

Андрей КОНДРАШИН

# РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС В МАЛЫХ ГОРОДАХ

The background features a silhouette of a town skyline with various house shapes against a yellow-to-orange gradient sky. Below the skyline, a blue gradient area contains a white dashed line representing a road that leads towards the town.

*СЕКРЕТЫ  
УСПЕШНОГО  
ОТКРЫТИЯ  
И ЭФФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ*

Информационная  
**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
Глава 2	26
Конец ознакомительного фрагмента.	31

**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 избавиться 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 поспешил. 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 ресторанный 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 Василию 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 неважно: 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 «порулить».*

*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 кропицы 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 неравнодушному 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 некоей 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.

Еще один важный нюанс, который следует учитывать: даже в Москве конкурентная среда по районам и округам распределена крайне неравномерно. Подавляющее большинство заведений сконцентрировано в пределах Садового кольца, а многие районы на окраинах столицы по конкуренции вполне сопоставимы с малыми городами.

Теперь, когда мы определились с нашей классификацией, давайте попробуем разобраться, что могут сулить открытие и ведение ресторанного бизнеса в малых городах. В чем

закключаются основные преимущества и основные трудности, подстерегающие рестораторов, работающих на этих рынках.

## Преимущества

### *1. Низкий уровень конкуренции*

Самое очевидное преимущество типичных малых городов – более слабая **конкуренция** по сравнению с мегаполисами. Она меньше не только по общему количеству заведений, но и по интенсивности.

Если взглянуть на статистику количества заведений на душу населения в разных регионах России, может создаться впечатление, что разрыв между крупными и малыми городами не такой уж существенный. Однако эти данные не предоставляют нам полной картины, поскольку не учитывают множества факторов. В частности, уровень профессионализма присутствующих на рынке игроков. А средний уровень мастерства рестораторов в малых городах закономерно ниже, чем у коллег, работающих на более крупных рынках. Как гласит народная поговорка: *«В стране слепых и одноглазый – король»*. Кстати, сам факт того, что вы сейчас читаете эти строки, уже выделяет вас примерно из 95 процентов людей, не готовых инвестировать свое время в постоянное развитие и повышение уровня квалификации.

Если вы – новичок в ресторанном бизнесе, который пока только мечтает открыть свое заведение, в менее конкурентной среде у вас математически больше шансов преуспеть. Получается, что с точки зрения возврата вложений **открыть заведение в малом городе менее рискованно**.

Ресторанный бизнес, запускаемый в высококонкурентных городах-миллионниках, практически не оставляет владельцу права даже на малейшую ошибку. Отсюда и знаменитая печальная статистика – более 80 процентов заведений закрывается в первые два года работы.

Отдельного исследования по малым и крупным городам России, к сожалению, я не видел, но рискну предположить, что заведения в малых городах закрываются значительно реже, ведь конкурентная среда здесь куда менее динамична. В мегаполисах же рестораторы просто не выживут без постоянных улучшений и нововведений. Они вынуждены регулярно посещать выставки, следить за отраслевыми новинками и самыми «горячими» трендами.

*Меньшая конкуренция на рынке совершенно не означает ее отсутствие. К сожалению, в эту ловушку попадают очень многие даже опытные предприниматели.*

*Недавно мой знакомый ресторатор был вынужден продать свою придорожную столовую существенно дешевле своих ожиданий. И это после 15 лет работы. Его излюбленной фразой было: «Рынок же пустой. Водителей на трассе больше, чем может вместить в себя мое кафе. Корми людей вкусно за доступные деньги, и все будет хорошо». И первые лет десять существования заведения его формула отлично работала, а он сам все больше убеждался в своей правоте: кафе действительно пользовалось популярностью среди водителей и приносило неплохой доход.*

*Однако времена менялись: на трассе начали открываться современные заведения, да и гости стали куда более требовательными. Легкое падение выручки, которое начало происходить в кризисный 2009 год, ресторатор списал на общее снижение грузопотока на трассе и панике не поддавался. В конце концов, думал он, заведение по-прежнему оставалось востребованным.*

*Полноценный ремонт, о котором просили многие гости и сотрудники, постоянно откладывался по принципу: «Работает? Не трогай!». В лучшем*

*случае все ограничивалось легким косметическим ремонтом и заменой части мебели.*

*Тот кризис отступил почти так же стремительно, как и начался. Но выручка в заведении по-прежнему продолжала снижаться. Только тогда ресторатор всерьез задумался о том, что его упрощенная формула дала сбой.*

*Откровенно потрепанный внешний вид здания, старая пластиковая мебель, не привыкшие к доброжелательности сотрудники и многие другие недочеты, с которыми раньше мирились посетители, перестали их устраивать. Как только перед гостями возникли более привлекательные альтернативы, они ими воспользовались, перейдя к конкурентам.*

*Отсюда мораль: даже в самой спокойной конкурентной среде важно держать руку на пульсе: либо ты постоянно развиваешь свой бизнес, либо, в конечном счете, закрываешься.*

## **2. Менее требовательные гости**

Относительно невысокая конкуренция влечет за собой еще одно важное преимущество работы в малых городах – здесь значительно менее требовательная публика. Действительно, какие у людей могут сформироваться ожидания, если большая часть местного населения никогда и не знала сервиса лучше, чем может предложить локальный рынок?

