

Содержание

Об авторах	13
Благодарности авторов	16
Введение	18
Об этой книге	18
Условные обозначения, используемые в этой книге	19
Фантастические предположения	19
Структура книги	20
Пиктограммы, используемые в этой книге	21
Как читать эту книгу	21
Ждем ваших отзывов!	22
ЧАСТЬ I. ПОДГОТОВКА	23
Глава 1. Азбука ресторанного бизнеса	25
Ресторанный бизнес: каков он на вкус?	25
Закладываем фундамент	26
Что нужно для подготовки к открытию	26
Добро пожаловать в мой ресторан!	27
Есть ли у вас то, что нужно для ресторанного бизнеса?	27
Проверьте свою мотивацию	27
Оцените свои ожидания	28
Основные качества ресторатора	29
Глава 2. Подготовка к торжественному открытию	32
Расчет времени	32
Год или более до открытия	33
Девять месяцев до открытия	34
Семь месяцев до открытия	34
Шесть месяцев до открытия	35
Пять месяцев до открытия	36
Четыре месяца до открытия	37
Три месяца до открытия	38
Два месяца до открытия	40
Шесть недель до открытия	42
Тридцать дней до открытия	42
Десять дней до открытия	43
Неделя до открытия	44
Три дня до открытия	45
Один день до открытия	45
Глава 3. Выбор типа ресторана	47
Разные подходы	47
Франчайзинг	47

Приобретение действующего ресторана	48
Партнерство с нынешним работодателем	49
Начинаем с нуля	50
Какой именно ресторан открыть?	51
Ужин с шиком	51
Рестораны среднего класса	52
Берут пищу с собой или остаются?	53
Самообслуживание или быстрое обслуживание?	54
Открываем бар. Кормить клиентов или не кормить?	55
Кейтеринг и обслуживание банкетов	55
Собираем все воедино	57
Разработка темы и концепции	57
Выбор названия	59
Глава 4. Исследование рынка	61
Правильное представление: самое главное — прибыль	61
Решение о покупке: почему?	62
Идентификация и анализ потенциальных клиентов	63
Сбор необходимых сведений	64
Поиск ресурсов	65
Следите за конкурентами	68
Кем считают себя ваши конкуренты?	69
В тылу врага	69
Разработка боевого плана	70
Конкурентный анализ	71
Практические выводы	72
Открытие ресторана — не повод прекращать исследования	73
Сохранение конкурентного преимущества	74
ЧАСТЬ II. ПЕРЕХОДИМ К ДЕЙСТВИЯМ	75
Глава 5. Составляем бизнес-план	77
Не бродите в потемках: почему важен бизнес-план	77
Структура бизнес-плана	78
Формулировка концепции и темы	79
Составление меню	80
Описание клиентуры	80
Анализ рынка	81
Чистая прибыль: сосредоточимся на финансах	81
Прогнозирование объема продаж	82
Прогнозирование расходов	84
Уровень безубыточности	89
Оценка прибыли	90
Прогнозирование денежного потока	91
Составление балансовой ведомости	91
Глава 6. Где взять деньги? Поиск источников финансирования	94
Определение необходимой суммы	94
Расчет стартовых затрат	94
Оперативный резерв	95
Сколько вы можете вложить	96

Работа с инвесторами	97
Партнерство	97
Поиск других внешних инвесторов	98
Привлечение к партнерству родственников и друзей	99
Компенсация инвесторам	99
Банковский заем	100
Визит в банк	100
Государственная поддержка	101
Другие способы повышения ликвидности	101
Привлечение инвестиций арендодателя	102
Кредит поставщиков	103
Глава 7. Выбор местоположения	104
Анализ местного рынка недвижимости	104
Специфика местоположения	105
Обратите внимание на движение	106
Каких мест следует избегать	107
Особенности деловой активности в районе	108
Безопасность	109
Учет расходов	109
ЧАСТЬ III. ПЕРЕД ОТКРЫТИЕМ	113
Глава 8. Составляем меню	115
Некоторые исходные решения	115
Соответствие меню и концепции	116
Соответствие меню и клиентуры	117
Меню и технические возможности кухни	117
Шеф-повар и меню	119
Назначение цен на блюда	120
Определение ценовых точек	120
Процент стоимости продуктов	121
Выбор блюд и рецептов и установление цен	123
Колебания цен	124
Структура меню	125
Когда вносить в меню изменения?	126
Сохраняйте гибкость	126
Внесение корректив в меню в процессе работы	126
Специальные блюда	127
Дизайн меню	127
Основное меню	128
Дополнительные меню	130
Меню и потребительская ценность	131
Конструирование меню	131
Сила слов	132
Глава 9. Обустройство территории обслуживания	133
Тонкости дизайна	133
Профессионалы дизайна	134
Оценка потенциальных специалистов	136
Внешняя территория	136

Планирование интерьера	138
Обеспечение потока обслуживания: достаточно ли пространства?	139
Планировка территории обслуживания	139
“Зал ожидания”	140
Вспомогательные средства обслуживания	142
Станция официантов	142
Компьютеризованный торговый терминал	143
Оформление столика	145
Разработка системы резервирования	145
Туалетные комнаты	147
Чистые туалеты — залог успеха	147
Помещения для персонала	148
Глава 10. Обустройство служебной территории	149
Кухню планируем, меню в уме	149
Планировка кухни	150
Основные участки кухни	153
Предварительное приготовление пищи	157
Работа с готовой кухней	160
Примите то, что нельзя изменить	161
Измените то, что нельзя принять	162
Генеральная уборка	163
Приобретение кухонного оборудования	164
Аренда оборудования	165
Какое оборудование лучше покупать — новое или подержанное?	166
Глава 11. Бар и ассортимент напитков	168
Обустройство бара	168
Выбор оборудования	169
Запасы для бара	172
Поддержание чистоты в баре	173
Привлечение клиентов	174
Продвижение	174
Развлечения для клиентов	175
Бармены	176
“Жидкое” подкрепление	176
Пиво как оно есть	177
Вина	178
Подбор ассортимента вин	178
Установление цен на вино	179
Хранение вин	180
Крепкие напитки	181
Порции и цена	181
Уровни качества	181
Ответственность	182
Глава 12. Подбор и обучение персонала	184
Находим подходящих людей	184
Менеджеры	185
Персонал кухни	188
Персонал территории обслуживания	191

