

ПРЕДИСЛОВИЕ

Стало уже неоригинальным подчеркивать, что ресторанный бизнес зиждется на мелочах. «Ресторанный бизнес — это своего рода театр, где все построено на нюансах» — Игорь Бухаров, Москва. «Ресторанный бизнес — это бизнес мелочей» — Михаил Фейгельман, Санкт-Петербург. «Ресторанный бизнес пропитан мелочами. Я называю его «бизнесом на кончиках пальцев» — Павел Кукарских, Екатеринбург... И т.д.

Но это на самом деле так! От слишком многих факторов зависит работа ресторана, а, как известно, всякая система работает не лучше самого слабого своего звена. Любая, даже незначительная с виду, но неудачная мелочь в организации ресторанный процесс может свести на нет громадную работу большого коллектива, привести заведение к фиаско. Может, в других видах бизнеса все не столь катастрофично завязано на деталях, но в деле кормления людей — однозначно. Обратите внимание: даже отражающая роль мелочей знаменитая поговорка «Ложка дегтя в бочке меда» — и та имеет кулинарное происхождение!

Начиная работать над этой книгой, я хотел назвать ее «Тысяча ресторанных мелочей». Но потом несколько причин заставили отказаться от такого красивого названия. Во-первых, если мелочь

способна погубить заведение, то это уже никакая не мелочь, а огого какая крупность... Во-вторых, как быть с теми мелкими деталями, которые, наоборот, обеспечивают ресторану дополнительных посетителей и увеличивают выручку? Не упоминать их было невозможно, ведь я же собирался не очередную «Азбуку ошибок» писать, а напротив — некий обзор положительного опыта, накопленного рестораторами... Такие придумки логичнее было бы назвать не «мелочами», а «хитростями», помогающими заведению не только выжить, но и процветать... Наконец, я прикинул, что если я хотя бы тремя абзацами буду описывать каждую подобную «мелочь-хитрость», то книжка получится страниц на 600–700, то есть примерно втрое больше стандартного объема моих книг. И я принял волевое решение сократить количество описанных хитростей втрое.

Вот так и родились эти именно «333» и именно «хитрости» ресторанный бизнеса.

Теперь несколько слов о том, чем данная книга отличается от другой литературы на темы организации общепита и что за хитрости в нее вошли.

Сегодня на полках книжных магазинов можно встретить огромное количество изданий с броскими названиями типа «Как открыть ресторан», «Прибыльный ресторан — секрет успеха», «Библия начинающего ресторатора» (а почему не Коран?), «Открываем ресторан» и т.д. и т.п. Я регулярно пролистываю их и удивляюсь: ну как можно из книги в книгу переписывать одни и те же общие места? Например, что ресторан должен иметь яркую вывеску... Или что охранник обязан быть вежливым и корректным с гостями... Или что хостес должна провожать гостей до заказанного столика... Или что официанту в течение дня нужно следить за наличием блюд на кухне и напитков в баре... Ей-богу, напиши кто-нибудь из авторов этих трудов, что ресторан будет пользоваться успехом, если хостес исполнит перед гостем стриптиз, а охранник при этом смачно заедет ему в рыло, такая книга получилась бы куда занимательнее!.. Люди, сами, как я понимаю,

не работающие в ресторанах, а отирающиеся где-то около, просто в сотый раз повторяют расхожие истины и копируют из книги в книгу всем известные стандарты обслуживания.

Встречаются, конечно, на нашем рынке и книги действующих ресторанных профи. Например, киевлянки Маргариты Сичкарь или питерца Александра Затуливетрова. В них — да, конкретные примеры из сегодняшней ресторанной жизни; они и написаны по-другому; их читать безумно интересно и полезно! Но у каждого из этих авторов в управлении 5–7 ресторанов, и рассказ о подводных камнях ресторанного бизнеса в основном все-таки ограничивается описанием опыта работы в собственных заведениях. А хочется-то масштаба!..