Подобное положение вещей не только позволяет рестораторам сэкономить на том, от чего в крупных городах отказываться просто нельзя, но и открывает огромное количество возможностей для завоевания расположения гостей. Ведь значительно превзойденные ожидания делают клиента не просто лояльным, но еще и постоянным. А добиться такого результата на малых, относительно свободных рынках пока довольно просто.

Однако не стоит забывать о том, что для подавляющего большинства современных гостей даже из самых маленьких городов вкусная еда за доступные деньги по-прежнему остается **необходимым**, но уже **недостаточным** условием для регулярного посещения.

Разобраться с ожиданиями ваших посетителей и систематизировать их помогает модель японского ученого Нориаки Кано, согласно которой у любого товара или услуги есть характеристики, влияющие на удовлетворенность клиентов:

- **Базовые (ожидаемые) характеристики** – минимальные требования к продукции или услуге. Их отсутствие вызывает у гостей неудовлетворенность, а наличие воспринимается как само собой разумеющееся. Иными словами, если данные требования не выполняются, гость разочаруется и, скорее всего, уже не вернется. В ресторанном бизнесе такими факторами могут являться: чистое помещение и соблюдение элементарной санитарии, свежесть блюд, персонал, который не грубит и не матерится в зале, отсутствие посторонних предметов в пище и т. д.

*Вот как выглядят базовые ожидания глазами гостя: «Я приду в чистый ресторан. Меня там встретят, примут заказ, вынесут еду и напитки, которыми я не отравлюсь, и дадут счет с верно указанной суммой».*

Данные требования являются обязательными для исполнения в любом заведении общественного питания независимо от его концепции, расположения или среднего чека.

- **Основные (желаемые) характеристики** – параметры, про которые можно сказать: «Чем больше, тем лучше». Обычно они вызывают тем большую удовлетворенность, чем качественнее выполнены. Или, напротив, влекут разочарование, если их уровень низкий.

Желаемыми характеристиками в ресторанной сфере могут быть: вкус и внешний вид блюд, приветливость и отзывчивость персонала, интерьер, удобство подъезда и парковки, время ожидания официанта и т. д.

*Желаемые характеристики побуждают гостя мыслить примерно так: «Я приду в красивый, современный ресторан. Там меня встретит приветливая девушка и проводит к столику. Из приятно оформленного меню с помощью вежливого официанта я выберу несколько блюд и напитков. Совсем скоро официант вернется с моим заказом: вкусными блюдами с аппетитным внешним видом и ароматным напитком в красивой посуде. В конце трапезы официант принесет счет с приемлемой суммой. Когда я расплачусь и стану покидать заведение, персонал со мной попрощается и пожелает приятного дня».*

Отношение гостей к параметрам данной категории в разных городах отличается весьма существенно, поскольку основывается в первую очередь на опыте посещения заведений, находящихся в конкретном населенном пункте. Например, хорошее тирамису вряд ли сумеет впечатлить жителя мегаполиса, в то время как в городе с населением в десять тысяч десерт может по-настоящему поразить менее искушенного посетителя.

Как правило, данные характеристики связаны с явными потребностями и желаниями гостей, поэтому заведению крайне важно быть конкурентоспособным в этом вопросе.

• **Волнующие (восхищающие) характеристики** – особенно важный вид факторов, которые посетитель не ожидает получить. Отсутствие подобных свойств совершенно не влияет на удовлетворенность, однако их наличие (даже частичное) приводит к резкому росту удовлетворенности. Это и есть тот самый wow-фактор, который вызывает восхищение у гостей.

Примерами таких характеристик могут являться даже простые приятные мелочи: брендированная шоколадка в подарок при любом заказе, неограниченное количество домашнего варенья на столиках, возможность зарядить телефон любой модели на специально оборудованных станциях прямо в зале, бесплатно восполняемая чашка кофе или чая и т. д.

*Если человек собирается посетить заведение в первый раз, то никаких ожиданий насчет данного фактора у него просто нет. Однако это не повод забыть про новых гостей и сконцентрироваться на остальных. Скорее наоборот – данные характеристики как раз дают заведениям возможность выделиться на фоне конкурентов и завоевать сердца клиентов.*

В крупных городах удивить публику весьма проблематично: рынок и так насыщен новыми идеями, да еще и целевая аудитория здесь чаще путешествует, посещая кафе и рестораны по всему миру.

В свою очередь в малых городах большинство рестораторов пока даже не пытаются превосходить ожидания гостей, полагая, что дальше, чем «быстро-вкусно-недорого», рынок зайдет не раньше следующего века. И это отличная возможность открыть заведение, которое быстро завоюет свою публику.

Невысокая требовательность гостей не только позволяет обходить конкурентов, расставляя правильные ориентиры, но и предоставляет возможность исправлять небольшие допущенные ошибки, о чем в крупных городах рестораторы могут только мечтать.

### **3. Меньший объем вложений в открытие**

Еще одно значимое преимущество запуска ресторанный бизнес в малых городах заключается в том, что для открытия здесь требуются более скромные инвестиции.

Основным фактором экономии, как правило, является арендная ставка. В малых городах удастся значительно проще и быстрее найти подходящее помещение с удачным расположением в самом центре. С арендодателем практически всегда можно договориться о такой ставке, за которую в крупном городе вряд ли удастся подобрать что-то стоящее, разве что крохотное помещение на втором этаже третьей линии домов.

В Москве, например, сумасшедшие арендные ставки в сочетании с острым дефицитом качественной коммерческой недвижимости в центре делают поиск подходящего помещения одним из самых сложных этапов открытия кафе или ресторана даже в кризис. Если, по статистике, в центре столицы на долю аренды в среднем приходится не менее 30–35 процентов от выручки ресторана, то в малых городах – не больше 15–20.