Офисный персонал	194
Интервьюирование кандидатов	196
Объявления о вакансиях и отбор резюме	196
Первый раунд: встреча и приветствие	197
Второй раунд: побеждает сильнейший	197
Тренинг персонала	198
Руководства для персонала: ожидания компании	198
Инструкции	199
Непрерывное обучение	200
Глава 13. Закупки и управление запасами	201
Начинаем с кладовой	201
Составляем списки	202
Время предварительного приготовления	203
Поиск и интервьюирование потенциальных поставщиков	204
Поиск поставщиков	204
Интервьюирование поставщика	205
Цены, качество и сервис	207
Объем поставок	207
Просите так, чтобы вас услышали	208
Цены	209
Действенная система товарно-материальных запасов	210
Управление товарно-материальными запасами	211
Поменьше осколков	214
Меньше потерь	215
Предотвращаем порчу продуктов	216
Глава 14. Обустриваем офис	218
Где устроить офис	218
Офис как узел связи	219
Использование компьютера	219
Алло, кто говорит?	220
Интернет и услуги онлайн	221
Компьютеризованный торговый терминал	222
Интеграция различных систем	223
Что еще нужно иметь в офисе	224
Готовимся выдавать зарплату	225
Кто будет заниматься зарплатой	225
Платежный период	226
Ставка или почасовая оплата?	226
Форма оплаты	227
Система поощрительных вознаграждений	228
Хранение и безопасность документов	228
Глава 15. Расскажите о себе миру	230
Формулируем рекламное сообщение	230
Ориентация на потребителя	231
Сообщаем свою концепцию	231
Выдержать конкуренцию	231
Тактика и стратегия	233

Использование PR	234
Быть готовым ко всему	234
Обойдемся своими силами	235
Помощь профессионалов	237
Составление рекламного плана	238
ЧАСТЬ IV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ НОРМАЛЬНОЙ РАБОТЫ РЕСТОРАНА	241
Глава 16. Управление персоналом	243
Вдохновляем персонал	243
Обучение персонала	243
Мотивирование персонала	244
Составляем графики работы персонала	246
Займемся расчетами	247
Имена и цифры	248
Устанавливаем правила	250
Рабочие графики и посещаемость	250
Курение	251
Спиртные напитки или нелегальные наркотики	252
Униформа и требования к внешнему виду	252
Дисциплинарные меры	253
Социальное обеспечение и льготы	254
Глава 17. Безопасность прежде всего	255
Безопасность пищи	255
Во всем виноваты бактерии	256
Предотвращаем отравления: время и температура	256
Предотвращение перекрестного заражения пищи	258
Контроль безопасности пищи вне кухни	258
Контроль безопасности пищи за пределами ресторана	259
Другие инструменты обеспечения безопасности пищи	259
Правильная техника мытья рук	260
Поддерживаем чистоту	260
Что нужно для поддержания чистоты	261
Составляем график уборки	262
Процедуры открытия и закрытия	266
Меры безопасности для защиты клиентов и персонала	267
Первая помощь	268
Действия в случае аварийной обстановки	268
Глава 18. Формирование клиентуры	270
Кто ваш клиент?	271
Наблюдайте и слушайте	271
Использование предпочтений клиентов	272
Как соответствовать ожиданиям клиентов и превышать их	272
Превращаем неудовлетворенных гостей в постоянных клиентов	274
Как распознать неудовлетворенного клиента	275
Решаем проблемы	276
Стратегии долговременной лояльности	277
Клуб постоянных клиентов	277
Тематические ужины	277

Обратите внимание на местный бизнес	278
Составляем список рассылки	279
Глава 19. Сохраняем созданное	281
Оценка финансового результата	281
Ежедневный обзор деловых операций	282
Отчет о доходах и расходах	283
Анализ денежного потока	283
Операционный анализ	285
Анализ структуры меню	285
Закупки и анализ товарно-материальных запасов	289
Оценка и обратная связь	290
Обратная связь со стороны клиентов	291
Отзывы профессионалов	293
Обратная связь со стороны персонала	294
ЧАСТЬ V. ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ДЕСЯТКИ	295
Глава 20. Десять мифов о ресторанном бизнесе	297
Управлять рестораном легко	297
У меня будет где провести время	298
Я могу полностью доверять своему шурину	298
Мы поладим с соседями	299
Я закончил кулинарную школу, поэтому я могу управлять рестораном	300
Я стану знаменитым шеф-поваром	300
У меня есть коронное блюдо, поэтому я могу открыть ресторан	300
Можно сэкономить на рекламе	301
Мода останется	301
В праздники я буду дома	301
Глава 21. Десять невыдуманных историй, которые произошли в ресторанах	302
Ложные воспоминания	302
Глаза его не обманули	302
Бесплатный пирог	303
Пальто, пожалуйста!	303
Ценный документ	303
Безобразное поведение шеф-повара	304
Так будет с каждым, кто плохо работает!	304
Только для настоящих леди	304
Угодил	305
Вам правда понравился мой галстук?	305
Джентльмены, кушать подано!	305
Перестаралась	306
Горячая музыка	306
Предметный указатель	307

Глава 3

Выбор типа ресторана

В этой главе...

- С чего начать?
- Типы ресторанов
- Выбор концепции и названия ресторана

Если вы собираетесь заняться ресторанным бизнесом, у вас, вероятно, — как и у большинства других людей — есть определенные идеи относительно того, какой тип ресторана вы хотите открыть, и вы думаете, с чего начать. Однако перед тем, как вы отправитесь в типографию заказывать меню для будущего ресторана, оцените свои возможности. А еще лучше не спеша изучить свои возможности и выбрать самый оптимальный — для себя и своего ресторана — проект.

В этой главе мы опишем различные подходы к ресторанному бизнесу и дадим некоторое представление о недостатках и преимуществах каждого из них. Мы расскажем вам о разных стилях обслуживания, которые вы сможете предложить своим клиентам. Наконец, мы поможем вам определиться с темой и концепцией своего ресторана. Именно концепция по большому счету определяет все исследования, процесс планирования, а также дизайн ресторана, поэтому необходимо уделить достаточно времени и внимания ее разработке.

Разные подходы

Есть несколько разных возможностей для того, чтобы заняться ресторанным бизнесом, — например, приобрести франшизу, выкупить уже существующий ресторан или же начать с нуля. Мы расскажем вам о преимуществах и недостатках каждого из этих вариантов в следующих разделах.

Франчайзинг

В ресторанном бизнесе франчайзинг означает покупку лицензии на продажу ресторанной пищи и использование соответствующей торговой марки, логотипа и названия. *Wendy's*, *McDonald's*, *Burger King* и *KFC* представляют собой примеры американских ресторанов, которые часто продаются по системе франчайзинга. Продающая франшизу компания называется *франчайзером*, или *франшизодателем*.



