

هنر موفقیت در رستوران داری

از راه اندازی تا مدیریت حرفه‌ای

مایکل پولیتز



مترجم:

دکتر مریم باوندپور

مدرس و مشاور کسب و کار

فیبا

- سرشناسه: پولیتز، مایکل؛ Politz, Michael
عنوان و نام پدیدآور: هنر موفقیت در رستوران‌داری: از راه‌اندازی تا مدیریت حرفه‌ای/مایکل پولیتز؛ مترجم مریم باوندپور.
مشخصات نشر: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۱۸۰ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۵۰۳-۹
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
- یادداشت: عنوان اصلی: The Food & Beverage Magazine guide to restaurant success: the proven process for starting any restaurant business from scratch to success, [۲۰۰۲۰]
موضوع: رستوران‌ها -- مدیریت
Restaurant management
شرکت‌های اقتصادی جدید -- برنامه‌ریزی
New business enterprises -- Planning
- شناسه افزوده: باوندپور، مریم، ۱۳۵۲، مترجم.
رده‌بندی کنگره: TX ۹۱۱/۳
رده‌بندی دیویی: ۶۴۷/۹۵۰۶۸
شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۰۳۶۷۷۹
-

هنر موفقیت در رستوران داری

از راه اندازی تا مدیریت حرفه ای

نویسنده: مایکل پولیتز

مترجم: دکتر مریم باوندپور

طراح جلد: امیر صفری

ویراستار: رها عرفانی

صفحه آرا: سعیده جاویدان

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۵۰۳-۹

نوبت چاپ: اول بهار ۱۴۰۴

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

برای مشاهده قیمت به سایت کتاب مهربان مراجعه کنید

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹
کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ | تلفن: ۶-۶۶۹۷۳۱۷۵ | نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

فروشگاه اینترنتی: Mehrabanshop.org

 Mehrabanpub@

همه حقوق چاپ و نشر برای مؤسسه کتاب مهربان نشر محفوظ است.
هرگونه اقتباس از این اثر، منوط به دریافت اجازه کتبی از ناشر است.



تقدیم به

همهٔ رویاسازانی که جرأت می‌کنند رستورانی از صفر بنا کنند؛
به کسانی که با اشتیاق، خلاقیت و پشتکار، تجربه‌ای فراتر از
یک وعدهٔ غذا را خلق می‌کنند.
این کتاب برای شماست که مسیر موفقیت را قدم به قدم، با
عشق و امید می‌پیمایید.

سخنی با خواننده

به شما تبریک می‌گوییم! با مطالعه این کتاب، نخستین قدم را برای ورود به دنیای حرفه‌ای و هیجان‌انگیز صنعت رستوران‌داری برداشته‌اید. این انتخاب، نشان از هدفمندی، انگیزه و تمایل شما برای خلق یک تجربه متفاوت دارد. با این گام ارزشمند، آماده‌اید تا رویایی را که در ذهن دارید به واقعیت تبدیل کرده و تأثیری ماندگار در زندگی مشتریانان بگذارید. من مریم باوندپور هستم و دکترای مدیریت رفتار سازمانی از دانشگاه علامه طباطبایی دارم. علاوه بر فعالیتهای آکادمیک و تدریس در دوره‌های MBA در معتبرترین بیزینس اسکول‌های ایران، سابقه گسترده‌ای در مشاوره و آموزش کسب‌وکار دارم. در سال‌های اخیر، به‌ویژه در نیچ مارکتینگ صنعت غذا، به بینش‌ها و دستاوردهای ارزشمندی دست یافته‌ام که به من این امکان را می‌دهد تا دانش علمی و مهارت‌های عملی را به‌طور مؤثری ترکیب کنم. هدفم این است که با این پشتوانه، به بهترین شکل به صاحبان کسب‌وکار کمک کنم تا به موفقیت و رشد دست یابند.