*Для наших заведений мы стараемся приобретать недвижимость или землю под строительство новых объектов в собственность. Однако это не всегда возможно, поэтому есть несколько исключений. Например, в 2014 году мы открыли две кулинарии в арендуемых помещениях. Для этих заведений арендная ставка не превышает 7–10 процентов от месячного товарооборота по точке, а именно к этой цифре мы изначально и стремились.*

Оптимальный размер помещения напрямую зависит от численности населения в городе, а также от транспортной доступности. В целом для малых городов характерен сравнительно скромный размер рынка. Поэтому для создания хорошего показателя оборачиваемости посадочных мест нет необходимости в их большом количестве, а соответственно, и в просторных площадях. Это позволяет значительно экономить не только на аренде, но и на ремонте, мебели и оборудовании, а также содержать меньший штат сотрудников.

*Как правило, оптимальное количество посадочных мест в городах с населением до 50 тысяч человек не превышает 100–120 мест для банкетных ресторанов или для кафе, рассчитанных на высокую проходимость. Для заведений в демократичном сегменте – 50–70 мест, для небольшой кондитерской или кулинарии – 20–30.*

Как правило, средний размер заработной платы в небольших городах также ощутимо меньше, чем в крупных. За счет этого сокращаются траты и на фонд оплаты труда. Эта разница особенно заметна на управленческих позициях: например, шеф-повар здесь получает в несколько раз меньше, чем в Москве или Санкт-Петербурге. А во многих заведениях такая штатная единица и вовсе отсутствует или привлекается разово на проекты, в частности, для разработки нового меню.

#### **4. Большой эффект «сарафанного радио»**

Несмотря на огромный выбор современных рекламных инструментов, рекомендации из уст в уста, или «сарафанное радио», были и остаются главным источником привлечения новых гостей в ресторанном бизнесе.

При нынешнем переизбытке рекламы вокруг нас неизбежно возрастает и скептическое отношение к ней. Простому человеку бывает сложно отличить по рекламной «обертке» хорошее заведение от посредственного. Поэтому доверия к словам друзей и знакомых при прочих равных всегда больше. В этом смысле значимость «сарафанного радио» в обозримой перспективе будет только возрастать, а в малых городах эффективность распространения информации из уст в уста еще больше, ведь здесь все друг про друга всё знают. Так что открытие нового заведения здесь – целое событие, которое неизбежно начнут обсуждать.

Еще одним весомым преимуществом «сарафанного радио» является то, что для заведения оно бесплатно или почти бесплатно в случае дополнительного поощрения гостей за рекомендации. Но не стоит забывать о том, что рекомендации – очень мощный инструмент, к которому следует относиться с большой осторожностью. Он может не только быстро «раскрутить», но и, наоборот, уничтожить репутацию заведения. Поэтому особенно важно сразу произвести на горожан правильное впечатление, ведь именно оно запускает первую, наиболее интенсивную волну разговоров о вашем ресторане.

Пожалуй, самый надежный и верный способ повлиять на «сарафанное радио» – превзойти ожидания гостя. Об обычном (среднестатистическом, «нормальном») опыте посещения заведений люди говорят редко. Да и что тут скажешь: «Я сходил в кафе «Уют». Там поел. Вроде вкусно». А вот если гостя что-то удивило, приятно или неприятно, он с куда большей вероятностью расскажет об этом хотя бы нескольким друзьям или коллегам. К счастью, как я уже говорил, приятно удивить гостя в малом городе довольно просто.

Когда я говорю про удивление, многие владельцы сразу представляют себе какие-то дорогостоящие интерьерные или кулинарные изыски. Однако превосходить ожидания можно по-разному, и совершенно необязательно, чтобы это обошлось дорого. На мой взгляд, удивлять гостя своим вниманием к деталям даже интереснее и приятнее. Небольшие, казалось бы, нюансы как раз и отличают нормальный поход в ресторан от потрясающего. Это лишний раз подтверждает, что в нашем бизнесе мелочей нет.

### ***5. Меньше бюрократии***

В России не так-то просто встретить ресторатора, которого полностью устраивает нынешнее количество различных инстанций и организуемых ими проверок. Но все опять же познается в сравнении: как правило, в крупных городах еще большее количество проверяющих органов, а нормы и требования там жестче. Например, в Санкт-Петербурге из-за огромного количества исторических зданий и памятников культурного наследия существуют уполномоченные ведомства и комитеты, следящие за их сохранностью, что зачастую усложняет жизнь рестораторам.

### ***6. Большая значимость в жизни города***

Еще один приятный эмоциональный момент, присутствующий в маленьких городах с населением всего в несколько десятков тысяч человек, – та значимая роль, которую начинает играть заведение в жизни горожан. Когда вы открываете современное место, учитывающее потребности и желания местных жителей, среди «совковых» ресторанов-динозавров и страшных палаток оно может стать настоящим украшением города.

## **Недостатки**

Теперь давайте рассмотрим главные недостатки и опасности, подстерегающие рестораторов, которые решили открывать свой бизнес в малом городе. Поскольку у каждой медали есть две стороны, многие из них закономерно связаны с преимуществами.