Мне в этом плане повезло невероятно. За последние два года я проехал с семинарами «Как раскрутить ресторан» весь наш бывший Советский Союз — от Мурманска до Ташкента и от Калининграда до Южно-Сахалинска. Пролетел, проехал, проплыл и разве что не проскакал на собачьих упряжках 200 тысяч километров — 5 раз вокруг экватора. Побывал в полутора тысячах заведений, повстречался и лично пообщался с пятью сотнями рестораторов... И у каждого интересовался теми самыми конкретными мелочами и хитростями, которые мешали в бизнесе или, наоборот, приводили к неожиданному успеху. Описывая опыт этих людей и их придумки, я, кстати, решил не присваивать себе чужого авторства и всюду ссылаться на познакомившего меня с ними человека.

Но одних путешествий по стране мне было мало!.. Я читал рукописи, которые передавали мне рестораторы за пределами России. Скажем, ташкентец Мансур Юсупов или харьковчанка Виктория Озеряная; что-то почерпывал оттуда... Преподавая методы ресторанного продвижения в Государственном университете управления в Москве, я стал ходить на лекции и семинары своих коллег, а это выдающиеся ресторанные практики — Александр Зайцев, генеральный директор ресторанного дома Андрея Деллоса, Ольга Семанова, генеральный директор самого крутого в Москве ресторана «Турандот», Вячеслав Таранов, управляющий ресторанным комплексом

горнолыжного курорта «Волен»... Они на своих занятиях учат таким вещам, каких нет еще ни в одном псевдоучебнике, ни в одной доморощенной «Библии»!.. Это, можно сказать, нанотехнологии современного ресторанного дела. И часть этих нанотехнологий с любезного разрешения «первоисточников» я тоже позаимствовал для данной книги — в своем, «мелочно-хитростном», аспекте.

Короче, у меня накопился беспрецедентный объем конкретной практической информации, какого, я уверен, сегодня нет ни у кого в стране. И те хитрости, которые вы найдете в книге, — это не свод очередных банальностей; это **коллекция уникальных практических советов рестораторов-профессионалов со всего нашего эсэнэшного ресторанного пространства**. Хитростей, которые до сих пор, кроме них, мало кто знал и которые теперь станут общедоступными...

Огромное значение тут имеет еще вот что. Большинство описанных хитростей основано на базовых принципах человеческого восприятия тех или иных событий и явлений; у них реальное физиологическое или психологическое объяснение. Они не надуманы — они объективны, а потому универсальны. И еще проверены опытом; ими легко пользоваться; их (с некоторыми корректировками) можно без труда внедрять практически в любом заведении.

Выбирая из задуманной тысячи мелочей самую важную треть, я решил остановиться на хитростях, связанных с четырьмя направлениями ресторанной жизни, от которых, на мой взгляд, в наибольшей степени зависят успех ресторана, его посещаемость и финансовые показатели. Все они так или иначе связаны между собой; это, так сказать, четыре колеса одной большой ресторанной машины. Первое направление — это хитрости клиентоориентированного сервиса, позволяющие привязать гостя к заведению. Второе — тонкости продаж, способствующие непосредственному увеличению выручки. Третье — придумки, направленные на оптимизацию работы ресторанного персонала; кадры решают все! И четвертое — маленькие хитрости продвижения ресторана. Как я мог обойтись без них? Но, поскольку многие мелочи можно от-

нести сразу к двум, а то и к трем направлениям, я решил не классифицировать их по разделам, а просто разместить в алфавитном порядке, снабдив перекрестными ссылками.

И последнее. В этой книге я все время обращаюсь к читателю — «вы», «ваш ресторан», «ваше заведение». Потому что она в первую очередь адресована не равнодушным к своему детищу владельцам заведений и преданным делу ресторанным «топам». Людям, воспринимающим ресторан как что-то до боли «свое», «персональное», «личное». То есть рестораторам не случайным, а тем, кто по-настоящему любит этот такой противоречивый, такой сумасбродный, такой трудоемкий, но такой благодарный «бизнес на кончиках пальцев»...

В заключение осталось поблагодарить людей, причастных к непосредственному написанию этой книги, — Дмитрия Одинцова, Александра Пьянкова и Наталью Сергееву... Их роль в создании необходимой мотивации, комфортных творческих условий и эмоциональной атмосферы для работы трудно переоценить! Короче, с меня кабак, ребята...

Олег НАЗАРОВ

02. Именно эти две цифры (или другие цифры номера вызова экстренной милицейской помощи) должны выучить наизусть работающие в ресторане *охранники* (см.).