Не все сети ресторанов являются франчайзерами, но все франчайзеры формируют сети. Когда говорят о сети ресторанов, это просто-напросто означает, что имеется несколько ресторанов с одинаковой концепцией. Многие сети, — например, *Chili's*, *Starbucks*, *Hard Rock Cafe* — представляют собой группу ресторанов, правом на владение которых располагает материнская компания, а не сами *франшизополучатели*, т.е. лица или компании, приобретающие франшизу. Термины *сеть* и *франшиза* не являются синонимами.

Франчайзинг — самый “безопасный вариант” в рискованном ресторанном бизнесе. Франчайзинг имеет следующие преимущества.

- ✓ Франшизы обычно имеют устоявшуюся репутацию и отлаженную организацию работы.
- ✓ Франшизы предлагают однородные товары, одинаковое меню, отличаются выраженной узнаваемостью торговой марки и безусловной лояльностью потребителя.
- ✓ Франшизы помогают отдельным владельцам наладить маркетинг, составить реалистические прогнозы продаж, провести маркетинговые исследования и анализ рынка.
- ✓ Вы получаете быстрый доступ ко всем человеческим ресурсам (ЧР) и административным инструментам, потому что франшизы укомплектованы собственными формами, имеют четко определенную стратегию, а также принципы планирования.

Какими бы привлекательными не выглядели преимущества франчайзинга, они неразрывно связаны с некоторыми недостатками.

- ✓ Вы должны будете заплатить франчайзеру значительный взнос за открытие ресторана и ежемесячно вносить высокую плату за привилегию — обычно определенный процент от продаж.
- ✓ Вам придется подчиниться установленным франчайзером правилам, поддерживать заданные показатели и стандартизировать меню. Если вы стремитесь к творчеству, рамки франшизы могут оказаться для вас слишком тесными. По вкусу вам это или нет, но людям нравится предсказуемость, — когда они видят эмблему *McDonald's*, они знают, чего ожидать от этого ресторана, и не хотят никаких сюрпризов.
- ✓ Поскольку франшизы приносят довольно высокую прибыль, франчайзеры предъявляют очень высокие требования к своим франшизополучателям. Очень может быть, что вам придется инвестировать значительную сумму и открыть несколько заведений.

Само собой разумеется, что это далеко не полный перечень достоинств и недостатков франчайзинга. Если вы решили вступить на путь франчайзинга, мы предлагаем вам для начала прочитать хорошую специализированную книгу.

Приобретение действующего ресторана

Допустим, у вас есть возможность выкупить уже существующий ресторан — тот, в котором вы работали или к которому, наоборот, не имели никакого отношения. Возможно, ваш босс хочет выйти из дела, и вы собираетесь перекупить у него ресторан. Или, может быть, вы просто шли мимо своего любимого ресторана и увидели вывеску “Продается”.



Основные позитивные и негативные аспекты приобретения действующего ресторана относительно очевидны, но по большому счету все будет зависеть от того, почему нынешний владелец заведения хочет его продать.

- ✓ Если ресторан работает довольно успешно и его владелец просто уходит на покой или переезжает в другой город, или же не может управлять рестораном по состоянию здоровья, приобретение ресторана может сулить вам выгоду. Вместе с рестораном вы приобретаете готовую клиентуру, которую сможете расширить.

- ✓ Однако зачастую причины продажи ресторана оставляют мало надежды на его будущий успех. Возможно, владелец просто пытается сбыть “невыгодный товар”.

Ваша задача — выяснить, какой из этих двух вариантов наиболее вероятен. Перед тем как подписывать документы, вам необходимо принять следующие меры.

- ✓ Поднимите документацию ресторана, чтобы полностью прояснить финансовую ситуацию. В главах 5 и 19 рассказывается, на какие именно цифры обратить внимание и какую информацию собирать.
- ✓ Выясните историю заведения, а также его нынешнюю концепцию. Одного только знания о том, что в этом доме был ресторан, недостаточно. Если раньше в доме размещался магазин, почему он закрылся? Какие у вас будут соседи? Будет лучше, если вы узнаете о проблемах, — например, о том, что подвал дома регулярно затопляется — до того, как заключать договор об аренде. В главе 7 говорится о том, как выбрать оптимальное местоположение и помещение для ресторана.



Одна из обычных причин, по которой владельцы стремятся продать успешный бизнес — повышение платы за аренду. Если вы покупаете ресторан, вам, возможно, придется *в нагрузку* перекупить и аренду и согласиться на повышение платы. Поговорите с арендодателем и владельцем ресторана о будущих планах на участок и помещение ресторана.

- ✓ Подумайте над тем, хотите ли вы полностью выкупить бизнес или приобрести помещение и оборудование. Если вы полностью выкупаете бизнес, то, по всей видимости, оставите название ресторана без изменений. В противном случае вы, вероятно, навредите себе — по крайней мере — в ближайшем будущем.



Если вы решили, что существующий бизнес работает нормально, вам, вероятно, лучше не афишировать смену владельца. Лучше не портить того хорошего, что уже есть. Постоянные клиенты, конечно, узнают о смене владельца, а остальных посетителей о переменах лучше не информировать. Новость о смене владельца или директора может отрицательно повлиять на восприятие клиентов, ведь у многих людей существует ментальность типа “раньше все было лучше”. Внезапно любимые блюда покажутся невкусными, а время ожидания заказа — чересчур долгим и томительным.



Вы можете понести множество непредвиденных издержек, когда купите действующий ресторан, — например, ремонт помещений и оборудования. Перед тем как заключать сделку, вместе с квалифицированным подрядчиком и экспертом тщательно осмотрите помещение ресторана от подвала до чердака. Советы о том, как работать с подрядчиком, можно найти в главе 9.

Партнерство с нынешним работодателем

Если вы собираетесь вступать в партнерство с вашим теперешним боссом, мы советуем хорошенько “рассмотреть зубы” этого “дареного коня”. При приобретении ресторанного бизнеса вы покупаете *не только* прибыль, но и убытки, *не только* активы, но и пассивы.

Если ресторан представляет собой выгодное предприятие, хорошо отлаженное и организованное, подумайте, почему владелец хочет сделать вас партнером? Зачем ему делиться с вами прибылью? Существуют некоторые вполне реалистичные причины, которые обещают вам выгоду.

- ✓ Награда за ваш усердный труд.
- ✓ Реализация программы участия в прибылях компаний (При этом со временем акции из специального фонда переходят в собственность служащих компании. — *Примеч. пер.*)
- ✓ Владелец хочет удалиться на покой.

Однако за предложением партнерства могут стоять менее вдохновляющие мотивы.

