

Андрей КОНДРАШИН

# РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС В МАЛЫХ ГОРОДАХ

*СЕКРЕТЫ  
УСПЕШНОГО  
ОТКРЫТИЯ  
И ЭФФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ*

Информационная  
группа  
**Ресторанные**  
ВЕДОМОСТИ

ISBN 5-98176-113-3



9 785981 761133

Андрей Кондрашин

**Ресторанный бизнес в  
малых городах. Секреты  
успешного открытия и  
эффективного управления**

«Ресторанные ведомости»

2015

УДК 338.46:642.5  
ББК 65.431.14

**Кондрашин А. В.**

Ресторанный бизнес в малых городах. Секреты успешного открытия и эффективного управления / А. В. Кондрашин — «Ресторанные ведомости», 2015

ISBN 978-5-98176-113-3

В наши дни все больше предпринимателей открывают свой бизнес в малых городах, полагая, что преуспеть там значительно проще. Менее интенсивная конкуренция, сравнительно невысокие заработные платы и низкие пороги входа – эти преимущества сулят заманчивые перспективы. Но очень скоро собственники и управляющие сталкиваются здесь с огромным количеством непредвиденных трудностей, которых вполне можно было бы избежать. Эта книга поможет разобраться в технологиях успешного открытия и эффективного управления ресторанным бизнесом в небольших городах. Ее автор делится 20-летним опытом работы компании «Викон», прошедшей путь от маленькой закусочной до одного из крупнейших ресторанных операторов во Владимирской области.

УДК 338.46:642.5  
ББК 65.431.14

ISBN 978-5-98176-113-3

© Кондрашин А. В., 2015  
© Ресторанные ведомости, 2015

# Содержание

Введение	8
Глава 1	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

**Кондрашин Андрей Викторович**  
**Ресторанный бизнес в малых городах.**  
**Секреты успешного открытия**  
**и эффективного управления**

© ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2015

© Кондрашин Андрей Викторович 2015

\* \* \*



***Андрей КОНДРАШИН***

Потомственный ресторатор, совладелец компании «Викон» (ресторан «Сказка», сеть трактиров «Русская Изба», кафе «ВЗС», сеть магазинов кулинарии «Купец» и др.). Прошел карьерную лестницу от бармена до управляющего в московских и региональных заведениях.

Ресторанный консультант, основатель и ведущий эксперт компании CafeProfit.

Преподаватель факультета «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии» в бизнес-школе RMA.



***Евгений ЛЕБЕДЕВ, директор ГК «Лемма»***

Открываете ресторан в одном из небольших городов России? В данный момент вы держите в руках залог будущего успеха вашего заведения!

Это не просто очередное издание об управлении ресторанным бизнесом, это специализированная и очень точная инструкция, как создавать прибыльные заведения в малых городах. Автор удачно сочетает в ней знание самых передовых методик управления бизнесом и опыт собственного семейного предприятия.

Наша компания занимается автоматизацией ресторанов на Юге России, Северном Кавказе и многих других регионах. Мы рады, что работаем с самыми неравнодушными и талантливыми представителями отрасли, с теми, кто постоянно генерирует новые идеи и охотно использует все возможности для увеличения эффективности своего бизнеса. Именно они являются главной движущей силой для развития ресторанного рынка России.

Современный уровень развития технологий позволяет рестораторам избавить себя и своих сотрудников от множества рутинных операций, которые отнимают массу времени и отвлекают от самого главного – создания атмосферы комфорта для гостей. Важнейшая часть нашей работы – внедрение лучших практик по управлению бизнесом в предприятия самого разного размера – от крохотной кофейни до крупной ресторанной сети.

Эта книга станет хорошим подспорьем как для начинающих рестораторов, так и для тех, кто уже имеет собственные заведения и хочет развиваться дальше. Базируясь на проверенных бизнес-рецептах, предприниматели могут в полной мере раскрыть свой творческий потенциал в области создания неповторимых ресторанных проектов.

Ну а мы с удовольствием присоединимся к числу их постоянных гостей!

