

Автор: Владимир Толстов

F&B ОТ "А" ДО "Я"

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА**



Владимир Толстов
F&B от А до Я: практическое
руководство для
успешного бизнеса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72692659

ISBN 9785006835184

Аннотация

Книга «F&B от А до Я: практическое руководство для успешного бизнеса» – всеобъемлющее пособие для тех, кто мечтает создать, развить или оптимизировать свой бизнес в сфере общественного питания. Автор, опытный ресторатор Владимир Толстов, делится теоретическими знаниями и практическим опытом, которые он накопил за годы успешной работы. Книга охватывает весь жизненный цикл F&B-проекта: от выбора концепции и разработки бизнес-плана до управления персоналом, маркетинга и операционной деятельности.

Содержание

Глава 1: «Концепция – ключ к успеху»	6
Три кита вашего бизнеса	7
Почему ниша – ваш лучший друг?	8
Танец вкуса, шоу огня и секрет уникального предложения	9
Яблоко узнаваемости: зачем ресторану фирменный стиль и бренд?	12
Ошибка локации, или «Как я чуть не похоронил свою ресторацию»	15
Ресторан как феномен соцсетей: как выжить в эпоху визуалов	19
Глава 2: «Меню, которое продает»	22
Разведка боем: как провести эффективный анализ рынка и конкурентов, чтобы создать конкурентоспособное меню	23
Меню как зеркало: какие факторы необходимо учитывать при составлении меню?	25
За кулисами гастрономического бизнеса	28
Ценообразование: искусство находить баланс	31
Эпоха визуального восприятия	35
Сезонное меню: возвращение к истокам гастрономии	36

Меню как зеркало ресторана: избавьтесь от ошибок и увеличьте прибыль	38
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**F&B от А до Я:
практическое руководство
для успешного бизнеса**

Владимир Толстов

© Владимир Толстов, 2025

ISBN 978-5-0068-3518-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1: «Концепция – ключ к успеху»

Добро пожаловать в мир F&B, где каждый день – это новый вызов, а каждый проект – потенциальная легенда. Но прежде, чем мечтать о славе и признании, давайте разберемся с фундаментом, на котором строится успех. И этот фундамент – концепция. Она – ваш компас, ваша карта, ваш путеводитель в океане вкусов и предпочтений.

Три кита вашего бизнеса

Концепция держится на трех китах, трех столпах, без которых ваш корабль не сдвинется с места, а если и сдвинется, то рискует сесть на мель. Эти киты: место, идея и, конечно же, целевая аудитория.

Забудьте о случайных гостях и надежде на «авось». Успех в сфере F&B начинается с понимания своего гостя. Кто он? Что ему нужно? Что вы можете ему предложить? Это не просто вопросы, это краеугольные камни, на которых строится ваш бизнес.

Давайте представим: вы открываете заведение на стадионе. Будете ли вы предлагать просекко? Наверное, нет. И в театре шашлык будет смотреться не очень уместно. Все просто: вы должны понимать, где вы продаете, что вы продаете и, самое главное, кому вы это продаете.

Почему ниша – ваш лучший друг?

Время гигантских меню, занимающих десятки страниц, кануло в Лету. Помните старую поговорку: «За все братья – ничего не сделать»? В современном мире правят бал субкультуры, индивидуальность и стремление к уникальности. Гости хотят чувствовать себя особенными, хотят, чтобы к их вкусам и предпочтениям относились с пониманием.

Если вы хорошо знаете своего гостя, предлагаете ему уникальное торговое предложение, если ваше заведение – нишевое, вызывающее желание поделиться опытом с друзьями, вас найдут, к вам придут. А если вы пытаетесь угодить всем, предлагая шашлык, суши, тайскую кухню, огромную винную карту, пиво и коктейли, то есть риск оказаться в зоне «никому не интересно».

Большое меню – это как красная тряпка для быка. Оно вызывает недоверие. Гость думает: «Если вы можете приготовить все, значит, вы не можете приготовить ничего хорошо». Как говорил мой однокурсник: «Авто-мото-VELO-ФО-ТО-ТЕЛЕ-РАДИО-МОНТЕР». Таких людей не бывает. Вы либо погружаетесь в вопрос глубоко и профессионально, либо поверхностно охватываете все подряд. Выберите свою нишу и станьте в ней лучшим. Это и есть путь к успеху. Далее мы рассмотрим конкретные примеры из моей практики, где поговорим об удачных и неудачных концепциях.