- ✓ Деньги вытекают из ресторана, как вода через сито. Если от вас требуют немедленного вложения средств, будьте начеку. Это одна из ситуаций, когда вам необходимо задуматься о целесообразности такого партнерства.
- ✓ Внимание владельца отвлечено другим бизнесом, поэтому он надеется, что вы не будете его обворовывать, пока он занят своими делами.



В любом случае, если вам предлагают партнерство, необходимо сначала изучить документацию, а потом уже давать деньги. Удостоверьтесь в финансовом благополучии предприятия и в том, что этот бизнес потенциально успешен.



Перед вступлением в партнерство точно выясните, какая роль вам отводится в повседневной деятельности ресторана, а также долгосрочном планировании. Четко сформулируйте на бумаге, кто и что получит — зарплату, долю прибыли, самые удобные места на автостоянке и отпуск на Рождество. Если для вас это важно, необходимо составить соответствующее соглашение, которое все должны подписать.

Начинаем с нуля

Сформулировать преимущества и недостатки этого варианта очень легко: это очень увлекательно и очень страшно. Перед вами — чистая табличка, на которой можно написать все, что угодно. Будущий ресторан — ваше детище, которое вам предстоит взрастить и выкормить. Возможно, вы купили заброшенный много лет назад ресторан; возможно, вы решили переоборудовать под ресторан помещение магазина или жилой дом. (Перед тем как подписывать какие-либо документы о покупке или аренде участков и помещений, прочитайте главу 7.) Помещение будет налагать на вас определенные ограничения, но вы можете проявить творчество в полной мере при планировке и оборудовании. Это все равно, что собирать картинку-головоломку из отдельных фрагментов. Вы собираете такую картинку, которая соответствует вашей концепции.



Если вы выбрали этот путь, вам, вероятно, предстоит проделать большую работу. Очень немногие помещения существуют именно в том виде, который вам необходим. А осуществить ваши идеи будет совсем не так просто, как сказать: «Я хочу, чтобы в баре была стойка из красного дерева, длинной двенадцать метров и высотой полтора метра, с верхом из мрамора». Вы должны иметь ясное представление о том, как именно сделать стойку, продумать все подробности. Поработайте с подрядчиком, чтобы передать ему ваш замысел, поскольку самое трудное — объяснить детали. Вам придется думать над тем, как провести электричество, водопровод и канализацию, устроить систему отопления, вентиляцию, кондиционирование, разместить весь инвентарь и оборудование — от кухонных плит до раздевалок для официантов... и т.д., и т.п. В главах 9–10 можно найти информацию об оборудовании территории обслуживания и служебной территории. И пригласите эксперта, чтобы он пришел и оценил помещение — точно так же, как при покупке жилого дома.



Когда вы начинаете с нуля, необходимо планировать на многие годы вперед. При восстановлении помещения знаменитого нью-йоркского ресторана *Oyster Bar*, пострадавшего от пожара, один из соавторов книги, Майк, оставил под полом в центре комнаты для отдыха подводку для воды, чтобы позже можно было устроить там суши-бар. Всегда делайте больше розеток, чем необходимо сейчас, — даже в своем офисе. Дополнительная электропроводка и силовой кабель могут понадобиться позже, когда вы захотите переставить электрооборудование или установить новое.

Какой именно ресторан открыть?

Сорок лет назад поход в ресторан был настоящим событием. Сейчас обед или ужин в ресторане стал вполне обыденным явлением. Количество и разнообразие ресторанов, которые предлагают свои услуги клиентам, показывают изменения в отношении потребителя к еде вне дома.



Как правило, тип ресторана определяется скорее атмосферой, чем пищей, однако обычно стиль ресторана и подаваемая в нем пища соответствуют друг другу. Например, экзотические карнитас под соусом чили верде, со свежим лаймом и кинзой, можно продавать с тележки прямо на улице, как обычную мексиканскую закуску, или в шикарном заведении, например, ресторане Рика Бейлесса *Topolabampo* в Чикаго. Хотя некоторые блюда могут быть одинаковыми, атмосфера и стиль будут совсем разными.



Нет какого-то магического секрета или определенной суммы денег, которые необходимы для открытия ресторана. Затраты зависят от таких аспектов, как концепция ресторана, размеры помещения, местоположение, количества блюд в меню, размеров штата и стоимости страховки. Вы должны хорошенько заранее все просчитать, чтобы определить, сколько средств вам придется потратить и на что это именно. Главы 5-6 могут помочь вам рассчитать все до мельчайших подробностей.

Ужин с шиком

В *дорогих ресторанах* высшего класса, в которых все самого высочайшего качества — пища, обслуживание, обстановка — обычно также самые высокие цены. Если вы решили открыть дорогой ресторан, вам придется угождать всем прихотям своих гостей.

Атмосфера

Уже на входе ваши посетители должны ощущать, что пришли в шикарный ресторан. Если вы решили открыть именно такое заведение, учтите в своих планах следующие “атмосферные” факторы.

- ✓ **Обстановка.** Столы должны быть накрыты белоснежными матерчатыми скатертями. Посуда и столовые приборы должны быть безукоризненными. Освещение пусть будет приглушенным, — возможно, даже в зале будет полумрак. Подберите такую мебель и декоративные элементы, которые будут передавать задуманную вами атмосферу. Определитесь, чего вы хотите — показать миру современное, модное заведение или же подчеркнуто традиционный ресторан.
- ✓ **Обслуживание.** Гостей окружают особым вниманием. Если посетитель спросит, где туалет, ему не объясняют дорогу, а ненавязчиво провожают. После

того как гости усядутся, прислуга кладет им на колени салфетки. Вы должны обучить свой персонал всевозможным тонкостям обслуживания, — например, как правильно смахивать со стола крошки и с какой стороны подходить с очередным блюдом.

- ✓ **Дополнительные услуги.** Вы предлагаете гостям дополнительные услуги, особые знаки внимания, — например, клиенту помогают снять пальто, паркуют его автомобиль. Вы должны разработать систему резервирования. Многие дорогие рестораны всячески изощряются, стараясь превзойти своих конкурентов. Например, гостю могут предложить на выбор от десяти до пятнадцати дорогих авторучек, чтобы подписать счет. Вы готовы вступить в борьбу с конкурентами?

Сосредоточимся на пище

Если вы собираетесь открыть дорогой ресторан, подумайте над тем, какую пищу вы будете подавать своим клиентам. Когда люди идут в дорогой ресторан, у них очень высокие ожидания относительно пищи. Вот несколько вещей, которые обязательно следует учесть.