## Введение

Не так давно в одной из московских бизнес-школ я проводил лекцию на тему эффективного управления ресторанным делом в малых и средних городах. После ее окончания ко мне подошел взволнованный молодой человек по имени Василий, начинающий ресторатор из города N с населением около 50 тысяч человек, поведал свою непростую историю и попросил совета по работе его ресторана.

Полгода назад Василий сумел воплотить давнюю мечту, открыв собственный шикарный ресторан в родном N. Будучи человеком амбициозным, он считал, что на мечтах экономить нельзя: если уж открывать ресторан, то лучший в городе.

По работе ему приходилось часто путешествовать по разным уголкам России, и он никогда не упускал возможности посещать самые модные заведения Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска и других мегаполисов нашей страны. Эти места по-настоящему полюбились Василию, и он твердо решил открыть именно такой ресторан, который мог бы угодить даже самой взыскательной столичной публике. Для этого пришлось вложить практически все накопления, полученные от основного бизнеса по продаже хозяйственных товаров, да еще и влезть в немалый кредит.

Василий имел долгосрочные планы и хотел сделать ресторанный бизнес своим основным источником дохода, поэтому решил не связываться с арендой и сразу выкупил пустующее двухэтажное здание в центре города, переоборудовав его под предприятие общественного питания. Инвестиции в проект для города беспрецедентные – несколько десятков миллионов рублей.

Ресторан, что и говорить, получился роскошным. Современный фасад с дорогостоящей вывеской. Интерьер, будто взятый из королевского дворца. Эксклюзивная мебель, изысканная посуда, огромные хрустальные люстры.

Поскольку Василий хотел все сделать по высшему разряду, на зарплату и обучение сотрудников он также не поскупился. Пригласил опытного управляющего, который помог подобрать адекватных администраторов и официантов. Для них ежедневно проводились разнообразные тренинги: по сервису, продажам, знанию меню, винной карты и т. д. Шеф-повара так и вовсе привезли из Москвы и поселили в съемной квартире.

Разумеется, открытие было громким. Еще за месяц весь город обвесили баннерами и плакатами с приглашением на грядущее событие, подключили к рекламной кампании три местные радиостанции и телевидение.

На торжественной церемонии присутствовали все сливки города: мэр, его заместители, главы районов, владельцы местных заводов, магазинов... Казалось, каждый гость был поражен масштабом увиденного: такой размах ресторанного проекта доселе встречался им разве что в ближайших городах-миллионниках.

В этот день Василий услышал в свой адрес множество заслуженных благодарностей и комплиментов. Все говорило о том, что новая звезда зажглась на ресторанном небосклоне района надолго, и ничего не предвещало беды. Василий уже готовился принимать толпы гостей и наконец начинать получать отдачу от инвестиций. Но... не тут-то было.

Первый месяц работы вызвал у новоиспеченного ресторатора тревогу: гостей было куда меньше, чем он рассчитывал. Впрочем, это Василия не слишком сильно расстраивало, ведь он был наслышан о непредсказуемости выручки на этапе запуска бизнеса. Тем более что приятной неожиданностью стал очень высокий спрос на банкеты по пятницам и субботам в летние месяцы. Однако к октябрю и тут наступило затишье.

В целом гостям все нравилось, кроме непривычно высоких для местного рынка цен. А потому дальнейшие дела пошли совсем плохо: в зале порой не набиралось и 15 человек за день, и это было значительно меньше даже самых пессимистичных прогнозов.



Василий попытался исправить ситуацию и принял решение снизить цены до средних по городу. Однако существенного притока новых гостей так и не произошло – у заведения уже сложилась устойчивая репутация «пафосного», дорогого места для избранных. В будни на бизнес-ланчи большинство горожан по-прежнему предпочитали привычные столовые. По вечерам гостей стало чуть больше, однако средний чек упал на 35 процентов и, кроме того, появились проблемы с пьяными компаниями.