Танец вкуса, шоу огня и секрет уникального предложения

Забудьте о скучном перечислении ингредиентов и заученных фразах официантов. Ресторан – это театр. Место, где рождаются истории, где вкус становится искусством, а атмосфера – неотъемлемой частью впечатления. И в этом театре каждый элемент, от качества продукта до сервиса, играет свою роль. Но что делает ресторан по-настоящему выдающимся? Что заставляет гостя возвращаться снова и снова? Ответ кроется в уникальном торговом предложении, или УТП. Это не просто слоган, это квинтэссенция вашего бренда, то, что выделяет вас на фоне безликого многообразия.

Возьмем, к примеру, ресторан «Богемский». В эпоху, когда частные пивоварни набирали популярность, а винный снобизм процветал пышным цветом, команда «Богемского» решила сломать стереотипы. Они не просто предлагали пиво. Они рассказывали о пиве. О его истории, традициях, регионах, где его варят. Они создали культ вокруг этого, казалось бы, простого напитка. Они доказали, что пиво – это не просто «Жигулевское» или «Немецкое». Это сложный, многогранный продукт, достойный восхищения и изучения. Их УТП заключалось в том, что они превратили пиво в предмет обсуждения, в увлекательное путешествие по миру вкусов. Вывод: УТП может заключаться в образовании, в созда-

нии особой культуры вокруг продукта.

А вот другой пример – ресторан «Маэстро». В эпоху, когда деревянные печи в торговых центрах считались рискованным предприятием, они всё же вынесли кухню в зал. Деревянная печь стала центром притяжения, шоу, которое завораживало гостей. Пиццайоло, жонглирующий коржами, аромат свежее испеченной пиццы, восторженные взгляды детей – это было незабываемое зрелище. Уникальность «Маэстро» заключалась в том, что они превратили приготовление пиццы в настоящее шоу, в котором каждый гость был зрителем и участником. Вывод: УТП может быть связано с визуальным рядом, с представлением, с созданием незабываемых впечатлений.

Но, пожалуй, самый яркий пример – ресторан «Aiva». Оставшись без поддержки франшизы, команда нашла выход из ситуации, используя то, что было под рукой, – теппан, большой электрический гриль, на котором готовят шоу-блюда. Они нашли парня, который умел жонглировать лопатками, научили его готовить рис и морепродукты. И это сработало! На теппан выстраивались очереди, а маржа с блюд была сумасшедшей. Уникальное торговое предложение «Aiva» заключалось в том, что они превратили обычный гриль в центр притяжения, в зрелище, которое привлекало гостей и приносило прибыль. Вывод: уникальное торговое предложение может быть найдено в умении видеть возможности там, где другие видят проблемы, и в создании зрелищности на осно-

ве простого продукта.

Все эти примеры объединяет одно – понимание того, что ресторан – это театр. Здесь важна не только еда, но и атмосфера, сервис, визуальное оформление, история. Уникальное торговое предложение – это ваш сценарий, ваш танец вкуса, ваше огненное шоу. Это то, что делает ваш ресторан неповторимым, то, что заставляет гостей возвращаться снова и снова, рассказывать о вас друзьям и знакомым.

Ваше УТП – это ваша история, ваша страсть, ваша уникальность. Не бойтесь экспериментировать, не бойтесь быть собой, и тогда ваш ресторан обязательно станет успешным.

Яблоко узнаваемости: зачем ресторану фирменный стиль и бренд?

Представьте себе ситуацию: вы приехали в незнакомую страну. Культуру знаете поверхностно, друзей, которые могли бы посоветовать, куда пойти, – нет. Голод берет свое, и вот вы, скорее всего, сделаете то, что миллионы людей делают каждый день, – зайдете в McDonald's. Почему? Потому что вы знаете, чего ожидать. В Бельгии, Конго или Китае, с небольшими местными нюансами, но это будет знакомый вкус, привычное качество, предсказуемая цена. Вы знаете, что после гамбургера и картофеля фри вы, скорее всего, не окажетесь в объятиях пищевого отравления. В этом и заключается сила бренда.

В современном мире корпорации вкладывают колоссальные средства в узнаваемость, и это не просто прихоть, а жизненная необходимость. Взгляните на Apple: даже чехлы для телефонов спроектированы так, чтобы гордо было видно надкушенное яблоко – чтобы все видели, какой у тебя телефон. Mercedes вешает на решетку радиатора огромную трехлучевую звезду, чтобы за версту было видно, на какой колеснице ты разъезжаешь. И ресторан – не исключение.