در طول همکاری با کافه‌ها و رستوران‌های مختلف، به این نتیجه رسیدم که منابع عملی و کاربردی برای صنعت غذا در ایران بسیار محدود هستند. به همین دلیل، تصمیم گرفتم پس از ترجمه و خلاصه‌سازی کتاب *Setting the Table*، کتاب *The Food & Beverage Magazine; Guide to Restaurant Success* را ترجمه کنم. این کتاب که توسط مایکل پولیتز، متخصص باتجربه صنعت غذا و نوشیدنی نوشته شده است، به ارائه راهکارهای عملی، نکات حرفه‌ای و تجربه‌های واقعی می‌پردازد. هدف من از این ترجمه، فراهم کردن یک منبع جامع و کاربردی برای صاحبان کسب‌وکارها و علاقه‌مندان این حوزه در ایران است تا بتوانند با استفاده از آن به موفقیت و رشد دست یابند.

کتابی که در دست دارید؛ نه تنها نکات پایه‌ای و تخصصی مدیریت رستوران را به شما می‌آموزد؛ بلکه حاصل تجربیات نویسنده‌ای است که با موفقیت‌های مستند و راهکارهای

آزموده، به شما نشان می‌دهد چگونه می‌توانید کسب‌وکارتان را به سمت رشد و پایداری هدایت کنید. نکات و توصیه‌های این کتاب از دل تجربیات واقعی استخراج شده‌اند و به کار بستن آن‌ها می‌تواند تفاوتی شگرف در موفقیت شما ایجاد کند.

البته باید توجه داشت که مثال‌ها، قوانین و برخی مفاهیمی که در این کتاب به آن‌ها اشاره شده است، به فضای کسب‌وکاری ایالات متحده تعلق دارند. برای حفظ اصالت اثر و انتقال دقیق مفاهیم، این مثال‌ها و قوانین به‌طور کامل آورده شده‌اند؛ با این حال، برای کاربردی‌تر شدن مطالب و همخوانی با فرهنگ و قوانین ایران، توضیحات و مثال‌های تکمیلی در پاورقی گنجانده شده است. این یادداشت‌ها به خواننده کمک می‌کنند تا راهکارهای ارائه شده را به شکلی ملموس‌تر و قابل اجرا در ایران به کار بگیرد و از تجربه نویسنده در جهت رشد و موفقیت کسب‌وکار خود بهره‌مند شود.

هدف از این کار، آن است که کتاب به مرجعی ارزشمند و عملی برای مدیران و صاحبان رستوران‌های ایرانی تبدیل شود و با تطبیق آن با شرایط محلی، امکان استفاده حداکثری از مطالب آن فراهم گردد. امیدوارم این تلاش، ارزش افزوده‌ای برای کتاب ایجاد کند و آن را به ابزاری سودمند و قابل اعتماد برای ارتقای رستوران‌ها و کسب‌وکارهای حوزه غذا و نوشیدنی در ایران بدل سازد.

اگر علاقه‌مندید بیشتر با اصول پایه‌ای و تجربیات موفقیت‌آمیز در صنعت رستوران‌داری آشنا شوید، پیشنهاد می‌کنم نگاهی به کتاب *Setting the Table*، نیز داشته باشید. این اثر که پیش‌تر آن را ترجمه و خلاصه کرده‌ام، به شما دیدگاهی کاربردی و واقع‌بینانه از اصول مهمان‌نوازی و مدیریت رستوران و کافه ارائه می‌دهد.

از شما دعوت می‌کنم که از هر صفحه و نکته این اثر بهره ببرید و آن را به ابزار موفقیت خود در این مسیر هیجان‌انگیز تبدیل کنید.

با آرزوی موفقیت و دستیابی به قله‌های پیشرفت،

دکتر مریم باوندپور

مترجم، مدرس و مشاور کسب‌وکار

فهرست مطالب

سخنی با خواننده.....	۷
مقدمه: چرا به این کتاب نیاز دارید.....	۱۳
فصل اول: دستورالعملی برای موفقیت.....	۲۱
تأمل درونی: آیا صنعت غذا و نوشیدنی بخشی از DNA شماست؟.....	۲۱
مثل پیاز لایه لایه پیش بروید!.....	۲۴
رویاریویی با منتقدان و شکاکان.....	۲۵
فقط شما می‌توانید رویاهایتان را محقق کنید.....	۲۵
راه‌اندازی رستوران به من حس گرمی می‌دهد.....	۲۶
نیاز دارم با کسی درودل کنم.....	۳۱
بودجه‌ات را مشخص کن.....	۳۱
پول عالی است؛ اما ارزش چیزهای دیگر بیشتر و بهتر است.....	۳۳
آیا می‌توانی با تغییرات همراه شوی؟.....	۳۵
آیا آماده شروع هستید؟.....	۳۶
فصل دوم: برداشتن گام‌های اولیه.....	۳۷
انتخاب منو: چه نوع غذاهایی به مشتریان ارائه می‌دهید؟.....	۳۷
قبل از جست‌وجوی مکان مناسب، به چه چیزهایی نیاز دارید؟.....	۴۰
از امضای هرگونه قرارداد خودداری کنید.....	۵۰
حال فهرست شما کوتاه‌تر شده است.....	۵۰
رقابت؛ نقاط قوت و ضعف آن‌ها.....	۵۲
هزینه‌های اضافی.....	۵۴
سرمایه‌گذاران.....	۵۷
وام گرفتن چطور است؟.....	۵۸