Вскоре выплачивать сотрудникам зарплаты стало просто не с чего. Даже при отсутствии такой болезненной статьи расходов, как аренда. После вложения в ресторан десятков миллионов рублей у Василия больше не возникало желания продолжать траты. Ведь ему нужен был бизнес, приносящий стабильные доходы, а не дорогая «игрушка». В результате началась сумасшедшая текучка кадров. Подавляющее большинство сотрудников ушли, включая наиболее компетентных: московский шеф уехал, вслед за ним исчезли самые сильные официанты. А те, кто остался или пришел на смену первому составу, демонстрировали нестабильный уровень сервиса.

В итоге ресторан стал напоминать свою бледную тень. Те немногочисленные платежеспособные гости, на которых изначально ориентировался ресторатор, оказались крайне разочарованы столь быстрым падением уровня.

Как же получилось, что прагматичный и опытный предприниматель Василий попал в неприятную и затруднительную ситуацию? Ведь он следовал принципам здравого смысла, которые уже доказали свою эффективность даже на высококонкурентных рынках крупных городов?

Мы разговаривали почти час. Я попытался подробно разобраться в сложившейся ситуации, поскольку мне искренне хотелось помочь. Однако чем больше информации я получал, тем очевиднее становился печальный факт: Василий допустил несколько фатальных ошибок задолго до того, как его заведение распахнуло двери.

Во-первых, он сильно переоценил количество платежеспособного населения, открывая ресторан под потребности людей из своего «элитного» окружения – местных состоятельных предпринимателей и чиновников не набиралось и сотни человек на весь город.

Во-вторых, он не совсем корректно спрогнозировал поведение своей целевой аудитории. По неопытности Василий предположил, что раз человек богатый, а других заведений достойного уровня в городе нет, то цифры в меню, почти вдвое превышающие цены конкурентов, никого не смутят. Он был совершенно уверен в том, что отныне на обеды, завтраки и ужины вне дома самые богатые и влиятельные жители города начнут приходить исключительно к нему.

Но, как оказалось, далеко не все успешные люди собираются бездумно тратить деньги на ежедневные походы в ресторан. Многие из них готовы регулярно ходить вместе со всеми на обед в простую хорошую столовую или вовсе питаться исключительно домашней едой, оставляя посещение дорогих заведений лишь на особые случаи.

Таким образом, недостаточно хорошо изученное поведение гостей и неверная оценка емкости занимаемой ниши привели ресторан Василия к прямым убыткам, от которых ему не удалось спастись ни за счет больших вложений в интерьер и оборудование, ни с помощью хорошей кухни и приглашенного столичного шеф-повара.

Василий не стал анализировать рынок и подстраивать концепцию будущего ресторана под потребности целевой аудитории, понадеявшись на собственные представления об устройстве ранее незнакомого ему вида бизнеса. Из-за этого он изначально заложил под него хрупкий фундамент, который в определенный момент не выдержал.

К сожалению, когда подобные ошибки допускаются еще на этапе определения концепции, устранить их сложнее, чем открыть успешное заведение «с нуля». Отсутствие у ресторана какой-либо репутации намного лучше уже сформировавшейся «дурной славы».

История Василия в очередной раз подтверждает тот факт, что в России повсеместно распространено заблуждение: открыть и успешно управлять ресторанным бизнесом в малом городе – то же самое, что и в крупном, только проще и в несколько раз дешевле. Однако в каждом деле есть своя специфика, игнорируя которую, предприниматели теряют десятки миллионов рублей, вложенных в бизнес.

Увы, ситуации, когда региональные рестораторы слепо копируют столичный опыт, весьма типичны. Но откуда им знать, что законы успеха на малых рынках совершенно иные? И где в конце концов эти самые законы можно найти?

Когда-то давно и нам пришлось начать работать на практически не изученной территории ресторанного рынка малых городов. С тех пор мы собрали завидную коллекцию «граблей», совершив множество разнообразных промахов, большинства из которых вполне можно было избежать, будь у нас в руках эта книга. К счастью, методом проб и ошибок мы также нашли и массу правильных решений, и они помогли нам стать одной из самых заметных компаний в сфере гостеприимства в регионе.