Фирменный стиль и бренд – это не просто красивые картинки и запоминающееся название. Это фундамент доверия, ключ к узнаваемости и мощный инструмент маркетинга. Это

то, что формирует первое впечатление, создает ассоциации и в конечном итоге влияет на то, зайдет ли к вам гость.

Давайте рассмотрим основные элементы, из которых состоит эта важная конструкция:

– Визуальная идентификация: логотип, цветовая палитра, шрифты, графические элементы – все это вместе создает визуальный образ вашего заведения. Это «лицо» вашего ресторана, то, что первым бросается в глаза и формирует первое впечатление.

– Текстовая идентификация: название ресторана, слоган, тон коммуникации (какой стиль общения вы выбираете с гостями – дружелюбный, официальный, ироничный?) – все это создает «голос» вашего бренда.

– Уникальное торговое предложение (УТП): что отличает ваш ресторан от сотен других? Какая у вас «изюминка»? Это может быть необычный формат, авторская кухня, особенный интерьер или что-то ещё, что делает ваш ресторан запоминающимся.

– Философия бренда: какие ценности вы транслируете? Забота о гостях, использование местных продуктов, стремление к экологичности? Важно, чтобы ваши ценности отражались во всех элементах фирменного стиля и были понятны вашим гостям.

Если вы уверены в качестве своей кухни, в том, что вы делаете для гостей, то траты на бренд – это не просто статья расходов, а инвестиции в будущее. Это инвестиции в дове-

рие. Помните, что лучшая реклама для ресторана – это рекомендации друзей. Мы все живем в мире, где можно прочитать отзывы в Google, посмотреть на «звезды», но в конечном счете решение о посещении часто принимается по рекомендации знакомого: «Я там был, там классно!». Узнаваемость – это фундамент, на котором строится долгосрочный успех.

Ошибка локации, или «Как я чуть не похоронил свою ресторацию»

Я всегда был уверен в своей интуиции. Молодой, амбициозный, самоуверенный – я искренне верил, что могу заставить работать любой проект. Маркетинг места? Да ерунда это все, думал я. Главное – классная команда, гениальная идея и я со своим серым веществом, которое циркулирует со скоростью света. Как же я ошибался...

Первый звонок прозвенел с моей гордостью – «Чебуречной №1». Концепт был прост и гениален: колоритное заведение с аутентичной одесской кухней, расположенное в самом сердце туристической Одессы – возле вокзала. Летом все шло как по маслу: толпы туристов, оживленная атмосфера, постоянный трафик. Казалось, я поймал удачу за хвост. Но как только сентябрь опалил город своим осенним дыханием, сказка закончилась. Туристы разъехались, и вместе с ними улетучилась львиная доля нашей прибыли. Да, оставались верные одесские завсегдатаи, но 40% постоянных клиентов не могли компенсировать потерю 60% туристического потока.

Одесса, как известно, город сезонный. И расположение рядом с вокзалом сыграло с нами злую шутку. Что бы мы ни придумывали, как бы ни старались, место привязывало нас к этому четкому туристическому циклу. Это был первый

серьезный удар по моей самоуверенности. Я понял, что «гениальность» концепта меркнет перед суровой реальностью неудачно выбранной локации.

Следующий урок мне преподавал «Магарыч», заведение с украинской кухней, расположенное на легендарном одесском рынке Привоз. Сначала мы решили привлечь публику «Вечерами поэзии». Звучит неплохо, правда? Поэты, украинская кухня, атмосферный Привоз... Но, увы, поэзия на рынке не прижилась. Нет, это не означало, что заведение умирало. Просто «Вечера поэзии» на Привозе были настолько чужеродными, настолько не к месту, что даже сами поэты скучали от собственных стихов. Мы быстро переориентировались и запустили «Вечера одесской музыки». И вот тут все заработало! Певец в тельняшке и морской фуражке, распеваящий песни про Мишку Япончика и Соньку Золотую Ручку, – это было то, что нужно Привозу! Этот опыт научил меня тому, что даже самая креативная идея может разбиться о непонимание контекста и целевой аудитории.

Но настоящим провалом стал мой эксперимент с «Aiva». Мы решили сыграть на франшизе японского ресторана, а затем переориентировали его на узбекскую кухню. И все бы ничего, но «Aiva» располагалась в спальном районе, где местные жители привыкли к простому и понятному: шашлык, пиво и домой после работы. Меню на узбекском языке, отсутствие свинины, экзотические названия блюд – это было слишком сложно и непонятно для нашей целевой аудитории.