### ***1. Жители малых городов реже питаются вне дома***

В западных странах уже не первый десяток лет существует устойчивая, глубоко укоренившаяся в жизнь простых людей культура питания вне дома. Для европейцев вполне естественно позавтракать в пекарне круассаном с чашечкой кофе и купить домой свежеспеченный багет, на обед сходить в кафе на бизнес-ланч, а затем поработать несколько часов за ноутбуком в кофейне возле офиса. Ну а вечером, после долгого рабочего дня, выбраться с друзьями в ближайший бар. Причем такая картина характерна как для крупных, так и для малых городов.

По сравнению с европейским ресторанный рынок России еще очень молод, а культура питания вне дома у нашего населения только начинает зарождаться. Однако мы не стоим на месте и неуклонно сокращаем разрыв: в последние годы наблюдается весьма активный рост спроса на ресторанные услуги.

Впрочем, судить по этому показателю о ситуации по стране все равно что измерять среднюю температуру по больнице. Большая часть роста рынка общественного питания обеспечи-

ваются крупнейшими городами, в то время как развитие рынка малых происходит значительно медленнее.

Несмотря на ощутимый прогресс в культуре питания вне дома, к сожалению, для большинства малых городов повседневное пользование услугами сферы общественного питания скорее редкость. Поход в ресторан по-прежнему ассоциируется здесь прежде всего с праздниками или выходными днями. Воскресный поход в кафе с детьми для многих семей со средним достатком – уже событие. Хотя определенная тенденция к изменению такого отношения все же очевидна.

## **2. Малый объем рынка**

Меньшее количество жителей, их сравнительно невысокие заработные платы в сочетании с отсутствием привычки питаться вне дома делают рынок сбыта настолько узким, что человеку со стороны его размер может показаться смертельным приговором для любого бизнеса. Особенно если речь идет о городе с населением, едва превышающим 10 000 человек.

Но на деле все оказывается совсем не так грустно. В первую очередь потому, что при оценке размера рынка нужно опираться не только на численность населения, но и на транспортную доступность выбранного города. Очень важно понимать, что действительно достойные заведения способны привлекать в том числе и жителей соседних населенных пунктов. За счет ориентации на ближайшие поселки можно существенно расширить рынок сбыта.

*Например, в нашем регионе очень долго не было ни одного приличного и доступного по ценам клуба. Молодежь с нетерпением ждала открытия подобного места. И когда в одном из городов открылось хорошее заведение клубного формата, в него стали ходить не только местные жители, но и молодые люди со всех окрестностей. Хотя многим из них приходилось приезжать туда на такси, преодолевая путь более чем в 30 километров.*

## **3. Искаженные представления сотрудников о хорошем сервисе**

С момента распада Советского Союза прошла уже почти четверть века. За это время жизнь простых людей даже в самых маленьких городах успела измениться до неузнаваемости. Страна познакомилась со всеми прелестями и ужасами рыночной экономики. Кому-то новый мир пришелся по нраву, кому-то – нет. Как бы там ни было, заполненные продуктами магазины, современные кафе и рестораны, иномарки, евроремонт и другие ранее недоступные блага цивилизации стали привычной частью жизни россиян.

Но ведь ничто не проходит бесследно. Можно бесконечно долго рассуждать на тему того, сколько хорошего было в стране в эпоху социализма: сильная армия, наука, полеты в космос, тяжелая промышленность... Только вот сфера обслуживания к активам социалистической системы явно не относилась, а ее развитие никогда не было приоритетным направлением в плановой советской экономике.

На мой взгляд, именно конкуренция является основной движущей силой, которая обеспечивает постоянное улучшение качества товаров и услуг для населения. Действительно, зачем сотрудникам перенапрягаться и демонстрировать высокий уровень сервиса, если на входе и так всегда стоит очередь? Как следствие отсутствие реальных альтернатив приводит к посредственному сервису, безразличию и хамству. «Вам что-то не нравится? Ну, так идите в другой ресторан. Ой, а других мест-то и нет. Вот незадача. Не повезло вам!».

Разумеется, в наибольшей степени серьезные преобразования коснулись больших городов, что вполне логично. Несмотря на это, даже в крупнейших мегаполисах до сих пор несложно с избытком получить порцию отборного хамского обслуживания и безразличия. Что уж говорить про простую российскую глубинку. К сожалению, отголоски того «совкового» сервиса до сих пор нередко встречаются, в том числе и среди молодых кандидатов на работу в наших заве-

дениях, а приучить их к современным стандартам обслуживания порой практически невозможно.

Недаром еще в 1990 году при найме сотрудников в первый отечественный «Макдоналдс» обязательным требованием к кандидатам было отсутствие опыта работы в советской системе общепита.

В то же время пример успешного запуска знаменитой сети еще во времена СССР ярко продемонстрировал важную истину: даже в условиях низкой конкуренции можно и нужно открывать заведения мирового уровня. «Макдоналдс» не пытался быть просто чуть лучше конкурентов: он играл на принципиально другом уровне. Бюрократизированный советский общепит, делавший ставку на нормы и регламенты, оказался бессилён по сравнению с одним из лучших представителей конкурентного ресторанного рынка.

#### ***4. Малый рынок труда***

Это еще один неприятный момент работы в небольших городах, с которым необходимо научиться жить и справляться. Зачастую даже в многомиллионной Москве рестораторы сетуют на дефицит сотрудников: работать, мол, некому. Но повторюсь – все познается в сравнении.