Качество пищи. В эксклюзивном ресторане качество пищи должно быть исключительным. Это достигается за счет самых лучших продуктов, точного соблюдения рецептуры, технологии приготовления и изящных презентаций, а также подбора вин.

- ✓ **Выбор блюд.** Не обязательно иметь разнообразное меню, но блюда должны быть изысканными. Иногда в дорогих ресторанах вообще нет меню. Каждому гостю подают одни и те же блюда по тем же ценам.
- ✓ **Вина и крепкие напитки.** Вы должны предлагать своим гостям напитки самого высокого класса и иметь широкий выбор коньяков и бренди. Карта вин должна в точности отвечать меню и включать вина высочайшего качества. Некоторые из этих вин могут стоить очень дорого, однако хорошо сбалансированная карта вин включает различные ценовые категории.

Рестораны среднего класса

Неформальные рестораны — так называют все заведения, которые не относятся к ресторанам быстрого питания, с одной стороны, и дорогим ресторанам, с другой. Неформальные рестораны предлагают очень широкий спектр качества пищи, разнообразия кухни и качества обслуживания. Их объединяет только одно — отсутствие жестких требований к одежде и внешнему виду посетителей. В целом, такие рестораны характеризуются *неформальной* атмосферой и стилем обслуживания (что не относится к меню или качеству пищи). В рядовом ресторанчике с очень неформальной обстановкой вам могут приготовить замечательно вкусные блюда. Вспомните концепт бистро: можно зайти туда в джинсах и сандалиях и заказать чудесный ужин.

Как правило, в неформальных ресторанах более шумно, чем в дорогих — громко играет музыка, громко разговаривают посетители. Возможно, там даже более шумное обслуживание, — если официанты и повара громко переговариваются друг с другом, передавая заказы. Цены на блюда в таких ресторанах довольно умеренные — скажем, от четырех до восемнадцати долларов. Как правило, гости задерживаются в неформальных ресторанах дольше, чем в ресторанах быстрого питания. Обычно заказы принимает не кассир, как в ресторанах быстрого питания, а официанты, которые подходят к столику. Многие сети ресторанов в Соединенных Штатах принадлежат именно к этому типу, — например, *Chili's*, *Applebee's*, *Bennigan's*, *Lone Star Steak House*, *Shoney's* и *IHOP*.

В неформальных ресторанах пища иногда соответствует уровню обслуживания, а иногда и наоборот. Например, в *Oyster Bar* в Нью-Йорке предлагается очень широкий выбор блюд из морепродуктов высочайшего качества и по необычным рецептам, однако обслуживание довольно ненавязчивое.



Многие посетители предпочитают, чтобы их обслуживали за стойкой, и находят именно этот тип обслуживания в неформальных ресторанах. Если посетитель обедает или ужинает один или очень торопится, он часто предпочитает кушать у стойки. Обслуживание у стойки обычно годится для групп из двух-трех человек. Обычно посетителю могут подать полное меню довольно быстро. Если вы решили ввести у себя в ресторане такой вид обслуживания, то должны разработать особую систему, при которой приоритетными будут заказы для клиентов у стойки, потому что они торопятся.

Берут пищу с собой или остаются?

Вы можете выбрать один из двух вариантов обслуживания.

- ✓ **Продажа пищи только на вынос или только с доставкой на дом.** Такой вариант наиболее приемлем, если вы хотите продавать пищу, блюда китайской (или иной этнической) кухни или сэндвичи. Вы можете поставить несколько столиков со стульями или просто несколько стульев, чтобы клиенты могли дожидаться своих заказов.
- ✓ **Продажа пищи на вынос или с доставкой на дом как одна из услуг.** Многие рестораны успешно включают в свои услуги продажу пищи на вынос или с доставкой на дом — в большем или меньшем масштабе. У вас очень широкие возможности. Например, можно устроить в своем ресторане отдельный прилавок (даже с отдельным входом) для продажи пищи на вынос, назначить специального официанта для приема заказов на пищу на вынос или дать возможность тем посетителям, которые кушают в зале, заказывать еду на вынос. Меню для этой возможности может быть точно таким же, как ваше обычное меню, или представлять собой несколько модифицированный его вариант. А вот график продажи пищи на вынос обычно отличается, если только это не специализация ресторана, — как правило, доставка на дом и продажа пищи на вынос происходит по сокращенному графику. В ресторане, в котором совмещаются разные виды обслуживания, продажа пищи на вынос и доставка на дом может прекращаться за час до закрытия, а специализированные рестораны могут продавать пищу на вынос круглосуточно.



Если вы не уверены в том, что у вашего ресторана будет рынок доставки, вам стоит поискать какую-нибудь кооперированную программу доставки пищи на дом. В некоторых городах и районах компания заключает с несколькими ресторанами контракты на доставку пищи клиентам. Клиенты звонят в компанию и заказывают блюда одного из ресторанов, на выбор.

Продажа пищи на вынос и доставка на дом, как и деятельность ресторана любого типа, — бизнес, который имеет свои спады и подъемы, и обычно они совпадают со временем приема пищи. Должным образом укомплектуйте свой штат доставки, приготовления пищи, а также приема заказов. Спланировать работу ресторана вам поможет глава 16.

Заказ

Обеспечьте такую организацию, при которой клиенты смогут заказывать пищу лично, по телефону, по факсу или с помощью электронной почты. Онлайн-овая система заказов становится все более распространенной. Некоторые клиенты едят в ресторане, а потом заказывают пищу на вынос (чтобы перекусить позже или угостить тех, кого с ними не было).



Если в вашем меню есть такие блюда, которые не продаются на вынос, убедитесь в том, что это оговорено в меню и что работники ресторана, которые принимают заказы у посетителей, знают, какие именно блюда не продаются на вынос. Эти работники также должны быть готовы ответить на вопросы посетителей относительно выбора блюд, их ингредиентов и вкусовых качеств.



Если ваша система продажи пищи на вынос или с доставкой на дом интегрирована с компьютеризированным кассовым терминалом, обязательно выделите заказ на пищу на вынос в качестве отдельного компонента системы. В противном случае принимающие заказы работники могут подать пищу в *тарелках*, как заказы обедающих и ужинающих в зале, а не в специальных контейнерах, коробках или пакетах, которые берут с собой. Вы можете разделить два вида заказов, создавая разные обозначения для ввода в кассовый терминал (например, просто “Жаренная картошка” и “Жаренная картошка НВ (на вынос)”), используя уточнения (“Жаренная картошка с сыром” и “Жаренная картошка с сыром на вынос”), или просто указывая, откуда получен заказ (“Зал обслуживания, секция 1” и “Окно для продажи пищи на вынос”).