Мы столкнулись с серьезными проблемами в будние дни. Люди были готовы попробовать что-то новое в пятницу вечером, но с понедельника по четверг они предпочитали проверенные временем привычные блюда. Этот опыт стал для меня еще одним уроком: нельзя игнорировать особенности целевой аудитории и локации.

В итоге все эти «неудачи» я бы не назвал проблемами. Скорее, это были болезненные, но очень ценные уроки. Они научили меня критически относиться к собственным идеям, тщательно анализировать ситуацию и быстро реагировать на изменения.

Я понял, что все зависит от тебя. Нельзя винить гостя в том, что он не ходит в твое заведение. У него есть только одно обязательство – расплатиться по счету, если он уже пришел. Все остальное – на твоей ответственности. Ты должен искать причину, по которой к тебе не ходят. Не потому, что гость плохой, жадный или не понимает твою гениальность. Проблема всегда в тебе.

И самое главное – концепция заведения должна быть гибкой и адаптивной. Ресторан – это как театр, и он не может иметь в репертуаре только одну пьесу. Концепция должна меняться со временем, чтобы оставаться актуальной и интересной для целевой аудитории. В этом и заключается искусство ресторатора – постоянно анализировать, экспериментировать и адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Ведь в конечном счете именно из этих ошибок, из этих

болезненных, но необходимых уроков рождается настоящий успех. И я благодарен каждому своему «провалу», потому что именно они сделали меня тем, кто я есть сегодня.

Ресторан как феномен соцсетей: как выжить в эпоху визуалов

Времена, когда достаточно было просто накормить гостя вкусной едой, безвозвратно ушли в прошлое. Сегодня ресторан – это театр, перформанс, лента соцсетей и источник ярких впечатлений. Если вы хотите выжить в этом быстро меняющемся мире, забудьте о статичности и будьте готовы к постоянной адаптации.

Подумайте о сезонности. Театр меняет репертуар, природа – декорации, а ваш ресторан? Уникальные торговые предложения (УТП) – вот ваш якорь в бурном море конкуренции. Чем вы отличаетесь от сотен других заведений? Почему гость должен выбрать именно вас?

И самое главное – поймите, что сейчас мы живем в эпоху фотографии. 30 снимков в день – это не предел. Задумайтесь: сколько у вас фотографий из детства? 20? 30? А современный ребенок делает столько же за один день! Социальные сети изменили наше восприятие реальности. И ваш ресторан должен соответствовать этому.

Фотозоны, фотогеничные блюда и коктейли – это не просто прихоть, это необходимость. Адаптируйтесь к этому новому миру. Изучайте своего гостя. Поймите, что ему интересно. Качественный продукт – это фундамент, но не потолок.

Да, есть рестораны высокой кухни, где талант шеф-повара сам по себе является брендом. Но это исключение, а не правило. Путь к такому успеху тернист и требует долгих лет работы.

Не нужно менять меню и концепцию каждые полгода, это сбивает с толку постоянных гостей. Но многое нужно постоянно пересматривать:

– Уникальные торговые предложения: что нового вы можете предложить своим гостям?

– Особенности сервиса: Как сделать обслуживание более персонализированным и запоминающимся?

– Особенности интерьера: Соответствует ли ваш интерьер современным тенденциям и потребностям гостей?

– Работа в социальных сетях: Как вы используете социальные сети для привлечения и удержания аудитории?

Даже посуда имеет значение! Мы визуалы. Нам важно любить то, что мы видим. Вы же не проводите слепые дегустации. Гость должен полюбить блюдо глазами, прежде чем оценить его вкус.

Помните, что есть разница между сервисом и гостеприимством. Сервис – это четкое выполнение инструкций, а гостеприимство – это создание атмосферы заботы и тепла. Сервис – это черно-белое, а гостеприимство – цветное.

Мы можем забыть о роскошном отеле, о том, как звали официанта и что мы ели. Но мы запомним уютное кафе, где хозяин встретил нас за стойкой, предложил особенный на-

питок, которого не было в меню, и спросил, как прошел наш день. Мы запомним не вкус напитка, а чувство заботы и тепла, которое он нам подарил.

Поэтому правда где-то посередине. Нужно соединить все точки: визуальный ряд, отношение к гостю, уникальное торговое предложение. И, конечно, грамотно составленное, продающее меню. Об этом мы и поговорим дальше.