Например, наш придорожный комплекс «Золотое Кольцо» с двумя круглосуточными кафе, гостиницей и несколькими магазинами располагается вовсе даже не в городе – в деревне. Население Липны – меньше тысячи человек, включая нетрудоспособных жителей (детей, пенсионеров и т. д.). Разумеется, укомплектовать штат исключительно местными жителями не представляется возможным. Но мы работаем в условиях маленького рынка труда уже не первый десяток лет и привыкли к такому положению дел, научились с ним справляться, поэтому не испытываем особого дискомфорта по этому поводу.

Да, приходится собирать коллектив буквально «по крупицам». Мы вынуждены всячески изощряться и нести дополнительные издержки, с которыми не сталкиваются рестораторы из крупных городов, и не можем позволить себе большую текучесть кадров. Однако и со вседозволенностью у сотрудников, полагающих, что нам нечем их заменить, и пытающихся использовать это в своих целях, мы никогда не мирились и не собираемся.

#### ***5. Неразвитая инфраструктура***

Несмотря на то, что за последние годы ситуация заметно улучшилась, во многих малых городах по-прежнему днем с огнем не найдешь нужных для работы продуктов, расходных материалов, оборудования. Порой в больших городах цены настолько ниже, чем у местных поставщиков, что даже с учетом дополнительных издержек на транспортировку бывает выгоднее делать закупки именно там. Кроме того, стабильность качества у местных дилеров зачастую оставляет желать лучшего, что опять же является негативным следствием низкой конкуренции.

*В свое время такая ситуация на местном рынке привела нас к открытию московского офиса, и по сей день обеспечивающего нашу компанию всем тем, чего мы не можем достать у местных поставщиков. Безусловно, это приводит к дополнительным логистическим затратам, которые мы всячески стараемся минимизировать, отправляя в путь только заполненные автомобили. И все равно содержание этого подразделения и транспорта, необходимого для осуществления доставок, оборачивается немалой статьей расходов в бюджете.*

Предприниматели из крупных городов давно осознали большие преимущества, которые дает ресторанам компаниям аутсорсинг определенных функций. Действительно, всегда ли целесообразно держать сантехников в штате, когда можно заключить контракт с компанией,

специализирующейся на этих услугах? При относительно невысокой загруженности такая альтернатива может оказаться вполне разумной. В малых же городах эта возможность зачастую просто отсутствует, а если подобные службы и есть, то время их реагирования на оставленную заявку, как правило, непростительно велико.

*Мы уже привыкли: если надо что-то сделать, то придется заниматься этим самим. Вероятно, поэтому у нас в компании действует несколько отделов, о которых вряд ли доводилось задумываться владельцам заведений из больших городов. Для повседневного обслуживания наших объектов мы сохраним целый штат водителей, строителей, электриков, сантехников, газовиков и других технических специалистов.*

Создание инфраструктуры стимулирует рестораторов из малых городов открывать больше объектов на одной территории, поскольку это позволяет «размыть» постоянные затраты на содержание сотрудников технических служб и обеспечить им полноценную загруженность. А в некоторых случаях бывает даже целесообразно договориться с конкурентами о совместном содержании специалистов или осуществлении закупок.

#### **6. Если вы не местный, вам придется переезжать**

Открытие ресторанный бизнеса в небольших населенных пунктах в последнее время становится все более популярной альтернативой среди начинающих рестораторов из крупных городов. Однако зачастую они оказываются совершенно не готовыми к переезду, полагая, что одного-двух дней в неделю их личного присутствия будет вполне достаточно для поддержания нормального функционирования заведения. Я настоятельно рекомендую начинающим рестораторам не питать иллюзий об эффективном управлении заведением «на полном автопилоте», даже если вы открываете бизнес по франшизе.

По моему глубокому убеждению, каждому заведению нужен Хозяин, который не только регулярно просматривает отчеты, но и всегда знает, чем живет и «дышит» его ресторан, и постоянно «держит руку на пульсе». Неопытные собственники наивно полагают, что достаточно положить управляющему хорошую заработную плату и он все сделает за них лучшим образом. Но поверьте – этого категорически недостаточно.

Действительно, роль хозяина может выполнять не только сам собственник, но и наемный сотрудник. Однако найти по-настоящему добросовестного, компетентного, да еще и замотивированного на результат человека, мягко говоря, непросто. Особенно в малом городе. И даже если каким-то чудесным образом вы нашли блестящего директора, я все-таки рекомендую сначала вникнуть в работу заведения самому и уже потом ее делегировать. Ведь очень сложно, а иногда и вовсе невозможно эффективно контролировать то, в чем сам не разбираешься.

Только полностью вникнув в работу заведения и правильно организовав все бизнес-процессы, можно позволить себе немного ослабить контроль. Но полностью отпустить вожжи без ущерба для качества все равно не получится.

*Когда-то мне самому пришлось распрощаться с иллюзиями об эффективном дистанционном управлении и перебраться жить во Владимирскую область.*

## **Выводы**

Безусловно, список преимуществ и недостатков можно продолжить, я постарался выделить только наиболее значимые, с моей точки зрения, факторы. Но учтите – это лишь общие закономерности. Поскольку численность населения городов, о которых идет речь, может раз-

личаться в несколько раз, степень остроты тех или иных проблем в них сильно варьируется. Общее правило таково: чем меньше жителей, тем более ярко выражены описанные преимущества и недостатки.

Дальше мы рассмотрим пути решения наиболее сложных и острых проблем, стоящих перед рестораторами в малых городах. Очевидно, что конкуренция за гостя между заведениями в городе с населением в триста тысяч человек стоит острее, чем в десяти тысячном. Поэтому в главе о маркетинге мы будем прежде всего говорить об инструментах и приемах, эффективных для более крупного города. Зато в населенном пункте с несколькими тысячами жителей намного сложнее справиться с поиском кадров, и в главе, посвященной эффективному подбору сотрудников, я уделю больше внимания методам, подходящим даже самым маленьким городам и поселкам.