Доставка

Нужно доставлять заказчикам только качественную пищу. Определите территорию доставки. Для этого необходимо выяснить, сколько упакованная в контейнеры пища сохраняет свои качества и сколько времени занимает дорога к клиентам. Не стоит браться за доставку, если за время доставки пища остынет или потеряет свои вкусовые качества. И не забывайте о том, что вашему курьеру после выполнения одного заказа нужно будет вернуться обратно в ресторан для выполнения других заказов. Выделите такую территорию, которую вы сможете качественно обслужить. Или делайте хорошо, или не делайте вовсе.

Если вы предлагаете услугу доставки, вам потребуются транспортные средства — мотоцикл или даже автомобиль. Вероятно, курьеру понадобятся удостоверяющие личность документы (для контролируемых и охраняемых зданий или районов) и/или униформа с названием вашего ресторана и/или логотипом. Узнаваемая униформа поможет вам контролировать поведение своего курьера вне ресторана. Если он грубо ведет себя с клиентами, мусорит или нарушает правила уличного движения, вы обязательно об этом услышите.



Лучше немного “завысить” время, необходимое для доставки заказа клиенту, — минимум на десять минут. Курьер может что-то забыть или потерять, поэтому необходим некоторый резерв времени. Лучше сообщить клиентам о задержке и сказать, сколько еще приблизительно времени им придется ждать заказа, чем просто опоздать.

Самообслуживание или быстрое обслуживание?

Многие рестораны быстрого обслуживания, самообслуживания или экспресс-обслуживания являются франшизами, однако не обязательно входить в сеть ресторанов быстрого питания, чтобы добиться успеха в этом бизнесе. Пиццерии, китайские рестораны, кон-

дистерские могут эффективно работать вне сети. Даже независимая закусочная с бутербродами или гамбургерами может быть весьма прибыльной.



Вам нужно уделить серьезное внимание дифференциации вашего ресторана среди конкурентов (подробности в главе 4). Если говорить в общем, вам необходимо сосредоточиться на дифференциации по качеству, потому что вы вряд ли сможете предложить более низкие, чем у серьезных конкурентов, цены — по крайней мере, на начальном этапе.

Неформальные рестораны быстрого обслуживания — самый модный тип заведения в настоящий момент. Эти рестораны заимствовали концепцию закусочных быстрого обслуживания и распространили ее на различные кухни. Они предлагают обслуживание за стойкой — удобная, но только самая необходимая мебель — продажу пищи на вынос, иногда доставку. Примеры подобных заведений в США — *Chipotle*, *Baja Fresh* или *Noodles & Company*. Это новый тип ресторанов, которые предлагают нечто новое и по довольно умеренным ценам.

Открываем бар. Кормить клиентов или не кормить?

Даже если вы открываете только бар, вам все равно придется предложить клиентам какое-то меню — хотя и не столь обширное, как в ресторанах. Уточните законы, возможно, вам необходимо будет в определенное время предлагать обеды или ужины. В большинстве баров подают несколько блюд — пусть даже их выбор будет достаточно ограничен и готовят их только в определенный период (например, кухня может прекращать работу в девять вечера, а бар работает до двух ночи). Пища может быть очень простой — чипсы, орешки, воздушная кукуруза, соленые крендельки. В некоторых заведениях разрешают приносить пищу с собой после того, как кухня закрывается.

Многие люди кушают именно в баре — не по необходимости, а из предпочтения. Все больше и больше заведений предлагают пищу в барах. В Америке тенденция к приему пищи в барах продолжает усиливаться после того, как в них запретили курение. Если в своем баре вы не подаете никакой пищи, можете использовать эту тенденцию в своих интересах и поэкспериментировать с небольшим меню. Подробности об обустройстве бара и его управлении можно найти в главе 11.

Кейтеринг и обслуживание банкетов

Обычно кейтеринг и обслуживание банкетов предполагают услуги для многочисленных групп людей — от пятнадцати до пятидесяти тысяч одновременно. *Банкеты* обычно проходят в специальном помещении, банкетном зале, а *кейтеринг* предполагает обслуживание клиентов в выбранном ими месте, в том числе на открытом воздухе. Все больше и больше ресторанов начинают заниматься кейтерингом, и вы можете сделать его одним из аспектов (или же основной) своей деятельности.



Кейтеринг позволяет легко управлять затратами и, следовательно, получать высокие прибыли. Кейтеринг удобен тем, что вам выпадает удача заранее узнать, сколько гостей посетит мероприятие, что именно они будут есть и пить и какой персонал вам нужен для обслуживания этого мероприятия. Поэтому теоретически вы заранее можете подсчитать все затраты: во сколько, например, вам обойдутся сто пятьдесят порций лазаньи, учитывая стоимость продуктов, а также необходимых для приготовления, обслуживания и уборки человеко-часов.

В кейтеринге все непосредственные расходы, связанные с обслуживанием мероприятия, возмещаются клиентом. Другими словами, выставляете клиенту счет за все, что вы потратили на закупку продуктов и приготовление пищи, напитки, оплату труда работников, одно-

разовые товары, транспортировку, прокат, оформление помещения. Вам остается только учесть затраты своего времени, накладные расходы и сумму прибыли, чтобы рассчитать расценки. Очень просто, правда? Нет, неправда.



Вот пример того, как работать с цифрами, если вы занимаетесь кейтерингом. Если вы обслуживаете мероприятие на пятьсот человек, на природе, в палатке, ваша предварительная смета может выглядеть, как на рис. 3.1.

Заказ на обслуживание мероприятия	
Клиент: Национальная ассоциация лишившихся сна рестораторов	
Количество посетителей: 500	Дата: 15 декабря
Место: палатка (Гранд-парк)	Время: 18:00
МЕНЮ ОБЕДА	БЛЮД
<u>6:00 — Легкая закуска (30 мин.)</u>	
Брускетта а-ля капрезе	300 порций
Вяленый тунец с хрустящей корочкой	300 порций
Мэрилендские крабы под пикантным соусом	300 порций
<u>6:30 — Презентация с поощрением клиентов</u>	
<u>6:45 — “Шведский стол”</u>	
Смешанные салаты	30 фунтов
Приправа из уксуса и оливкового масла	3,75 галлона
Пахта	3,75 галлона
Вяленый лосось с зеленью	60 фунтов
Говяжья вырезка под хреном	40 порций
Зеленые бобы по-французски с эстрагоновым маслом	16 порций
Котлеты с жареной картошкой и чесноком	20 блюд
Шоколадный торт (разрезан на 12 частей)	34 штуки
(вегетарианские блюда — отдельное меню)	25 блюд
Напитки	
Мерло	15 cases
Совиньон Бланк	8 cases
Вода	15 cases