Глава 2: «Меню, которое продает»

Ваше меню – это визитная карточка вашего заведения, его лицо и голос. Оно рассказывает об истории вашего бренда, отражает его концепцию и обещает незабываемые гастрономические впечатления. Но меню – это еще и мощный инструмент продаж, который может существенно повлиять на прибыльность вашего бизнеса. В этой главе мы подробно рассмотрим тонкости создания эффективного меню: от анализа рынка и конкурентов до учета целевой аудитории и актуальных трендов.

Разведка боем: как провести эффективный анализ рынка и конкурентов, чтобы создать конкурентоспособное меню

Создание успешного меню начинается с глубокого погружения в среду. Понимание рынка и стратегий конкурентов – путь к разработке востребованного и прибыльного предложения. Это как разведка перед боем: чтобы одержать победу, нужно знать сильные и слабые стороны противника.

Классический пример успешного анализа конкурентов – опыт легендарного нью-йоркского ресторана «12». Управляющий партнер Уилл Гуидар, автор книги «Unreasonable Hospitality» («Гостеприимство, в котором нет смысла»), рассказывает, как они, заняв 50-е место в рейтинге лучших ресторанов мира, не пали духом, а взяли ситуацию в свои руки. Они не просто изучили меню, но прочувствовали атмосферу, качество обслуживания и даже планировку зала, обойдя рестораны, входящие в топ-10, и проанализировав все: от винной карты и подачи блюд до расположения столиков.

Вместо того чтобы ориентироваться на то, что «хорошо у других», команда ресторана «12» сосредоточилась на том, что им не понравилось. Неудобное расположение столиков, скудное пивное меню – все эти детали помогли им понять,

каким они хотят видеть свое заведение.

Практическое применение в вашем бизнесе:

– Посетите конкурентов: почувствуйте атмосферу, оцените вкус блюд, обратите внимание на обслуживание.

– Проанализируйте меню: обратите внимание на цены, ассортимент, описание блюд и подачу.

– Соберите отзывы: поговорите с гостями, узнайте их мнение.

– Составьте список «недостатков»: что вам не понравилось в заведениях конкурентов? Что вы могли бы сделать лучше?

– Определите свои преимущества: что вы можете предложить такого, чего нет у конкурентов?

Анализ конкурентов – это возможность понять, как сделать свой бизнес лучше, уникальнее и привлекательнее для вашей целевой аудитории.

Меню как зеркало: какие факторы необходимо учитывать при составлении меню?

Составление меню – сложный, но увлекательный процесс. Оно должно отражать концепцию вашего заведения, привлечь внимание клиентов и, конечно же, приносить прибыль. Успешное меню в заведении общественного питания строится на нескольких факторах. Прежде всего, необходимо четко определить целевую аудиторию: кто ваши гости – молодежь, семьи с детьми или деловые люди? Именно от этого зависит выбор блюд, ценовая политика и формат подачи.

Важно также учитывать бюджет, который определяет выбор ингредиентов, оборудования и размер порций. Использование сезонных продуктов позволит предлагать гостям свежие и вкусные блюда, оптимизировать расходы и удивлять новыми сочетаниями. Не стоит забывать и о гастрономических тенденциях, таких как вегетарианство, здоровый образ жизни и популярность местных продуктов.

Меню должно соответствовать общей концепции заведения: в итальянском ресторане логично предлагать пасту и пиццу, а в кофейне – разнообразные напитки и десерты.

Качество ингредиентов – залог успеха, поэтому следует использовать только свежие и качественные продукты.

Важна и подача блюд: еда должна быть не только вкусной, но и красивой. Уделите внимание оформлению, посуде и сервировке. Структурируйте меню, разделив его на разделы, используя понятные названия и описания блюд, и добавьте фотографии, если это уместно. И наконец, установите цены, которые будут привлекательными для гостей и обеспечат прибыльность бизнеса.

Практические советы:

– Проводите дегустации: прежде чем включить новое блюдо в меню, предложите его попробовать своим сотрудникам и постоянным клиентам.

– Следите за отзывами: собирайте обратную связь гостей, чтобы понять, что им нравится, а что стоит изменить.

– Регулярно обновляйте меню: меняйте блюда в зависимости от сезона, трендов и предпочтений ваших гостей.

– Не бойтесь экспериментировать: добавляйте новые блюда, предлагайте специальные акции, удивляйте своих гостей.