۵۹.....	پیش از امضاء آماده شوید.....
۵۹.....	جمع‌بندی نهایی.....
۶۱.....	فصل سوم: مسائل قانونی و بوروکراسی.....
۶۱.....	نام خود را روی اسناد رسمی خواهید دید.....
۶۲.....	بهداشت محیط: دوست شما در راه‌اندازی رستوران.....
۶۴.....	دریافت لیست تجهیزات و بازبینی مکان.....
۶۴.....	محافظت از کسب‌وکار با بیمه.....
۶۵.....	موسیقی؛ جذابیت برای مشتریان، در دسر برای مجوزها.....
۶۶.....	تابلوی رستوران شما.....
۶۶.....	فروش محصولات جانبی و ارائهٔ سرگرمی.....
۶۷.....	این یک مرحلهٔ مهم و حیاتی است.....
۶۹.....	فصل چهارم: رویای شما به واقعیت تبدیل می‌شود.....
۶۹.....	امضای نهایی.....
۷۰.....	رستوران و رستوران‌دار هم‌پیمان می‌شوند.....
۷۱.....	چشم‌نواز و اشتهابرانگیز.....
۷۳.....	زیبایی از نگاه بیننده، تأیید از سوی قانون‌گذار.....
۷۳.....	منو فراتر از یک فهرست است.....
۷۴.....	مشتریان را با منو جذاب وسوسه کنید.....
۷۸.....	لباس‌هایی که طعم غذا را دوچندان می‌کنند.....
۷۹.....	چگونه سفارش بگیریم؟.....
۸۰.....	هر کسی نقطه نظری دارد.....
۸۲.....	عبور از آتش.....
۸۵.....	فصل پنجم: رستوران شما یک صحنه نمایش است.....
۸۶.....	حالا آن تصویر را به واقعیت تبدیل کنید.....
۸۶.....	آزمون بازیگری.....
۹۳.....	آموزش کارکنان شما.....
۹۸.....	حذف کلمهٔ «در برابر»!.....
۹۹.....	چرا بخواهند مرا ترک کنند؟.....
۱۰۰.....	در نهایت.....

- فصل ششم: وعده اصلی..... ۱۰۳
- این یک خرید ساده از فروشگاه مواد غذایی نیست..... ۱۰۳
- از مزرعه تا سفره؛ داستان غذاهای محلی..... ۱۰۷
- یک انبار مجهز..... ۱۱۱
- طعم خوب، ارزش هزینهٔ بیشتر را دارد..... ۱۱۱
- ثبات در کیفیت؛ رمز موفقیت در هر وعدهٔ غذایی..... ۱۱۲
- هرگز قفسه‌ها را خالی نگذارید..... ۱۱۳
- زمان تمرین رسیده است..... ۱۱۵
- چه مقدار مناسب است؟..... ۱۱۶
- یک وعدهٔ غذایی؛ تبلیغی برای وعدهٔ بعدی..... ۱۱۸
- نوشیدنی‌ها..... ۱۱۹
- اجرای آزمایشی..... ۱۱۹
- فصل هفتم: یادگیری از نظرات و بازخوردها..... ۱۲۱**
- درس گرفتن از شکست‌ها..... ۱۲۲
- نظرات را شخصی نکنید..... ۱۲۳
- نظرات مشتریان را ثبت کنید..... ۱۲۳
- امتیازات ۱ تا ۵ ستاره..... ۱۲۴
- قدرت تبدیل یک نظر منفی به مثبت..... ۱۲۵
- گاهی باید کمک خواست..... ۱۲۶
- فقط حرف‌های خوب..... ۱۲۷
- به تبلیغات و تعریف‌های اغراق‌آمیز توجه نکنید..... ۱۲۷
- سرآشپزی که معیار اصالت را تعیین کرد..... ۱۲۸
- زمان درخشش شما فرارسیده است..... ۱۲۹
- فصل هشتم: اطلاع‌رسانی؛ رستوران شما آماده خدمت است..... ۱۳۱**
- افتتاح بزرگ؛ چه کسانی را به رستوران دعوت کنید؟..... ۱۳۱
- یول می‌تواند برای رستوران شما عشق بخرد..... ۱۳۹
- بهره‌برداری از وب..... ۱۴۰
- لطفاً نام رستوران من را ذکر کنید..... ۱۴۸
- پاسخ به سؤال نهایی..... ۱۵۱