Наша компания «Викон», основанная моим отцом, работает на ресторанном рынке Владимирской области уже более 20 лет. Сейчас «Викон» – это ресторан «Сказка», один из первых и самых известных в нашей области, сеть придорожных трактиров домашней кухни «Русская изба», современное кафе с раздаточной линией «ВЗС», уютное кафе в русском стиле «Красна Изба», небольшой трактир-блинная «Хлебосол», сеть из четырех суши-маркетов «Петушинский Ниндзя», несколько придорожных сосисочных. А еще сеть из девяти магазинов кулинарии «Купец», три гостиницы эконом- и бизнес-класса, розничные магазины автозапчастей, строительных материалов и Роспечати. Все эти объекты находятся в малых городах Петушки, Покров и Костерево, а также в поселке Вольгинский и деревнях Киржач и Липна.

Практически все наши кафе и рестораны были отмечены в разные годы самыми престижными в регионе наградами, включая «Знак качества туристических услуг» и диплом «Доверие потребителей», и носят звания «Лучшее предприятие общественного питания Владимирской области», «Лучшее предприятие придорожного сервиса» и многие другие.

Но так гладко было не всегда. За долгий путь становления компании мы столкнулись со многими трудностями: и с вопиющим воровством, и с поджогами, и с открытым саботажем работы, и с массовыми увольнениями. Как-то в одном из наших придорожных комплексов сформировалась целая банда сотрудников, организовавшая махинации такого масштаба, что в них были замешаны бухгалтер-калькулятор, все четыре администратора, кладовщики и бармены. Поверьте, из всех возможных схем мошенничества нет ничего хуже сговора сотрудников зала с бухгалтерией!

Были проблемы и с концепциями: одни наши заведения пришлось закрыть, другие очень долго раскручивать, а некоторые и просто морально устаревали, теряя актуальность и востребованность.

Так произошло, например, с нашим кафе «Золотое Кольцо», которое находилось на трассе, но ориентировалось на платежеспособную аудиторию. В начале своего существования, в 1990-е годы, оно имело огромную популярность, но со временем контингент проезжающих по автотрассе изменился, и оно опустело.

Несколько раз мы были вынуждены закрывать наши точки из-за невыхода практически целых смен сотрудников или банально из-за их нехватки. А когда мы запускали первые суши-маркеты в городах, где сушистов не было как таковых, нам с женой пришлось обучиться этой профессии и несколько раз выходить на усиление смены в дни пиковых нагрузок.

Сейчас мы уже понимаем, что большинство этих сложностей стали следствием наших неправильных решений – из-за неопытности и отсутствия знаний о специфике ведения ресторанного бизнеса в малых городах. Но наша задача – не жалеть себя, а делать верные выводы и прилагать все усилия к тому, чтобы не допускать аналогичных ошибок впредь.

*Впрочем, порой случаются вещи, которые мы просто не в силах предвидеть и, соответственно, предотвратить. В 2010 году в одном из наших придорожных комплексов произошло практически невероятное событие. Водитель-дальнобойщик, перевозивший целую партию новеньких автомобилей Audi, припарковался ночью у нас на автостоянке.*

*И тут, видимо, в порыве нежных чувств он решил поразить свою спутницу не самого тяжелого поведения. И сделать это он решил максимально масштабно, ну, чтобы запомнилось! Он снял один из перевозимых новых джипов и предоставил даме возможность немного «поругать».*

*Очаровательная мадам, судя по всему, была настолько поражена широтой жеста, что забыла предупредить кавалера об отсутствии умения водить автомобиль. Она гордо, как мы все потом предполагали, запустила двигатель, нажала на первую попавшуюся педаль и, недолго думая о тормозе и прочих излишествах, снесла нам половину офиса.*

*Вот так бедный дальнобойщик, действовавший из самых светлых побуждений, «попал» на дорогостоящий джип Audi и полноценный ремонт офисного здания.*

Эти годы многому нас научили, и сейчас мы видим компанию именно такой только благодаря полученному опыту, накопленным знаниям и верному отношению к делу.