К сожалению, как состоятельные, так и начинающие рестораторы часто сосредотачиваются на создании привлекательной для гостей атмосферы, вкладывая основные средства в дизайн зала и забывая об основных аспектах, влияющих на прибыльность бизнеса.

Главная ошибка – экономия на кухне, складских помещениях и организации производственных процессов. Это проявляется не в покупке дешевого оборудования или некачественных ингредиентов, а в неправильном распределении

площадей, когда максимум отдается торговому залу, а кухня и склад остаются на втором плане.

При составлении меню необходимо учитывать производственные мощности, возможности хранения продуктов и ассортимент закупаемых товаров. Важно, чтобы один и тот же продукт использовался в нескольких блюдах, что повышает оборачиваемость, улучшает качество и облегчает работу персонала. Представьте себе поваров, которые мечутся между канистрами с соусами и мешками с мукой в тесном помещении, где яблоку негде упасть.

Ресторанный бизнес – это не только искусство, но и бизнес. Если вы не можете обеспечить персоналу нормальные условия труда, соблюсти санитарные нормы и условия хранения продуктов, то лучше воздержаться от открытия заведения. Это сложно, но это правда. Неправильный подход приводит к стрессу у владельцев и персонала, что неизбежно сказывается на качестве блюд в долгосрочной перспективе.

За кулисами гастрономического бизнеса

Открывая ресторан, кафе или даже небольшую кулинарную лавку, многие начинающие предприниматели сосредотачиваются на творческой составляющей: разработке меню, создании уютной атмосферы, привлечении гостей. Но за успехом любого гастрономического предприятия стоит не только вкусная еда, но и грамотный подход к финансам.

Первый шаг к прибыльности – понимание себестоимости блюд. Самый простой подход, с которого начинают многие, – **фудкост** (food cost), или себестоимость продуктов. Она рассчитывается на основе калькуляционной карты: рецептура, количество ингредиентов, цены поставщиков. Например, для пиццы:

- Тесто – 20 грамм
- Томатный соус – 100 грамм
- Моцарелла – 120 грамм
- Салями – 70 грамм
- Свежий базилик – 5 г

Зная цены на эти продукты, вы можете рассчитать себестоимость каждой пиццы. Допустим, она составила 8 долларов. Далее – анализ рынка: сколько стоит пицца в вашем районе? Востребована ли она? Фудкост – это основа, но не вся картина.

Фудкост не учитывает множество других затрат, без которых ваш бизнес не сможет существовать. Именно поэтому важно понимать **all-in-cost** – себестоимость «все включено». Это гораздо более сложный, но и более точный подход. Он учитывает все расходы, связанные с производством блюда, в том числе:

– Оборудование: специализированная печь для пиццы (350—380 градусов) может стоить 5000 евро, и эту сумму нужно учитывать в себестоимости пиццы. Необходимо рассчитать срок амортизации, чтобы понять, сколько пицц нужно продать, чтобы покрыть расходы.

– Персонал: пиццайоло, узкопрофильный специалист, готовит только пиццу. Его зарплата – часть себестоимости. Важно учитывать, сколько пиццы он сможет приготовить за смену и сколько вы сможете продать.

– Аренда: аренда помещения, в котором находится ваше оборудование.

– Электроэнергия: печь для пиццы потребляет много энергии (до 18 кВт в час). Эти расходы существенно влияют на себестоимость.

– Расходные материалы: посуда, салфетки, упаковка и другие мелочи.

– Коммунальные услуги: вода, электричество и т. д.

– Маркетинг: реклама, продвижение, акции.

Теоретически можно составить формулу, которая учтет все эти факторы. Но на практике все гораздо сложнее. Изме-

нение цен на продукты, колебания спроса, форс-мажорные обстоятельства – все это влияет на себестоимость. Поэтому, составляя меню, нужно быть готовым к рискам, уметь адаптироваться и при необходимости пересчитывать себестоимость.

Ценообразование: искусство находить баланс

Переходим к самому интересному – ценообразованию. Универсальной формулы, гарантирующей успех, не существует. Нельзя просто добавить фиксированный процент к себестоимости продукта и получить прибыльную цену. Необходимо учитывать множество факторов:

- Себестоимость: основа, которую мы уже рассчитали.
- Рынок: цены конкурентов, спрос на блюдо.
- Целевая аудитория: платежеспособность ваших гостей.
- Позиционирование: элитный ресторан или демократичное кафе?
- Маржинальность: желаемая прибыль.