- فصل نهم: اگر ۲۵,۰۰۰ دلار برای سرمایه‌گذاری دارید..... ۱۵۳
- پاسخ این است..... ۳۵۱
- خرید مواد غذایی..... ۱۵۹
- ساختیمش؛ اما آیا مشتریان خواهند آمد؟..... ۱۶۱
- بررسی انواع دیگر رستوران‌ها..... ۱۶۳
- ۲۵,۰۰۰ دلار..... ۱۶۶
- فصل دهم: استقامت در دوران سخت..... ۱۶۷
- پوست کلفت شدن!..... ۷۶۱
- آیا در رویای گسترش رستوران خود هستید؟..... ۱۷۰
- فضای کناری به تازگی خالی شده است..... ۱۷۲
- به جای تعطیلی مقیاس را کاهش دهید..... ۱۷۲
- این یک سفرهیجان‌انگیز است..... ۱۷۴
- جمع‌بندی؛ سخن پایانی نویسنده..... ۱۷۵
- سخن پایانی مترجم..... ۱۷۷

مقدمه: چرا به این کتاب نیاز دارید

آیا رویای راهاندازی یک رستوران یا کافه دلنشین، شما را نیز وسوسه کرده است؟ بدون شک این رویا برای بسیاری از شما آشناست؛ اما شاید با این سؤال مواجه شده باشید که چگونه می‌توان با بودجه‌ای محدود، به این رویا دست یافت؟ کتاب‌های زیادی در این زمینه وجود دارد؛ اما چه چیزی این کتاب را از سایرین متمایز می‌کند؟ کتاب «هنر موفقیت در رستوران‌داری؛ از راه‌اندازی تا مدیریت حرفه‌ای» تمام آنچه برای شروع یک رستوران موفق نیاز دارید را در یک جلد جمع‌آوری کرده است. این کتاب جامع و کاربردی، شما را قدم به قدم در مسیر راه‌اندازی رستوران همراهی می‌کند.

در این کتاب می‌آموزید:

- ▣ آغاز کار: چگونه پتانسیل خود را در صنعت رستوران‌داری شناسایی کنید.
- ▣ انتخاب مکان: بهترین مکان برای راه‌اندازی رستوران کجاست؟
- ▣ طراحی منو و استخدام نیرو: چگونه یک منو جذاب ایجاد کرده و بهترین پرسنل را استخدام کنید؟
- ▣ راه‌اندازی گام به گام: همهٔ مراحل راه‌اندازی رستوران را به صورت مرحله به مرحله یاد بگیرید.
- ▣ بازاریابی موفق: چگونه رستوران خود را به مشتریان معرفی کرده و آن‌ها را به مشتریان وفادار تبدیل کنید.

چرا این کتاب متفاوت است؟

- ▣ مبتنی بر تجربه: این کتاب حاصل سال‌ها تجربه و تحقیق در صنعت رستوران‌داری است.
- ▣ کاربردی و عملی: تمام مطالب کتاب به صورت کاربردی و قابل اجرا ارائه شده‌اند.
- ▣ مناسب برای همه: چه بودجهٔ زیادی داشته باشید و چه بودجهٔ محدود، این کتاب

برای شما مفید خواهد بود.