Рис. 3.1. Пример заказа на обслуживание мероприятия

Посмотрев на рис. 3.1, вы можете воскликнуть: “Эй! Что-то не сходится! На пятьсот человек приходится 408 порций торта (34 торта по 12 порций в каждом)”. Дело вот в чем. Мы знаем, что в течение часа средний гость мероприятия съест четыре порции разных холодных закусок. Нам известно, что во время буфета только 80 процентов гостей едят салат в среднем от 30 до 35 грамм (1-1,5 унций) овощей на человека. Если у вас два типа заправки для салатов, то рассчитывайте порции салата каждого вида для шестидесяти процентов от упомянутых восьмидесяти, и вы не ошибетесь. (Считаем: 80 процентов от 500 гостей — 400 гостей будут есть салат. Затем высчитываем 60 процентов от 400, чтобы узнать, сколько нужно порций каждого вида салата, по 30 грамм овощей в каждой. Получается 240 порций каждого салата, или приблизительно 7 килограмм (3,75 галлонов)). Мы знаем, что обычная кастрюля, которыми пользуются в ресторанах отелях, содержит двадцать пять порций (если только вы

не собираетесь кормить тяжелоатлетов или балерин). И мы знаем, что приблизительно 5 процентов гостей будет употреблять только вегетарианскую пищу. (В нашем случае 5 процентов от 500 составляют как раз 25 человек) — независимо от того, входит ли вегетарианская пища в заказ или нет. Эти маленькие хитрости ресторанного бизнеса помогут вам не готовить слишком много пищи и не терять прибыль, а, наоборот, приготовить столько, чтобы ее хватило в самый раз, и максимизировать прибыль.

Главное в этом деле — научиться правильно составлять счет и находить возможности повысить объем продаж. Вы продаете только пищу и напитки или также планируете проведение мероприятия и оборудуете зал — украшаете его цветами, декоративными элементами, привозите посуду, скатерти и т.д.? Чтобы полностью взять на себя проведение мероприятия, нужно больше информации и опыт, однако прибыль в этом случае будет огромной — ведь вы становитесь посредником и получаете более чем приличные деньги только за координацию некоторых услуг.

Многие рестораны — такие, например, как *Spago* в Соединенных Штатах — развернули невероятно успешные кейтеринговые операции, которые приносят столько же прибыли, как и сам ресторан, если не больше — потому что чем больше людей вы кормите, тем больше денег получаете. Вам не нужно гадать, как при управлении рестораном, сколько пищи готовить, сколько официантов нанимать и т.д. Занимаясь кейтерингом, вы наверняка не останетесь без посетителей, и вы точно знаете количество людей, которые сядут за стол.



Если вы займетесь кейтерингом, ваше меню будет меньше, чем обычное меню в ресторане. Выбирайте из основного меню те блюда, которые легко приготовить и подать в большом количестве, которые не требуют сложной технологии приготовления, долго сохраняют вкусовые качества и не портятся. Выбор блюд должен воплощать вашу концепцию. Вас выбирают в качестве поставщика в основном из-за ваших “фирменных блюд”. В большинстве случаев вы будете поставлять пищу из одной и той же кухни, поэтому блюда должны соответствовать установленному вами рабочему процессу.

Можно по желанию менять масштаб своих кейтеринговых операций. Один наш знакомый начал с обслуживания банкетного зала в Индианополисе. Сейчас он возглавляет кейтеринговый бизнес стоимостью в пятьдесят с лишним миллионов долларов. Начинайте с небольшого масштаба и постепенно увеличивайте его. Возможно, вы станете устраивать небольшие вечеринки на дому у избранных гостей своего ресторана. Возможно, вы будете проводить праздничные мероприятия в офисах врачей в центре города. Чем бы вы ни занимались, помните о том, что доставку пищи и обслуживание следует проводить профессионально и организованно, а вашим приоритетом должно быть качество пищи.

Собираем все воедино

Убедитесь в том, что декор, кухня и стиль обслуживания соответствуют концепции ресторана. Если ваш ресторан имеет latinoамериканское название и оформлен в мексиканском стиле, а ваши клиенты подпевают группе *марьячи*¹, это верный признак того, что вы угодили своим гостям — или даже превзошли их ожидания.

Разработка темы и концепции

Тема в ресторанном бизнесе — точно так же, как тема литературного произведения или фильма — это общая нить, идея или образ, которые делают ваш ресторан особенным. Тема может быть основана на самых разных вещах. Концепция — полный пакет, в который входят:

¹ Стиль мексиканской народной музыки. — Примеч. ред.

пища, меню, цены, дизайн, декор, обстановка и соответствие этого пакета теме ресторана. Ниже мы приводим краткий список того, на чем может быть основаны тема и концепция вашего ресторана, но вы можете использовать свою фантазию на полную мощность.

- ✓ **Стиль кухни.** Например, вы можете основать концепцию ресторана на Бразильской кухне чурраско, в которой подаются разные сорта жареного мяса на вертеле. Вы не предлагаете блюда из разных кухонь, но подаете блюда из определенной кухни.
- ✓ **Специализация.** В пиццерии не обязательно подают исключительно итальянские блюда. Одно меню может объединять блюда сицилийской, гавайской и калифорнийской кухни, но специализация пиццерии — именно пицца.
- ✓ **Этническое влияние.** Японские, итальянские, китайские и т.д. рестораны — самые известные заведения, концепция которых основана на этническом влиянии.
- ✓ **Декор и обстановка.** Возможно, вы хотите, чтобы в вашем ресторане звучала музыка в стиле “нью эйдж”, горели ароматические свечи, стены были приятного зеленоватого цвета, в зале царил расслабляющий полумрак. Тогда вам нужно подобрать такое меню, которое будет соответствовать данной обстановке.
- ✓ **Персонаж книги или фильма.** Возможно, вы хотите открыть кафе, связанное с Шерлоком Холмсом или другим знаменитым персонажем.
- ✓ **Спортивные события или хобби.** Типичные примеры таких заведений — спортивные бары и Интернет-кафе.
- ✓ **Игры.** Некоторые рестораны предлагают пищу родителям, а детей занимают яркими цветовыми эффектами и интересными игрушками. Другие владельцы ориентируются на взрослых — видеоигры, бильярд и дартс.
- ✓ **География.** Возможно, ресторан размещается в здании вокзала. Распространите тему вокзала и на свой ресторан — с помощью интерьера, оформления меню и стилизованной униформы обслуживающего персонала. Или же можно сделать упор на кухне вашей местности, как, например, на блюдах из морепродуктов в прибрежных городах штата Мэн.