До недавнего времени я не задумывался о том, что точно такие же проблемы подстерегают рестораторов практически во всех регионах России. А попытавшись найти полезный источник с готовыми решениями, обнаружил, что до сих пор на российском рынке есть лишь крошечки необходимой информации – собрать их воедино очень непросто. Именно так зародилась идея написать книгу, которая помогла бы начинающим и опытным рестораторам из средних и малых городов избежать появления трудностей и справиться с уже имеющимися.

Но как я могу сравнивать, чем отличается ресторанный бизнес в малых городах и крупных? – спросите вы. Дело в том, что я родился, учился и вырос в Москве. Более того, примерно 20 процентов своего времени по-прежнему провожу именно там. Это оказалось возможным, потому что наши объекты находятся всего в 100–150 километрах от столицы. Казалось бы, расстояние сравнительно небольшое... Но на самом деле эти полтора часа на машине разделяют два мира, каждый – со своими особенностями, порядками и людьми. Мне удалось в полной мере прочувствовать на себе шутивную поговорку «Москва – это отдельное государство, окруженное Россией»...

Кроме того, наша компания начинала свой путь со столицы. Пока в один прекрасный момент мой отец не встал перед выбором: остаться в Москве или переехать во Владимирскую область. Тогда ответ подсказал сам рынок: доходы небольшой сосисочной на трассе значительно превосходили прибыль от нескольких столичных магазинов. Тогда мы решили полностью перебраться в регионы – и не прогадали.

Однако далеко не всегда подобное решение лежит на поверхности. Намного чаще предприниматели сталкиваются с непростым выбором, сделать который можно лишь тщательно проанализировав рынки и взвесив все «за» и «против». Чтобы помочь вам определиться, чуть позже я расскажу о ключевых преимуществах и недостатках ведения бизнеса в малых и средних городах.

Еще одним источником для сбора ценной практической информации и анализа систем управления ресторанным бизнесом стал мой собственный консалтинговый проект. Последние несколько лет я помогаю рестораторам по всей России и СНГ открывать заведения, выходить

из убытков, бороться с воровством, повышать прибыльность, налаживать механизмы работы персонала и решать множество проблем самого разного характера.

Эта практика дала мне отличную возможность проверить эффективность выработанных нами принципов построения работы кафе и ресторанов на заведениях самых разных форматов, функционирующих в других регионах. А на основе полученных результатов – доработать предлагаемую систему и сделать ее более универсальной.

Я решил собрать воедино весь опыт, накопленный моей семьей за 20 лет успешного управления ресторанной компанией, а также опыт моих клиентов, коллег и друзей, занятых в данной сфере, и систематизировать его. Получился своего рода «решешник» с готовыми ответами и практическими рекомендациями по борьбе с основными трудностями, с которыми предстоит столкнуться ресторатору или управляющему заведению общественного питания, работающему в малом городе. Или тому, кто только планирует им стать.

Более того, довольно часто я встречался с тем, что многие владельцы успешных заведений в малых городах ограничиваются открытием двух-трех точек, а затем вынужденно останавливают развитие бизнеса. Причина проста: собственники, привыкшие замыкать все дела на себя, просто физически не могут «тянуть» дополнительную нагрузку без потери качества. Какие там новые заведения, когда в сутках всего 24 часа и даже отлучиться в отпуск на пару недель – целая проблема.

После наступления определенного момента в развитии компании запуск новых объектов требует принципиальной смены отношения владельца к бизнесу. Моя книга призвана помочь рестораторам организовать работу заведения таким образом, чтобы не тратить каждый день на бесконечное тушение «пожаров» и разгребание «текучки», а находить время на более важные, полезные или приятные дела. В том числе и на открытие новых заведений.

### **Как устроена книга?**

Поскольку книга создана прежде всего для практического применения, ее теоретическая часть сведена к необходимому минимуму, без которого просто не обойтись. В основной ее части речь пойдет о наиболее проблемных сферах, с которыми приходится сталкиваться ресторатору на различных этапах, начиная с зарождения идеи и ее оформления в коммерчески эффективную концепцию до успешного повседневного управления и развития заведения. Упор здесь сделан на конкретные рекомендации и инструменты, которые помогают оптимизировать работу. А для лучшего усвоения и понимания предлагаемых решений я привожу самые наглядные и яркие примеры из собственной практики.