ممکن است کارشناسان به شما بگویند که بدون سرمایه هنگفت، راه اندازی رستوران غیرممکن است؛ اما این کتاب با ارائه داده‌ها و استراتژی‌های عملی، نشان می‌دهد چگونه با مدیریت هوشمندانه منابع، می‌توانید یک کسب‌وکار موفق در صنعت رستوران داری را آغاز کنید.

مهم‌ترین نکته‌ای که باید به خاطر داشته باشید

این بخش را چندین بار بخوانید تا درک بهتری از کتاب پیدا کنید. شاید، تا به حال به خودتان به عنوان یک کارآفرین نگاه نکرده باشید؛ اما اگر رویای راه اندازی یک رستوران را در سر می‌پرورانید، به این معناست که شما جسور، خلاق و پراز ایده‌های نو هستید. تمام ویژگی‌هایی که یک کارآفرین موفق باید داشته باشد.

کارآفرین کیست؟

آیا تا به حال، برنامه‌هایی دیده‌اید که افراد با ایده‌های خلاقانه، کسب‌وکار خود را معرفی می‌کنند؟ آیا هنگام تماشای این برنامه‌ها، حس کرده‌اید که می‌توانید از آن‌ها پیشی بگیرید؟ این برنامه‌ها ممکن است جذاب باشند؛ اما تنها بخش کوچکی از دنیای پرچالشی هستند که یک کارآفرین در آن قدم می‌گذارد.

طبق تعریف مجله فوربز، کارآفرین صرفاً مدیر یک کسب‌وکار نیست. او رهبر، مدیر و یک نوآور است. کارآفرین، مشکلات را به فرصت تبدیل می‌کند و با ایجاد کسب‌وکارهای جدید، ارزش آفرینی می‌نماید.

به عنوان یک کارآفرین، شما به دنبال آزادی، هدف و انعطاف‌پذیری هستید. پول درمی‌آورید و در نهایت، میراثی از خود به جا می‌گذارید. مهم‌تر از همه، شما آماده هستید با ایمان به خود و آنچه که می‌خواهید به آن برسید، بهای لازم را با فداکاری، شکست و سخت‌کوشی بپردازید.

داستان شروع مسیر کارآفرینی من

بیشتر نویسندگان در حوزه صنعت غذا و نوشیدنی، هنگام نگارش کتاب، تمایل دارند بر موفقیت‌های متعدد خود در این صنعت تأکید کنند. بی‌شک، من نیز در این زمینه

دستاوردهای قابل توجهی داشته‌ام؛ اما هدف اصلی من در این کتاب چیزی فراتر از معرفی موفقیت‌هایم است؛ می‌خواهم شما مرا به‌عنوان یک انسان و یک کارآفرین بشناسید. در این مسیر، نشان خواهم داد که چگونه می‌توانید بدون نیاز به سرمایه‌های هنگفت، یک رستوران راه‌اندازی نمایید. باور کنید که حتی با کمتر از ۲۵,۰۰۰ دلار نیز می‌توان یک رستوران موفق تأسیس کرد؛ اما چطور؟ جزئیات و مراحل آن را در ادامه کتاب با شما به اشتراک خواهم گذاشت. حالا اجازه دهید از نقطه آغاز این سفر شروع کنیم.

وقتی فقط ۸ سال داشتم، راهی برای فروش کارت‌های تبریک و مناسبتی پیدا کردم. این کارت‌ها یک ویژگی خاص داشتند: اگر به تعداد کافی می‌فروختم، امتیازاتی جمع می‌کردم که می‌توانستم با آن‌ها جایزه دلخواهم را انتخاب کنم.

حس درونی‌ام می‌گفت که توانایی انجام این کار را دارم. پس با جعبه‌ای از کارت‌ها، به در خانه‌ها رفتم و کارم را شروع کردم. هر بار که پول جمع می‌کردم، به هدفم نزدیک‌تر می‌شدم و این انگیزه‌ام را بیشتر می‌کرد؛ چرا که می‌دانستم، می‌توانم جایزه‌ای را که آرزو داشتم به دست بیاورم.

جایزه‌ای که انتخاب کردم، یک ترومپت براق بود. راستش را بخواهید، حتی نمی‌دانم چرا آن ترومپت را انتخاب کردم یا چه سرنوشتی برایش رقم خورد. تنها چیزی که به وضوح در خاطرمانده، احساس غرور و موفقیتی بود که از فروش کارت‌ها به دست آوردم و این حس هنوز در وجودم زنده است.