Если тема ресторана чрезмерно криклива и отдает вульгарностью, в нем вряд ли вкусно готовят. В подобных заведениях больше внимания уделяется декору и оформлению меню, чем пище. Приманкой для посетителей и основным товаром в таком случае будет атмосфера ресторана. Однако для большинства посетителей самым важным аспектом остается пища. Если в ресторане посредственно готовят, посетители вряд ли захотят прийти туда снова, поэтому уделите особое внимание своему меню — независимо от того, насколько ярко будет выражена тема ресторана.



Добейтесь того, чтобы тема и меню ресторана гармонировали. Если ваш ресторан называется “Индийский базар”, приложите усилия к тому, чтобы название не показалось посетителям неуместным. Обязательно проведите исследования (и не подавайте блюд из говядины или телятины, ведь корова в Индии считается священным животным). Если у вашего ресторана индийская тема, нужно создать соответствующую атмосферу, чтобы посетителям показалось, что они и впрямь попали в Индию. Запахи, звуки, зрительные образы и вкус блюд должны создавать именно такое впечатление.

Выбор названия

Название ресторана должно вызывать интерес, быть запоминающимся, отличаться от других названий и быть несколько описательным. Выбор названия — интересное занятие, но не следует увлекаться им чрезмерно — до такой степени, чтобы забыть о необходимых формальностях (например, убедиться в том, что никто не использовал такого же названия раньше вас). Возможно, вы уже выбрали название для своего ресторана, однако до того, как вы делаете его элементом своего идентификационного комплекта, мы советуем ознакомиться с нашими идеями относительно выбора названия.

- ✓ **Имя значимого для вас человека.** Подумайте над тем, чтобы назвать ресторан своим именем, именем своего родственника или именем человека, который вас вдохновляет. Можете выбрать исторический персонаж, который умер достаточно давно и не успел получить авторских прав на свое имя. Примеры — *Rocco's*, *Crazy Horse Saloon*, *Mama Carolla's*.
- ✓ **Географическое название.** Можете дать своему ресторану имя какого-нибудь географического объекта — реки, озера, горы или горного хребта. Или же можете использовать название своего города, улицы, района, моста, парка, заповедника. Например, названия *Blake Street Tavern*, *James River Grill*, *Breckenridge Brewery* и *Everest* основаны на географических названиях.
- ✓ **Исторические или традиционные названия.** Урбанизация превратила многие городки и села в районы мегаполисов. Возможно, вы хотите отразить в названии ресторана прошлое того района, в котором он находится. Иногда ресторан занимает помещение, в котором прежде размещалось что-то другое, например банк. Старые названия могут великолепно подойти для вашего ресторана, особенно если компоненты старой постройки стали частью вашего декора. В ресторане *At The Brocker* (“У брокера”) в Денвере зал обслуживания размещается в сводчатом подвале, где раньше было хранилище банка. Ресторан *Chicago Firehouse* (“Чикагская пожарная вышка”) размещается в полностью восстановленной пожарной каланче, построенной в конце XIX–начале XX века.
- ✓ **Этнические и культурные названия.** Возможно, вы хотите воплотить в названии те влияния, которые сформировали вашу концепцию. Пример — *Comanche Cafe* (кафе “Команч”), в котором подают традиционные индейские блюда.
- ✓ **Поп-культура.** *Hard Rock Cafe*, *Jekyl and Hyde*, *Planet Hollywood*, *Bubba Gump Shrimp* и подобные названия используют интерес публики к феноменам популярной культуры.
- ✓ **Погода.** Можно привязать название ресторана к экстремальным погодным явлениям (или даже таким, которые связаны с риском либо опасностью). Например, *Fog City Diner* (ресторан “Туман в городе”) в Сан-Франциско, *Typhoon!* (“Тайфун”) в Сизтле, *Rainforest Cafe* (кафе “Джунгли”).
- ✓ **Ваши концепция и тема.** Можно включить в название своего заведения слова “Спортивный бар и гриль”; или назвать ресторан “Полинезия”, если у вас в меню есть блюда полинезийской кухни, а напитки подаются в половинках кокосовых орехов. В Чикаго есть ресторан в стиле 1920-х годов², который называется *Tommy Gun's* (игра слов: с одной стороны, Tommy Gun воспринимается как имя и фамилия человека, с другой стороны, tommy-gun на английском — автомат как вид оружия³).

² Времена “сухого закона” и гангстеров. — Примеч. ред.

³ От *Thompsons submachine gun*. — Примеч. ред.

- ✓ **Ваши методы приготовления пищи.** Вы можете дать своему ресторану такое название, которое отражает ваш фирменный способ приготовления пищи. Например, *Wok'N'Roll* (можно перевести как “Работай и крутись”, ассоциируется с “рок-н-ролл” и отражает особенности китайского акцента. — *Примеч. пер.*) — китайская концепция, *Mongolian Barbeque* означает... правильно, барбекю по-монгольски. *Il Fornaio* по-итальянски означает “духовка”: там подается столь любимая итальянцами и не итальянцами выпечка.
- ✓ **Особенности района.** Можно назвать ресторан так, чтобы передать особенности того района, в котором он находится. Например, *The Bottom Line Bistro* (бистро “Чистая прибыль”) в финансовом центре, *Carnegie Deli* возле Карнеги-Холл, *The Green Room* (“Зеленая комната”) в театральном районе, *The Bull and The Bear* (“Бык и медведь”) возле Уолл-Стрит.
- ✓ **Юмор и ирония.** Можете попробовать смешное или ироничное название, однако постарайтесь никого не обидеть. Например, *Hot Doug* предлагает клиентам одни из самых лучших жареных сосисок и хот-догов в Чикаго⁴. Возможно, название “Скобяная лавка” будет удачным для пригорода, а бар в студенческом городке можно назвать “Библиотека”.



Некоторые названия могут отпугнуть клиентов. Во что бы то ни стало избегайте откровенно оскорбительных и грубых названий. Пытаясь повлиять на свой целевой рынок, вы можете задеть чувства других людей. Насколько вы к этому готовы — маркетинговое решение, которое предстоит принять лично вам.

⁴ Игра слов: Doug — имя человека, Hot Doug буквально переводится как “Крутой Дуг”. Сокращенный вариант имени “Дуглас”, в то же время сочетание Hot Doug напоминает слово hot dog (хот-дого, горячая сосиска в тесте) — Примеч. ред.