Подведем первые итоги: ресторанный бизнес малых городов вовсе не так прост, как кажется. Бездумное копирование трендов и ресторанов из больших городов может привести к фиаско. Зато при правильном подходе, учитывающем специфику рынка, малые города позволят вам без лишних рисков открывать успешные заведения и получать достойную прибыль.

## Глава 2

### Разработка востребованной концепции

Если спросить практически любого ресторатора: «Какая концепция у вашего заведения?», он резонно ответит: «У меня пиццерия (кофейня/суши-бар и т. д.)». Почему-то многие считают, что вся концепция этим и ограничивается. Но если разобраться, пиццерия – это лишь идея, основная направленность ресторана. Полноценная концепция включает в себя целый ряд самых разнообразных компонентов: от названия до формы персонала, от дизайна интерьера до стандартов обслуживания, от фоновой музыки до маркетинговой стратегии.

Существует множество определений понятия «концепция», сам я нахожу наиболее подходящим следующее:

**Успешная концепция – это совокупность элементов, выделяющая заведение среди тысяч других и воплощающая основную идею, интересную для целевой аудитории.**

Чтобы было легче определить, чем все-таки понятие концепции отличается от идеи, давайте посмотрим на несколько сетей ресторанов японской кухни. Даже объединенные общей идеей (направленностью меню, форматом и ценовым сегментом), они существенно отличаются друг от друга.

Концепция ресторанов одной сети имеет значительный уклон в японскую тему: спокойная музыка, деревянная мебель, официанты в кимоно и т. д. Конкурирующая с ними сеть, напротив, ориентировала концепцию в более «китчевый», молодежный японский стиль: удобные диванчики, клубная музыка, яркие фотографии в стиле аниме на стенах. Третья сеть и вовсе практически полностью отказалась от идеи передачи истинной японской культуры, сделав акцент на популярных в России стереотипах об этой стране.

На мой взгляд, по атмосфере все эти заведения отличаются, как день и ночь, но у каждого есть свои поклонники. В этом и заключается сила продуманной и верно составленной концепции. В то же время мы каждый день встречаем неудачные примеры концепции «просто японских ресторанов», которые никак себя не выделяют и остаются в глазах гостей одними из множества.

К сожалению, до сих пор существуют предприниматели, которые не видят особого смысла что-то придумывать и разрабатывать, а предпочитают «в лоб» копировать ближайшие заведения успешных конкурентов.

Классический случай – на вокзале открывается палатка, специализирующаяся на торговле шаурмой и неизменно пользующаяся спросом. Спустя какое-то время напротив запускают практически идентичную палатку с той же шаурмой. С одной стороны, преимущество такого подхода очевидно: определенная востребованность практически всегда гарантирована, ведь хороший спрос – индикатор, наглядно показывающий, что концепция востребована. С другой – недостатки слепого копирования соседей довольно логичны: как правило, «сливки» с рынка снимают первопроходцы, а последователям достаются остатки.

Конечно, все в нашем мире уже когда-то кем-то было придумано, и подсматривать идеи для своего заведения в других видах бизнеса – нормальная практика, которой в той или иной степени пользуются все рестораторы. В то же время заимствовать небольшие элементы и подражать ближайшему соседу совершенно неприемлемо. Настоящий успех приходит лишь тогда, когда вам удастся не просто повторить чей-то уровень, а поставить новую, более высокую планку.

Рестораторы, как правило, люди идейные. В этот бизнес довольно редко приходят исключительно за деньгами. Большинству владельцев важно не просто зарабатывать, но еще и радо-

вать гостей, дарить им приятные эмоции, особенные впечатления, да и просто поднимать общий уровень профессионализма на местном рынке. И это очень ценная черта, за которую я просто обожаю ресторанный индустрию. Но тут нужно соблюсти баланс и не перестараться с «креативом».

**Важно понимать: с коммерческой точки зрения слишком сильно опередить рынок ничуть не лучше, чем опоздать и выйти на него, когда все лакомые места уже заняты.**

Нередки случаи, когда основная масса гостей просто не готова принять ту или иную идею (или концепцию) сегодня, хотя уже завтра она встретит ее с распростертыми объятиями.

*Например, не все знают, что первая полноценная социальная сеть – это вовсе не Facebook, а SixDegrees.com (основана на теории шести рукопожатий), появившаяся аж в 1997 году. В то время интернет еще не был столь распространенным явлением, поэтому проект не приобрел массовой популярности, и в 2001 году сайт прекратил свое существование. Сам основатель проекта Эндрю Вейнрейх объяснял впоследствии, что сервис просто «опереди свое время».*

Многие рестораторы в малых городах до сих пор постоянно попадают в эту неприятную ловушку. Загоревшись инновационной для их города идеей, они отрываются от реальности и рассуждают примерно так: «У нас в городе уже есть все: пиццерии, суши-бары, шашлычные. Поэтому бессмысленно создавать еще одно заведение тех форматов, которых уже и так полно. Давайте лучше откроем небольшой гастронаб и будем подавать в нем фалафель с хумусом. Такого у нас в Удомле еще нет, а вот в Москве, говорят, отлично идет!». Как я уже не раз говорил, слепое копирование популярных в городах-миллионниках трендов чревато провалом и может принести больше вреда, чем пользы. Ведь стадии развития ресторанного рынка Удомли и Москвы, согласитесь, отличаются.