با این حال، پدر و مادرم همیشه تأکید داشتند که باید به دنبال یک شغل حرفه‌ای بروم. هنوز هم گاهی با خودم فکر می‌کنم که اگر دکتر یا وکیل می‌شدم، امروز کجا بودم. پدرم و دیگران مرتب از من می‌خواستند که درباره مسیر شغلی‌ام جدی‌تر فکر کنم. در آن دوران، کمی به کسانی که دقیقاً می‌دانستند چه مسیری در زندگی پیش رو دارند و چه می‌خواهند بشوند، حسادت می‌کردم.

من خانواده‌ام را بسیار دوست داشتم و احترام عمیقی برای پدرم قائل بودم، به همین دلیل تصمیم گرفتم وارد دانشگاه شوم و مدرک بگیرم؛ با این حال، در آن زمان هیچ برنامه یا هدف حرفه‌ای مشخصی نداشتم. تنها چیزی که برایم اهمیت داشت، یادگیری و گذراندن وقت با دوستانم بود. برای من، زندگی خلاصه می‌شد در دوستان خوب، ماشین‌های اسپرت، موتورسیکلت‌ها و لحظات شادی که همه این‌ها به همراه داشت. چه چیزی می‌توانست بهتر از این‌ها باشد؟

بعد از فارغ‌التحصیلی از دبیرستان و پیش از ورود به دانشگاه، به درآمد نیاز داشتیم؛ اما شغل‌های معمولی هیچ جذابیتی برایم نداشتند. آن زمان، تبلیغات خرید و فروش در روزنامه‌ها منتشر می‌شد و من شیفته این بخش بودم، به‌ویژه قسمت مربوط به کسب‌وکارهای قابل فروش. یک روز، چشمم به تبلیغی افتاد که به دنبال فردی برای اجاره یک کامیون بستنی بود. با خودم گفتم: «چه کار جذابی!» و بلافاصله دست به کار شدم.

به تدریج وارد حوزه‌های مختلف کسب‌وکار شدم؛ اما در نهایت، به این نتیجه رسیدم که جای من در صنعت غذا و نوشیدنی است. حالا، پس از سه دهه تجربه و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های متعدد، تصمیم گرفتم رویای خود را به واقعیت تبدیل کنم و رستوران خودم را راه‌اندازی نمایم.

یکی از دوستان پدرم رستورانی به نام *Celebrity Deli* داشت که همیشه مملو از مشتری بود. سال‌ها گوش دادن به تجربیات او و یادگیری از داستان‌هایش، تأثیر زیادی بر من گذاشت. در نهایت، در سال ۲۰۱۲، با سرمایه‌ای محدود، تصمیم گرفتم رستوران خودم را افتتاح کنم. در این مسیر فهمیدم که کارآفرینی، یعنی پذیرش چالش‌های بزرگ، گرفتن تصمیمات سخت و گاهی کنار گذاشتن کسب‌وکارهای قدیمی برای تمرکز بر فرصت‌های جدید. اولین تجربه من از راه‌اندازی رستوران، در یک پمپ بنزین بود. با وجود اینکه هزینه اجاره آن مکان (۳۵۰۰ دلار در ماه) مناسب بود؛ اما به دلیل موقعیت مکانی نامطلوب، این کسب‌وکار به موفقیت نرسید. حتی صف‌های طولانی مشتریان نتوانست بر مشکل ناامنی منطقه غلبه کند و همین مسئله مانع جذب بیشتر مشتریان شد. این تجربه ارزشمند به من نشان داد که انتخاب مکان مناسب برای یک رستوران چقدر حیاتی است. با همین درس مهم، تصمیم گرفتم با بودجه‌ای که داشتم، مکانی بهتر و مناسب‌تر برای رستورانم پیدا کنم. من مهارت بالایی در بازاریابی داشتم و می‌توانستم مشتریان زیادی را جذب کنم؛ اما در مدیریت بخش‌های پشت‌صحنه کسب‌وکار، تجربه کافی نداشتم. همین کمبود دانش باعث شد که نتوانم همگام با افزایش تقاضا، عملیات را به‌خوبی پیش ببرم. علاوه بر این، شریکی انتخاب کرده بودم که دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به من داشت و این تفاوت نظرات، مشکلاتی را در مدیریت ایجاد کرد؛ با این حال، توانستم بر چالش‌ها غلبه کنم و در نهایت چهار شعبه دیگر نیز افتتاح کنم.