Я понимаю, что кое-кто из них в десятом классе был чемпионом города по таэквондо и в конфликтной ситуации ужасно хочет вспомнить соответствующие навыки, но лучше обходиться без «сталинградских битв». Рвущийся в бой человек с повадками бультерьера, готовый в любой момент применить силу вместо того, чтобы относительно мирно урегулировать конфликт, только компрометирует заведение. У случайного гостя вправе возникнуть мысль: «Если тут охранники такие головорезы, то каковы же посетители?! Куда я попал?..»

Разумеется, охранник не должен жать на тревожную кнопку десять раз на дню, когда кто-то из клиентов ведет себя не совсем адекватно — досаждают другим гостям, бузят, ругаются, пристает к официанткам... Всегда можно найти соответствующие слова, чтобы остудить пылкий нрав нарушителя порядка. Можно (и нужно!) попросить бузотера рассчитаться и покинуть заведение... Без потасовки, без мордобоя!.. Но уж если это не помогает, следует хладнокровно вызвать людей в бронежилетах.

0,4 ЛИТРА. Очень привлекательный (с точки зрения повышения «пролива») объем пивного бокала.

Внешне бокалы — что объемом 0,5 литра, что 0,4 — не слишком отличаются. Зато цена, уменьшенная на одну пятую, выглядит значительно меньшей. Скажем, если пол-литровый бокал стоит 90 рублей, то четырехсотграммовый будет всего 75... Своеобразный «оптический обман» получается; клиенту кажется, что и само пиво дешевле, хотя цена на самом деле даже повыше будет... Я столкнулся с этим — и с подобной подачей пива, и с восприятием его как менее дорогое — в саратовском заведении «Пивной завод» и очень оценил мудрость хозяев...

Кроме того, пиво 0,4-литровыми бокалами и пьется как-то веселее. Два бокала по пол-литра выпил — и кажется, что третий уже не влезет. А выпил два по 400 граммов — и чувствуешь, что слегка недобрал. Вот и заказываешь третий... Продажи растут.

См. также **Колокол**.

0,5 ПОРЦИИ. Половинка. Замечательный формат подачи того или иного блюда.

Нередко человек смотрит в меню и понимает, что целую порцию он не осилит. А вот половинку... Например, суп. Девушки, очень редко заказывающие супы вообще из-за боязни поправиться, легко «ведутся» на полпорции какого-нибудь крем-супчика, если официант его правильно предложит (см. **Разговор**). Полпорции — оно и смотрится как-то легко, невесомо... Съел — а вроде как бы и не ел ничего; совесть может быть спокойной...

Любопытный случай рассказала мне Наталья Ильина, руководящая новосибирской сетью кофеен «Кофемолка». Изобрели они новый кофейный шедевр — РАФ-кофе. (Что сие такое, не знаю, не пробовал, но что-то наподобие латте.) Вкуснотища, как говорила Наталья, нереальная. И порция солидная. А народ, как назло, не берет! Что делать? Написали, что можно заказать полпорции... И РАФ-кофе сразу стал хитом продаж!

И, конечно, совершеннейшим бредом воспринимается история, произошедшая в одном иркутском ресторане. Директор принял решение не подавать суп половинками порций, потому что иначе люди его только так и заказывают. Пусть берут целую порцию! — постановил он, и суп вообще перестали заказывать... Чисто российский подход.

1:4. Знаменитый закон «один к четырем» гласит: «Каждый довольный гость расскажет о вашем заведении еще одному человеку. Каждый недовольный — четырем». Причина его — в особенности человеческой природы замечать негативные явления, а позитивные воспринимать как должное. У меня же, к примеру, натура такая, что про неприятно поразившее меня заведение я не четырем даже людям рассказываю, а как минимум тысяче!.. О законе «один к четырем» нужно постоянно помнить, сталкиваясь с теми или иными недостатками в жизни ресторана. Слишком велика цена ошибки.

Как бороться с этой печальной, но объективной статистикой? Только методом, который исповедует генеральный директор ресторана Андрея Деллоса Александр Зайцев. Из любой мелочи, какой бы незначительной она ни казалась, нужно делать трагедию, считает он. Драматизировать ситуацию до предела. Кончилась бумага в туалете — кошмар! Задержалась на 5 минут подача блюда — катастрофа! Подали гостю несвежую устрицу — конец света! Только при таком бескомпромиссном отношении к промахам всех и каждого можно блокировать появление тех самых «четырех».