Безусловно, я не претендую на то, что все представленные технологии единственно верные и не допускают никаких исключений. Однако, как у любого практика, у меня сложилась своя точка зрения, с которой можно соглашаться или спорить. Мой подход работает и в большинстве случаев доказал свою эффективность не только на наших объектах, но и в многочисленных заведениях наших клиентов.

Конечно, идеальных мест, где все работает без малейших сбоев и изъянов, я не встречал. Вероятно, их просто нет в природе. Но это совершенно не означает, что нужно мириться с существующим положением вещей.

Свою деятельность следует основывать на постоянной оптимизации работы компании, включая совершенствование бизнес-процессов, системы управления, деятельности линейного персонала, процессов производства, разработок, а также любых других аспектов функционирования заведения. Такое отношение к построению организации за счет даже самых маленьких, но постоянных улучшений неизбежно приведет к росту продуктивности и достижению конечной цели.

Поэтому я желаю вам запустить и никогда не прекращать процесс совершенствования вашей компании и ее сотрудников, а сам в свою очередь постараюсь вас направить, предоставив в распоряжение проверенные инструменты.

Содержимое книги структурировано таким образом, чтобы вы могли максимально быстро и удобно получить ответы на интересующие вопросы. Ее изучение можно начинать практически с любой главы, в зависимости от того, какая проблема на сегодняшний день стоит перед вами наиболее остро.

Однако я все-таки рекомендовал бы каждому равнодушному к ресторанному делу прочитать ее полностью, так как порой вы можете не осознавать своих ошибок, допущенных в той или иной области, пока не увидите их описание на бумаге.

Например, даже если вы управляете действующим заведением, не стоит пропускать главу про концепцию. Она дает возможность не только составить и прописать ее с нуля, но и проверить уже существующую на типичные ошибки, провести над ними работу, а также получить более полное представление о современных потребностях гостей в типичных российских регионах.

### **О чем пойдет речь?**

Из первой главы вы узнаете о специфических особенностях, преимуществах и недостатках, связанных с открытием и управлением ресторанным бизнесом в малых и средних городах, а также о том, как с ними уживаться и преуспевать несмотря ни на что.

Следующая глава посвящена анализу рынка и целевой аудитории, выбору оптимальной ниши и составлению востребованной концепции. Это, пожалуй, одна из самых важных тем, еще на ранних этапах определяющая потенциал и успешность проекта.

Особое место в построении работы прибыльного ресторана занимают его реклама и продвижение. Обратите внимание – правильная маркетинговая стратегия в крупных и малых городах зачастую разительно отличается.

Поскольку наша компания относится не к крупным холдингам, а скорее к среднему бизнесу, мы очень аккуратно и экономно подходим к затратам, в том числе на маркетинг. За годы управления кафе и ресторанами мы успели протестировать на своих рынках десятки различных маркетинговых инструментов и каналов. Этот опыт помог нам определить, как и какие из них целесообразно использовать, а к каким обращаться совершенно бесполезно и даже губительно. О том, как подобрать действительно работающие инструменты и раскрутить свое заведение без лишних затрат, я рассказываю в третьей главе.

Эффективный поиск и подбор персонала – одна из самых острых и болезненных тем для большинства рестораторов из малых городов. Ведь здесь рынок труда может быть настолько невелик, что найти достойного сотрудника порой сложнее, чем иголку в стоге сена. О том, как работать с кадрами в таких условиях, пойдет речь в четвертой главе.

Каждый опытный руководитель отлично знает, что подавляющее большинство проблем в ресторане происходит из-за так называемого человеческого фактора. Люди – нестабильное звено практически в любом бизнесе, а уж в ресторанном и подавно. Поэтому крайне важно создать устойчивую систему управления, завязанную не просто на конкретных личностях, а на технологичности и стандартизации бизнес-процессов, которые происходят в заведении.