Существует несколько основных методов ценообразования:

- Ценообразование по принципу «плюс себестоимость» (Cost-plus pricing): самый простой метод. К себестоимости блюда добавляется процент наценки. Подходит для небольших предприятий, но не учитывает рыночные факторы.

- Ценообразование на основе анализа безубыточности (анализ безубыточности): рассчитывается точка безубыточности – количество проданных блюд, необходимое для покрытия всех расходов. Позволяет оценить риски и сплани-

ровать продажи.

– Ценообразование на основе ценности (Value-based pricing): учитывает воспринимаемую клиентом ценность блюда. Подходит для эксклюзивных блюд и заведений.

– Ценообразование на основе конкуренции (Competition-based pricing): ориентируется на цены конкурентов. Необходимо анализировать цены и предлагать что-то уникальное, чтобы выделиться.

Нельзя забывать о масштабировании. Если вы планируете расширять бизнес, важно учитывать следующее:

– Объемы производства: сможете ли вы обеспечить необходимое количество блюд?

– Логистика: как будут доставляться продукты?

– Персонал: сколько сотрудников потребуется?

– Маркетинг: как вы будете привлекать новых клиентов?

Понимание себестоимости и правильное ценообразование – это только половина дела. Необходимо постоянно контролировать расходы и оптимизировать процессы:

– Ведение учета: тщательно ведите калькуляционные карты, анализируйте затраты.

– Контроль запасов: минимизируйте потери продуктов, планируйте закупки.

– Эффективность работы персонала: обучайте сотрудников, мотивируйте их на результат.

– Анализ меню: отслеживайте продажи, исключайте убыточные блюда, добавляйте новые, пользующиеся спросом.

Предположим, при обороте в 200 тысяч долларов чистая прибыль составит 40 тысяч долларов, но при этом расходы на заработную плату достигнут 50 тысяч долларов. Теоретически это выглядит перспективно, однако на практике требуется доработка, детальный анализ и учет индивидуальных особенностей.

Например, в ресторанном бизнесе возможны разные сценарии. В одном ресторане может быть низкая себестоимость, но высокие затраты на продукты питания, в то время как другой ресторан, расположенный в удачном месте, может не уделять особого внимания сервису или рекламе из-за большого потока клиентов.

Индивидуальный подход необходим и при анализе других сфер. Рассмотрим пример стадиона или аквапарка.

На концерте группы Metallica бутылка пива, которая в супермаркете стоила 2 доллара, продавалась за 18 долларов – наценка составила 900%. Бутылка обычной воды объемом 300 мл стоила 8 долларов. В аквапарке похожая ситуация с популярным среди детей картофелем фри. Несмотря на низкую себестоимость (9—12% от продажной цены), наценка могла достигать 500—600%. Для сравнения: себестоимость пиццы значительно выше и составляет минимум 27—28%, а иногда и больше, если используются дорогие ингредиенты.

Таким образом, успех зависит от опыта, умения анализировать все факторы и учитывать все составляющие себесто-

имости и ценообразования.

Эпоха визуального восприятия

Мы живем в эпоху, когда доминирует зрение. Текст уступает место видео, а инструкции – наглядным демонстрациям. Этот тренд кардинально меняет подход к бизнесу, в том числе в сфере гостеприимства. Если раньше меню представляло собой просто перечень блюд, то сегодня решающее значение приобретает визуальный ряд – от презентации блюда до оформления заведения.

Сезонное меню: возвращение к истокам гастрономии

В эпоху глобализации, открывшей доступ ко всем кухням мира, возрастает ценность гастрономического патриотизма. Акцент на региональных продуктах, использование местных рецептов и рассказ об истории блюд привлекают тех, кто стремится поддерживать местных производителей и питаться свежими, сезонными продуктами, гарантирующими высокое качество и разнообразие меню.

Сезонность – это прекрасно, но важно не переусердствовать. Иногда желание использовать сезонные продукты превращается в конкурс на самое креативное блюдо, а не в создание гармоничного и вкусного меню.

При составлении сезонного меню важно помнить о нескольких основных принципах. Во-первых, понимание целевой аудитории – предлагаемые блюда должны соответствовать вкусам и предпочтениям ваших гостей. Не стоит включать в меню ингредиенты, которые не пользуются популярностью. Во-вторых, простота и гармоничность – сезонное блюдо не должно представлять собой сложную конструкцию из множества ингредиентов. Избегайте перегруженности. И, в-третьих, баланс и умеренность – сезонность не должна приводить к тому, что меню будет состоять исключительно из одного продукта. Стремитесь к разнообразию и предлага-

гайте гостям широкий выбор блюд.

