употребление спиртных напитков. Не допускайте лиц, находящихся под

действием алкоголя, к вождению транспортного средства. При возможности обратитесь за помощью к их семье или друзьям.

Нанесенный ущерб не ограничивается автомобильными авариями и может относиться к любому типу ущерба, причиненного человеком в состоянии опьянения. Сумма ущерба по таким искам редко составляет менее \$100 000, и в общей сложности суммы, присужденные жюри, достигают миллионов долларов.

Вам не составит большого труда подготовить программу, чтобы проинформировать ваш персонал о политике в отношении продажи алкоголя. Это поможет вам избежать неприятностей в будущем.

## ■ Жалобы на обслуживающий персонал

**Вопрос:** Мне поступили жалобы на обслуживание в моем ресторане. Что мне следует делать в первую очередь, чтобы исправить ситуацию?

**Ответ:** Проведите расследование. Убедитесь, что вы действительно обнаружили проблему. Медленная работа кухни может порой вызывать обвинения в плохом уровне обслуживания, в первую очередь в виде жалоб на работу официантов. Ищите действительный источник проблемы.

Понаблюдайте за ситуацией в зале. Поговорите с вашим персоналом и с клиентами. Получите информацию из первого источника, а не полагайтесь на фразы типа «он сказал, что она сказала». Вы можете прибегнуть к помощи человека, играющего роль посетителя (попросить друга или коллегу), чтобы оценить ситуацию с точки зрения клиента. Пусть все претензии подаются в письменном виде. Письменное свидетельство может затем быть использовано при обучении персонала или оказаться полезным, если вам придется уволить работника.

Если причиной проблемы является обслуживающий персонал, вы имеете хорошие шансы уладить проблему. Поговорите с обеими сторонами, чтобы узнать их мнение о сложившейся ситуации. Состоит ли проблема в уровне квалификации персонала? Или проблема в отношении? Следует ли вам обратить больше внимания на вашего работника или же уволить его?

В чем бы ни состояла проблема, и кого бы она ни касалась, всегда действуйте быстро и соответственно обстоятельствам. Откладывание решения проблемы, только ухудшит ситуацию.

## ■ Жалобы и недовольные клиенты

**Вопрос:** Как лучше уладить ситуацию с жалобами и недовольными клиентами?

**Ответ:** Как можно осторожнее. Клиент, подающий жалобу, это не только недовольный посетитель. Данные статистики показывают, что неудовлетворенный клиент поделится своими впечатлениями с девятью-десятью людьми. Тринадцать процентов недовольных клиентов расскажут об этом двадцати людям. Но если правильно разобратся в ситуации, эти люди могут стать вашими верными клиентами. Согласно той же статистике, когда жалоба удовлетворена, клиент поделится хорошими впечатлениями об обслуживании как минимум с пятью людьми. Где-то три четверти таких клиентов вновь вернутся в ваш ресторан. Если ситуация разрешается быстро, то это количество возрастает до 95%.

Существует несколько проверенных способов уладить ситуацию. 1. Никогда не спорьте с недовольным клиентом. Не пытайтесь защищаться или пытаться объяснить вашу позицию. Все это приведет только к увеличению недовольства клиента. 2. Выслушайте жалобы и претензии клиента. Покажите, что вы действительно слушаете, кивая головой и вставляя время от времени, фразы типа «Да-да,

я понимаю». 3. Запишите претензии клиента. Это продемонстрирует, что вы действительно заинтересованы. Ваши заметки могут пригодиться вам позже. Спросите разрешения, прежде чем начать записывать. 4. Вновь перечислите все жалобы клиента. Этот способ доказал свою эффективность в торговле. Будьте точны, но не добавляйте ничего со своей стороны. 5. Получите подтверждение того, что вы правильно оценили проблему. Убедитесь, что вы поняли причину жалобы. 6. Спросите, как вы можете исправить ситуацию со своей стороны. Статистика свидетельствует о том, что, как правило, клиент запросит меньше, чем готов предложить владелец ресторана. Кроме того, подобные вопросы демонстрируют, что вы действительно заинтересованы в разрешении проблемы и сохранении клиента. 7. Последуйте предложению клиента. Мало кто станет выдвигать невозможные требования, но и в этом случае все равно выполните их, даже если клиент требует полного возврата денег за обед. В перспективе это очень незначительные расходы.

## Библиография.

“Economic Landscape Rocky”, Restaurants USA, December, 2001 from [www.restaurants.org](http://www.restaurants.org).