К счастью, написание и внедрение в работу инструкций и стандартов – уже не роскошь, доступная исключительно транснациональным корпорациям, и совершенно необязательно предполагает приглашение международных консалтинговых компаний с контрактом на несколько миллионов. Безусловно, это процесс, который требует определенной сноровки, однако он вполне посилен и независимым рестораторам. О том, как самостоятельно создавать

стандарты и сохранять знания внутри компании, эффективно их внедрять без саботажа со стороны персонала, мы поговорим в пятой главе.

Не менее важный элемент в системе управления ресторанным бизнесом – эффективная мотивация сотрудников. Только благодаря четко проработанной, справедливой и исправно действующей системе мотивации можно справиться с высокой текучестью кадров, постоянно удерживать достойных работников, воодушевлять и направлять персонал на результативную работу с высокой отдачей. Ведь в нашем бизнесе именно контактный персонал, обеспечивающий стабильно высокий уровень сервиса и дружелюбно относящийся к каждому гостю, – залог процветания и распространения доброй славы. А поскольку заставить искренне улыбаться и проявлять гостеприимство незаинтересованного в работе сотрудника невозможно, очень важно грамотно выстроить систему материальной и нематериальной мотивации, внедрить ее и затем постоянно придерживаться. Тому, как не наделать ошибок в этом непростом процессе, посвящена последняя глава.

### **Как получить от книги максимальную пользу?**

Несколько рекомендаций, которые, я надеюсь, помогут вам получить от книги максимальную пользу.

Раньше я читал все книги по бизнес-тематике с карандашом и блокнотом, чтобы сразу выписывать пришедшие в голову мысли, указывая страницу с понравившейся идеей. Это позволяло при необходимости вернуться к ней за считанные секунды. Многие вместо блокнота предпочитают использовать в качестве закладок цветные самоклеящиеся бумажки, записывая возникающие мысли прямо на них.

Однако подобная схема затрудняет процесс дальнейшей проработки новых идей, усложняет их систематизацию. А книг и материалов со временем набирается так много, что приходится возить с собой целый чемодан, чтобы при желании обратиться к потребовавшейся литературе.

Сейчас я предпочитаю использовать современные технологии, в частности, облачные сервисы. Они позволяют синхронизировать информацию со всех устройств, сохраняя ее в одном хранилище за считанные секунды.

Для написания идей и заметок лично я использую бесплатный сервис *Evernote*. А для структурирования большого объема информации – программу *MindManager*, которая позволяет создавать интеллект-карты, очень удобный и наглядный способ сохранения и предоставления данных. Но тут, как говорится, на вкус и цвет – выбирайте наиболее удобный лично для вас метод. Главное правило – для хранения идей не стоит надеяться только на память, ведь ее ресурсы ограничены.

Впрочем, ни запись идей в блокнот, ни подробное конспектирование книги не дадут ровным счетом никакого результата, если у вас отсутствует такой важный элемент, как открытость и готовность воспринимать новую информацию.

*Недавно ко мне за советом обратился начинающий ресторатор, одержимый идеей создания вегетарианского кафе с религиозным уклоном в своем городе с населением около ста тысяч человек. Мне было очевидно, что идея нежизнеспособна в том виде, в котором он ее предлагает. Однако после получасового общения я понял, что клиент на самом деле ждет от меня не помощи, а одобрения. Он добивался одного – чтобы я сказал то, что он хотел услышать, и какие бы аргументы я ни приводил, оставался к ним совершенно глух.*

За время работы ресторанным консультантом я неоднократно убедился в том, что очень многие предприниматели смотрят на свой бизнес как на уникальное явление, с которым могут совладать только они сами, ибо общие отраслевые законы и принципы у них совершенно не работают.

Я неоднократно читал лекции по управлению ресторанным бизнесом в малых городах, которые посещали предприниматели из самых разных областей России и СНГ. И каждый раз находился хотя бы один слушатель, который подходил ко мне и говорил: «То, что вы рассказываете, совершенно правильно. Но наш Арзамас/Курган/Ханты-Мансийск – город особенный. Здесь это работать не будет».

Основная проблема состоит в том, что с таким настроем собственника любые попытки почерпнуть что-то новое и полезное для бизнеса со стопроцентной вероятностью обречены на провал. Это ведь один из самых распространенных приемов, позволяющих снять с себя ответственность, – не я такой, город такой, люди такие, жизнь такая (нужное подчеркнуть).