Меню как зеркало ресторана: избавьтесь от ошибок и увеличьте прибыль

К сожалению, многие рестораторы недооценивают важность меню, совершая досадные ошибки, которые отпугивают клиентов и снижают прибыль. Рассмотрим самые распространенные ошибки при составлении меню и предложим конкретные решения, которые помогут вам создать продающее и эффективное меню.

1. Языковой барьер: меню, которое никто не понимает

Представьте ситуацию: вы пришли в новый ресторан, открываете меню и видите знакомые буквы, но совершенно незнакомые слова. Вместо салата из помидоров – «ачик-чучук», вместо рыбной тарелки – загадочное название на иностранном языке. Знакомо? Эта ошибка, к сожалению, встречается довольно часто.

Рестораторы, стремясь подчеркнуть аутентичность своей кухни, перегружают меню иностранными названиями, не забывая о том, поймет ли их среднестатистический гость. Да, привлечь внимание и создать атмосферу загадочности – это хорошо, но не в ущерб пониманию.

Как избежать ошибки:

– Используйте понятные названия блюд. Если вы хотите включить в меню блюдо с национальным названием, обязательно добавьте его описание на родном языке гостя.

– Предлагайте глоссарий. Если у вас большое количество блюд с иностранными названиями, составьте небольшой глоссарий с пояснениями.

– Обучайте персонал. Официанты должны хорошо знать меню и уметь объяснить гостям, что входит в состав того или иного блюда.

2. Перегруженное меню: когда выбор становится мучением

Слишком большое меню – это не всегда хорошо. Да, широкий ассортимент может показаться привлекательным, но он также может привести к замешательству и затруднить выбор. Гость, утонувший в море предложений, в конечном итоге может заказать что-то простое и знакомое, не рискнув попробовать что-то новое.

Как избежать ошибки:

– Оптимизируйте меню. Сократите количество блюд, оставив только самые популярные и прибыльные позиции.

– Разделите меню на категории. Четкая структура поможет гостю быстрее сориентироваться и найти то, что ему нужно.

– Предлагайте сеты и дегустационные наборы. Это отличный способ познакомить гостей с разными блюдами и упростить процесс выбора.

3. Меню как для шеф-повара: технологические карты вместо аппетитных описаний

Еще одна распространенная ошибка – использование в меню технологических названий блюд с перечислением всех ингредиентов и способов приготовления. Да, это может быть интересно для профессиональных поваров, но обычно-му гостю это ни о чем не говорит.

Представьте: «Филе-миньон с демигласом, картофельным пюре и спаржей, приготовленное методом су-вид при температуре 54 градуса в течение 2 часов». Звучит сложно и неаппетитно, правда?

Как избежать ошибки:

– Используйте яркие и аппетитные описания. Описывайте вкус, текстуру и аромат блюда, чтобы у гостя возникло желание его попробовать.

– Делайте акцент на эмоциях. Расскажите историю блюда, упомяните его происхождение или связанные с ним традиции.

– Добавьте фотографии. Качественные фотографии блюд значительно повышают их привлекательность в меню.

4. Цена как секрет: прячем цифры от гостей

Еще одна распространенная ошибка – неумелое отображение цен в меню. Рестораторы, пытаясь скрыть высокую стоимость блюд, делают цифры маленькими и незаметными, размещают их в стороне от названия или используют нестандартные шрифты.

Такой подход не только раздражает гостей, но и может вызывать подозрения. Клиент начинает думать, что его пытаются обмануть, и в итоге может отказаться от заказа.

Как избежать ошибки:

– Размещайте цены рядом с названиями блюд. Это удобно и понятно для гостей.

– Используйте читабельные шрифты. Цифры должны быть хорошо видны и легко распознаваемы.

– Не пытайтесь скрыть цены. Гость должен понимать, сколько стоит то или иное блюдо, прежде чем его заказать.

5. Неправильный расчет граммовки: когда математика мешает аппетиту

В некоторых ресторанах до сих пор можно встретить меню, в котором цена указана за 100 граммов продукта. Например, «Шашлык из свинины – 250 рублей за 100 граммов». Зачем гостю эта математика? Он пришел поесть, а не решать задачи.

Как избежать ошибки:

– Указывайте цену за порцию. Гость должен понимать, сколько стоит блюдо в целом, а не за отдельные граммы.

– Укажите вес порции. Это поможет гостю сориентироваться в размере блюда и сделать правильный выбор.

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.