“Restaurant Financing: How Easy Is It to Get Money Today?” Restaurants USA, Jan./Feb., 2001 from [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org), accessed 17 February 2002/

Restaurant Hospitality, 9/98

Restaurant Business, Nov. 1, 2001 “Carried Away”

Restaurant Business, July 15, 2001

Restaurant Spending, February 17, 2002 [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)

## Об авторах

**Джон Р. “Рэнди” Джеймс** уже двадцать девять лет занимается открытием ресторанов и является владельцем и управляющим нескольких из них в Луизиане, Арканзасе, Оклахоме и Флориде. В 70-х годах, будучи вице-президентом, а затем главным директором A&M Food Services, он одновременно участвовал в создании крупнейшей и самой успешной сети ресторанов Pizza Hut. Его опыт охватывает практически все грани индустрии гостеприимства. Он владеет несколькими клубами и ресторанами, а также управляющей и консалтинговой фирмой Entertainment Systems, Inc., занимающейся резервированием и проведением торжественных мероприятий для других организаций.

**Дэн М. Болдуин** является независимым писателем и проживает в Аризоне. Его произведения получили несколько национальных наград. Он выпустил самостоятельно и в соавторстве несколько книг, в том числе: Исследование сбыта для чайников: Продай сегодня и сейчас, в соавторстве с Томом Хопкинсом и Пат Либи; Наука обращения с деньгами, в соавторстве с Бобом Дэвисом; Усовершенствования, вместе с Марком Сэнборном; Вложение сил и энергии в организацию, вместе с доктором Робертом Раушем; Нацеливаясь на катастрофу: Как можно проиграть в профессиональном спорте, с Робертом Дж. Тантерри; Часто задаваемые вопросы об алкогольной и наркотической зависимости, вместе с Джорджем Сьюэлом; Соотношение ценностей: Продажи, управление сбытом и человеческие отношения, в соавторстве с Уильямом Новеллом; Лидерство и влияние, с Марком Санборном; Руководство по сдаче в аренду и управлению собственностью, в соавторстве с Марком Вейсом.



## КНИГИ ПО ВСЕМ ОТРАСЛЯМ ЗНАНИЙ

12 лет на книжном рынке

25,000 наименований литературы  
деловой, учебной и справочной тематики

1600 поставщиков книжной продукции  
из крупнейших городов РФ и региональных  
центров России и стран СНГ

Комплектование на основе индивидуальных заказов

Информационная и техническая поддержка клиентов

Складские, транспортные услуги

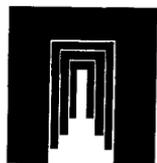
Заказ книг в режиме on-line на [www.book.ru](http://www.book.ru)

Оптовая  
продажа: Россия, 129110, Москва,  
ул. Большая Переяславская, д. 46  
тел./факс: (095) 680-02-07, 680-72-54, 680-91-06,  
680-12-78, 680-06-71  
e-mail: [office@knorus.ru](mailto:office@knorus.ru)

Мелкооптовая  
и розничная  
продажа: Москва, Сокольнический Вал, 2-6  
тел./факс: (095) 264-27-73  
e-mail: [shop@knorus.ru](mailto:shop@knorus.ru)

Интернет-  
магазин: [www.book.ru](http://www.book.ru)

**Студия  
WEB  
Дизайна**



• ПРОСПЕКТ •

-  Создание новых сайтов
-  Редизайн существующих сайтов
-  «Раскрутка» сайта
-  Сопровождение сайта :  
поддержка, обновление  
и развитие

[webprospekt.ru](http://webprospekt.ru)



Наша главная  
цель – создание  
по-настоящему  
качественных  
веб-ресурсов,  
а также их  
поддержка  
и развитие. Мы  
ориентируемся  
на  
индивидуальную  
работу  
с каждым  
клиентом  
и находим  
решение,  
максимально  
подходящее  
именно для вас.  
[web@prospekt.org](mailto:web@prospekt.org)  
т. 967-15-72  
доб. 25

КОДЕКСЫ

СБОРНИКИ.  
ПРОСПЕКТ.

СБОРНИКИ

ФИЛОСОФИЯ ПСИХОЛОГИЯ  
ФИНАНСЫ КОММЕНТАРИИ

ОТЧЕТНОСТЬ

ФИЛОСОФИЯ

УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ПРАВУ

ОТЧЕТНОСТЬ

КОММЕНТАРИИ

ЗАКОНЫ

ЗАКОНЫ

ПРОСПЕКТ.

УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ПРАВУ

СБОРНИКИ

УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ПРАВУ

ИСТОРИЯ

ФИЛОСОФИЯ

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

ПСИХОЛОГИЯ

КОММЕНТАРИИ

КОММЕНТАРИИ

ЭКОНОМИКА

ОТЧЕТНОСТЬ

ЗАКОНЫ

КОДЕКСЫ ЗАКОНЫ

УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ПРАВУ

ПРОСПЕКТ.

БУХГАЛТЕРСКИЙ

УЧЕТ

ИСТОРИЯ

КОДЕКСЫ

ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ

ПРОСПЕКТ.

УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ПРАВУ

КОММЕНТАРИИ

ФИЛОСОФИЯ  
ПСИХОЛОГИЯ



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПРОСПЕКТ»  
111020, Москва, ул. Боровая, д.7, стр.4  
(095)967-1572  
e-mail: prospekt@elnet.msk.ru  
www.prospekt.org

ПРОСПЕКТ