Безусловно, всегда есть вероятность того, что ресторатор посрамит скептиков, а жители Удомли по достоинству оценят его новаторский вклад и на ресторанном небосклоне города засияет новая звезда. Но, к сожалению, вероятность такого результата ОЧЕНЬ мала, даже если все будет сделано блестяще.

Я знаю идейных рестораторов, пытающихся в сотысячном городе третий год подряд продвигать вегетарианское кафе с ежедневной выручкой, не превышающей нескольких тысяч рублей. Глубоко уважаю их самоотверженность, но это не ресторанный бизнес, просто хобби.

К хумусу с фалафелем малые города пока не готовы, поэтому рынок сбыта, скорее всего, будет микроскопическим, а аудитория ограничится узкой прослойкой авантюристов, желающих попробовать что-то необычное.

Как предприниматель, я прекрасно понимаю желание быть монополистом и новатором. Но, поверьте, намного лучше стать одним из лидеров на существующем рынке, чем единственным игроком на несуществующем. Поэтому зачастую открыть еще одну пиццерию в городе будет действительно более оправданно, чем единственный на область ресторан гватемальской кухни.

Поскольку успех ресторана в малом городе практически полностью основывается на постоянных гостях, здесь особенно важно открывать заведения, предлагающие продукт, который хочется есть регулярно, а не просто попробовать ради интереса и забыть. Миссия приучения населения к чему-то непривычному, пусть и вкусному благородна, но с точки зрения вложений такая игра не стоит свеч. Когда речь идет об инвестициях в бизнес собственных денег, мало кто предпочитает играть в русскую рулетку. Поэтому мы и говорим о том, как легче всего снизить риски и окупить затраты в сжатые сроки.

Определение концепции для заведения – непростое дело, в котором полностью обезопаситься от убытков практически невозможно. Даже мировые ресторанные сети с целой армией аналитиков иногда ошибаются в прогнозах и вынуждены закрывать убыточные точки. Тем не менее, если не изобретать велосипед и учиться на чужих ошибках, шансы на открытие коммерчески успешного объекта в малом городе, на мой взгляд, существенно выше, чем в крупном.

### **Философия правильной концепции**

Критически важно осознать, что мы, рестораторы, не просто предлагаем еду в сочетании с сервисом. По большому счету, мы продаем нашим гостям определенный опыт посещения наших заведений: положительный, нейтральный или отрицательный. Такой подход в значительной степени отражает реальную картину ведения ресторанного бизнеса, поскольку понятие «опыт» включает в себя всю совокупность многочисленных ощущений человека, которые возникли у него в нашем заведении. Именно за эту совокупность во многом отвечает концепция.

К великому сожалению, в малых городах порой наблюдается массовое недопонимание всей важности тщательного ее продумывания. Слабая конкуренция позволила считать, что пиццы в меню и вывески с красно-бело-зеленым флагом будет вполне достаточно, чтобы называться итальянским рестораном. Мол, на безрыбье и рак – рыба.

Но давайте вспомним: еще недавно крупные розничные сети практически игнорировали десятитысячные города, сосредоточившись на более крупных. Но затем ситуация начала стремительно меняться, и улицы этих городков буквально в одночасье заполнились «Магнитами», «Пятерочками» и «Дикси». Это существенно ужесточило конкуренцию и вынудило закрыться множество маленьких продуктовых магазинов, оказавшихся не готовыми к столь интенсивной конкуренции.

Конечно, местные жители в таких условиях только выигрывают, чего не скажешь о владельцах компаний, ведущих дела по старинке. В свою очередь местные предприниматели, которые постоянно шли в ногу со временем, во многих регионах смогли не просто выжить, но и продолжить развитие своего бизнеса. Я убежден, что похожая картина ожидается и на ресторанном рынке и кризис подобные процессы лишь катализирует.

*Даже если в ваш город пока не пришли крупные ресторанные холдинги, это вовсе не значит, что так будет всегда. Например, во всей Владимирской области еще пять лет назад не было ни одного «Макдоналдса». А совсем недавно в 17-тысячном Покрове открылась уже вторая точка сети на небольшой Петушинский район.*

С каждым годом корпорации занимают все большую долю российского рынка, и только настоящие профессионалы смогут им что-то противопоставить. Есть все основания полагать, что тенденция продолжится, то есть риск очень весом, поэтому готовиться нужно заранее. Компании, вовремя не заметившие изменений, в конечном счете обречены на закрытие.

Открывать заведение без досконально проработанной концепции, надеясь разобраться «по ходу дела», – такая же неудачная идея, как начинать строительство небоскреба без чертежей. Это устаревающий подход, придерживаясь которого, едва ли удастся добиться устойчивого успеха. Безликим заведениям с непродуманной концепцией действительно стоит бояться конкуренции, поскольку они изначально к ней совершенно не готовы.

Вы, конечно, знаете, что все создается дважды: сначала рождается в голове, а уже затем воплощается в реальность. По сути, полноценно составленная концепция – бумажная версия вашего ресторана. Это серьезный многостраничный документ, содержащий не только основную идею нового объекта с названием, но и описание групп целевой аудитории, примерного

ассортимента, ценовой политики, особых фишек. На основе этого документа ресторатор может грамотно составлять технические задания для подрядчиков, которые будут воплощать концепцию в жизнь.