Конечно, с житейской точки зрения куда более комфортной идеологией является здоровый пофигизм. Увы, в ресторанном бизнесе он приведет к неминуемому краху.

1 ГОД. Десять лет назад я открыл закон московской ресторанной жизни, которому, по обычаю первооткрывателей, присвоил свое имя. Этот закон Назарова гласил: «Ресторан в Москве живет один год». «Живет» — в смысле нормально функционирует с

вкусными блюдами, чистыми приборами, уважительной атмосферой, честным метрдотелем, трезвыми официантами... Через год в нем обязательно что-то случится. Разорится владелец, проворуется управляющий, сопьется повар или — лучший вариант — всем все станет по фигу. Это, кстати, самый распространенный случай.

Он, ресторан, конечно, еще может существовать как некий материальный объект или как строчка в справочнике «Все рестораны города», но ходить туда уже никому не советую. Заведение превращается в аппарат по выкачиванию денег из нетребовательных клиентов, и гость не получит и десятой доли той радости, какую, по идее, должен поиметь от посещения храма еды... На всю Москву существует максимум 20 ресторанов-исключений, куда ходить можно и на второй, и на пятый, и на восьмой год их жизни. Но они, понятное дело, только подтверждают общее правило.

Закон мой толкует ресторанный мир с точки зрения потребителя, гостя. Но, оказывается, аналогичную закономерность отмечают и профессионалы-рестораторы, видящие дело изнутри. Тот же петербуржец Александр Затуливетров соглашается, что ровно через год глаз управляющего «замыливается», он теряет контроль над персоналом, который моментально распоясывается, а владельцам бизнеса чаще всего просто приедается их «игрушка».

Вывод из этой закономерности очевиден. Год существования — это критический момент, когда и хозяевам ресторана, и дирекции нужно предельно сконцентрироваться. Встряхнуться самим и встряхнуть сотрудников. Изменить меню. Организовать тренинг персонала. Провести PR-акцию. Что угодно, лишь бы не дать рутине похоронить пока еще живое место.

2 МИНУТЫ. Оптимальное время между подачей на стол гостя **хлеба** (см.) и первого заказанного блюда (салата, холодной закуски).

Традиционные стандарты обслуживания предписывают подачу хлеба сразу после приема официантом заказа. С точки же

зрения повышения продаж это не очень мудро. Гость, как правило, голодный, сразу наваливается на хлебушек и быстро теряет аппетит. А официанту нужно предложить ему еще столько всего вкусного!.. (См. **Золотое правило продаж.**) Поэтому, как бы ресторану ни хотелось похвастаться перед клиентом хлебом собственной выпечки — из дробленого зерна, с семечками, с кунжутом, из ржаной муки... — торопиться очень не советую!

2 НЕДЕЛИ. Оптимальная продолжительность **конкурсов по продажам** (см.) среди официантов при продвижении какого-либо блюда или напитка в ресторане. Да и вообще любых конкурсов, осуществляемых в рамках **мотивационных программ** (см.).

Почему именно такой срок? Да потому, что к концу второй недели уже становится понятно, кому из официантов достанется главный приз конкурса. Соответственно, для всех остальных его участников мотивация исчезает. Действительно, зачем корячиться, когда и так все ясно? Чтобы не допустить выхолащивания самой идеи конкурса, его лучше вовремя завершить. Как прекращаем мы исчерпавшие себя любовные отношения...

2 ПАЛЬЦА. Не подумайте ничего неприличного; просто есть в практике ресторанных продаж такое замечательное «правило двух пальцев».

Гласит оно, что, если у клиента в бокале или бутылке остается напиток меньше, чем на два пальца от доньшка, официанту нужно предложить ему второй напиток. Выражаясь менее формально, подойти и ласково осведомиться: «Повторить?..» или «Еще бутылочку?..» В половине случаев гость соглашается, даже если до этого не собирался ничего себе дозаказывать. Могу подтвердить вышесказанное личным опытом: вроде и знаю я про «двухпальцевую» хитрость и все равно постоянно на нее ведусь!..