Поэтому очень часто предыдущий неудачный опыт мешает рестораторам объективно воспринимать и здраво оценивать новую информацию. Если вы уже не первый год или даже десятилетие занимаетесь ресторанным бизнесом, постарайтесь хотя бы на время усыпить своего «внутреннего скептика», который все на свете знает. Нельзя налить воды в полный стакан.

Напоследок напомним простую, но от этого не менее важную истину, о которой почему-то забывает добрая половина любителей книжных новинок:

**Знания – это хорошо, но без практического применения сами по себе они пользы не принесут.**

*На одной из недавних ресторанных конференций, посвященной теме выживания ресторанов в кризис, многие владельцы заведений сетовали сами на себя: «Господи, почему же мы раньше не сократили все эти лишние затраты? Зачем нам нужно было обязательно ждать кризиса, чтобы повысить нашу эффективность?».*

Что и говорить, безвыходность – отличный мотиватор! И ведь на самом деле, совершенно необязательно ждать, пока вас «клюнет жареный петух», чтобы начать процесс изменения.

Мне бы очень хотелось, чтобы эта книга не стала для вас еще одним «пылесборником», а принесла реальную пользу вашему бизнесу. Ведь для меня, как автора, лучшим комплиментом станут ваши успехи и результаты, которых вы обязательно добьетесь, если примените хотя бы несколько из десятков собранных здесь рекомендаций.

Дерзайте!

## Глава 1

# Специфические особенности ресторанного рынка малых городов

Для начала давайте уточним терминологию, чтобы в дальнейшем избежать недопонимания. Само понятие *малые города* очень размыто и условно, поэтому каждый воспринимает его по-разному. Все познается в сравнении. Например, недавно я с удивлением узнал, что некоторые наши соотечественники считают практически все города России, кроме Москвы и Санкт-Петербурга, малыми. В то время как другие воспринимают родной 40-тысячный город Чебаркуль крупным по отношению к окружающим деревням и поселкам.

Конечно, такая трактовка термина далека от действительности. Согласно официальной классификации Минрегионразвития России, города нашей страны по численности населения разделяются на следующие категории:

- крупнейшие – с населением свыше 1 миллиона человек;
- крупные – от 250 тысяч до 1 миллиона человек;
- большие – от 100 до 250 тысяч человек;
- средние – от 50 до 100 тысяч человек;
- малые – до 50 тысяч человек.

Получается, что такие города-миллионники, как Екатеринбург, Казань, Нижний Новгород, Новосибирск и Уфа, считаются наравне с Москвой и Санкт-Петербургом не просто большими, а крупнейшими.

Проблема в том, что данная классификация не отражает реальной картины уровня развития ресторанного рынка. Тот же Владимир – областной центр с населением в 350 тысяч человек, согласно данной классификации, подпадает под категорию крупного города. Однако с точки зрения развития ресторанного рынка, по моему глубокому убеждению, он еще очень далек от насыщения. Крупные сетевые компании стали массово приходить в город лишь в последние несколько лет. Конечно, это положительно сказалось на качестве предоставляемого сервиса, но средний уровень прочих заведений здесь по-прежнему соответствует обычному малому городу.

Таким образом, получается, что в рамках данной классификации информация, представленная в книге, актуальна не только для малых, но и для средних, больших и даже части крупных городов.

Итак, чтобы внести ясность, давайте договоримся о некой условной границе: речь далее пойдет о городах с численностью населения до 350 тысяч человек. Но так как города с примерно одинаковым количеством жителей могут существенно отличаться между собой, тут уже каждый читатель должен сам оценить степень развитости своего ресторанного рынка.

Я буду ориентироваться прежде всего на представления о типичных малых городах. Ведь практически в каждом правиле есть исключения. Например, Реутов, Одинцово, Химки в ближайшем Подмосковье или населенные пункты в нефтедобывающих регионах едва ли можно назвать типичными. Хотя большинство приведенных в книге рекомендаций будет актуально и для них.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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