Настоящие профессионалы ресторанной индустрии неспроста уделяют самое пристальное внимание не только очевидным составляющим концепции, но и другим, на первый взгляд совершенно незначительным ее элементам: брендированным контейнерам и коробкам для упаковки блюд навынос, экстравагантной отделке в туалетных комнатах, необычному ароматизированному маркетингу и т. д. Ведь в конце концов именно из этих деталей и складывается «душа» заведения – его уникальная атмосфера, в которой так приятно находиться.

**Чем более детально продумана концепция заведения, тем больше у нее шансов на успех.**

Особенно важно, чтобы концепция транслировала на рынок достаточно четкую и понятную идею. Классический для регионов вариант «все для всех» вряд ли будет актуален, даже если у вас единственное кафе на весь город. Дело в том, что такие заведения получаются, как правило, безликими и нередко пытаются привлечь взаимоисключающие сегменты гостей. Например, ресторан для торжественных мероприятий с пафосным интерьером и японским фарфором едва ли подойдет для вечерних посиделок местной молодежи с пивом, сухариками и нескрываемым желанием по-мужски разобраться с гостями за соседними столиками.

Многие владельцы не смотрят на шаг вперед и для максимизации сиюминутной выгоды совершают стратегические ошибки, которые отталкивают наиболее платежеспособную публику. Как известно, за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь, поэтому намного правильнее определить приоритетную направленность в позиционировании своего кафе или ресторана и уже потом добавлять к ней дополнительные услуги и вводить специальные предложения.

## Эволюция рынка

Как писал Джонатан Свифт, «в мире нет ничего постоянного, кроме непостоянства».

Вкусы и предпочтения потребителей практически любых товаров и услуг постоянно меняются, и на примере индустрии общественного питания это видно особенно отчетливо. Например, спрос на московском ресторанном рынке только за последние двадцать лет неоднократно сменялся настолько кардинально, что практически всем столичным рестораторам приходилось либо закрывать свои «немодные» заведения, либо проводить полный ребрендинг.

В первой половине 1990-х, когда наступили золотые времена для «новых русских», а простые люди еще не привыкли к питанию вне дома, наибольшим спросом пользовались премиальные рестораны, которые имели совершенно иной вид, чем современные заведения fine dining.

Время шло, и в стране начал формироваться средний класс. По мере развития культуры ресторанов и кафе среди населения спрос сместился в сторону более демократичных сегментов casual со средним чеком в 500–1000 рублей: пиццерий, суши-баров, кофеен и т. д. Наибольшей популярностью у столичной публики стали пользоваться сетевые заведения.

В последние годы основной рост ресторанного рынка обеспечивается прежде всего за счет заведений сегмента fast food, который теперь совершенно привычен для большинства россиян. Люди стали более требовательными к качеству и уровню обслуживания и не склонны переплачивать за «понты». Большим спросом также пользуются концепции формата fast casual: линии раздачи, магазины готовой еды и т. д.

Безусловно, московский рынок трансформировался, заметно сократив отставание от крупнейших мегаполисов мира: Лондона, Нью-Йорка, Парижа и других ресторанных столиц.

Более того, находчивые отечественные предприниматели сейчас участвуют в создании глобальных трендов. Например, набирающий на Западе популярность формат антикафе, где гости платят за время пребывания в заведении, а не за еду, впервые был реализован именно в Москве предпринимателем Иваном Митиным. А сразу несколькими московскими рестораторами – Андрею Делло-су, Михаилу Зельману и Аркадию Новикову – удалось довольно громко заявить о себе на мировой арене.

Тем не менее даже столице еще есть куда расти и развиваться. Что уж говорить про малые города, на рынках которых по-прежнему остается большое количество свободных или почти свободных ниш.

Ситуация на конкурентных ресторанных рынках крупных городов намного более динамична, чем в малых населенных пунктах, где она напоминает просмотр фильма в режиме замедленной съемки. В том же Санкт-Петербурге заведения, куда еще вчера стояла очередь, сегодня уже могут стоять опустевшими с большим красным баннером «Аренда» на фасаде. Поэтому очень важно прислушиваться к рынку и отслеживать его малейшие изменения.

К сожалению, обновление или полноценная смена концепции, в случае если задумка с первых дней себя не оправдала или устарела с течением времени, – процесс болезненный и затратный. Однако еще большей и, вполне возможно, фатальной ошибкой будет жить в иллюзиях и не признавать необходимость давно назревших изменений.

В то же время в мировых столицах нередко встречаются заведения, которые успешно работают десятилетиями и чувствуют себя отлично. Как же им это удается?

Тут надо сделать ремарку: существуют концепции, изначально ориентированные на моду. Это, как правило, заведения новых, необычных форматов: гастробабы, митбольные, а также рестораны и клубы, ориентированные на продвинутую светскую публику, куда ходят прежде всего потусоваться и покрасоваться. Таким модным местам гости легче прощают различного рода огрехи и промахи, ведь еда и сервис там не главное. Они у всех на слуху, поэтому и раскручиваются значительно быстрее. Если обычные кафе и рестораны выходят на пиковые показатели продаж постепенно, в течение нескольких месяцев или лет, то модные заведения должны «выстреливать» с первых дней. В случае правильной реализации концепции вложения быстрее окупаются, но... срок жизни таких мест существенно короче. Когда мода проходит и основная идея устаревает, ресторан нужно либо закрывать, либо проводить ребрендинг в надежде вновь подогреть к нему интерес. А это, к сожалению, удастся сделать далеко не всегда.

## **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.