در این شعبه‌ها منوی ساده، اما جذابی ارائه می‌دادم: برگر (با یا بدون پنیر)، سیب‌زمینی سرخ‌کرده، ساندویچ مرغ، چیلی، کیک تولد و میلک‌شیک با شربت شکلات یا وانیل. یکی از

جالب‌ترین آیت‌هایم، «جیلی ۲۳۹ لوبیایی» بود. اگر کسی دربارهٔ این عدد می‌پرسید، پاسخ می‌دادم: «اگر یک لوبیای دیگر اضافه می‌کردیم، خیلی نفاخ می‌شد!» این شوخی قدیمی پدرم بود که به جذابیت این آیت‌م در منو اضافه می‌کرد و مشتریان را به خنده وامی‌داشت. در نهایت، پس از موفقیت‌های متعدد، تصمیم گرفتیم این کسب‌وکار را بفروشم و به سراغ فرصت‌های جدید بروم.

در صنعت غذا و نوشیدنی، تجربهٔ مدیریت کسب‌وکارهای زیادی را دارم. برخی از آن‌ها موفقیت‌آمیز بودند؛ درحالی‌که برخی دیگر را فروختم یا تعطیل کردم. به‌عنوان یک کارآفرین، باید آمادگی این را داشته باشید که گاهی کسب‌وکارهای فعلی خود را رها کرده و به دنبال فرصت‌های جدید بروید. من همیشه دوست داشتم مانند جویباری باشم که وقتی به سنگی برخورد می‌کند، مسیرش را تغییر داده و ادامه می‌دهد، به جای اینکه در یک نقطه بایستد و راکد بماند. این طرز فکر به من کمک کرده تا در برابر چالش‌ها و تغییرات صنعت غذا و نوشیدنی، انعطاف‌پذیر بمانم و همیشه به سمت رشد حرکت کنم.

رستوران‌داری؛ مسیر کارآفرینی در صنعت غذا و نوشیدنی

کارآفرینان همواره جذب کسب‌وکارهایی می‌شوند که نه تنها به دلشان می‌نشیند؛ بلکه به عمق وجودشان راه می‌یابد. برای آن‌ها، این فراتر از یک هدف ساده است؛ به‌نوعی، بخشی از هویت و علاقهٔ درونی‌شان محسوب می‌شود. نکتهٔ جالب این است که چنین کارآفرینانی معمولاً نیازی به تفکر طولانی ندارند. آن‌ها به‌خوبی می‌دانند خواهان چه چیزی هستند و به چه مقصدی می‌خواهند برسند.

اما چالش اصلی زمانی آغاز می‌شود که پای مسیر رسیدن به هدف به میان می‌آید. اغلب کارآفرینان مقصد و نتیجهٔ مطلوب را در ذهن دارند؛ اما از جزئیات راه و چگونگی پیمودن آن اطلاع دقیقی ندارند. این موضوع در هر صنعتی صدق می‌کند؛ اما در صنعت غذا و نوشیدنی، به دلیل پیچیدگی‌ها و چالش‌های خاص آن، برجسته‌تر است.

اینجاست که اهمیت شناخت مسیر و برنامه‌ریزی دقیق برای موفقیت در این حوزه به وضوح نمایان می‌شود.

تصور کنید یک دستور غذایی شگفت‌انگیز از مادر بزرگتان در دست دارید؛ یک سس پاستای بی‌نظیر، یک هویجی که همه را مجذوب می‌کند یا حتی یک نوشیدنی خاص و پُرطرفدار. حالا سؤال این است: «آیا باید این دستور را به محصولی برای تولید و توزیع

گسترده تبدیل کنید؟ یا شاید بهتر باشد همین سس را در منوی یک رستوران بگنجانید و با پاستای تازه سرو کنید؟ شاید هم رویای شما راه‌اندازی یک نانوائی یا قنادی باشد که این دستوره‌های خاص را ارائه می‌دهد.

خواسته شما مشخص است: می‌خواهید این لذت غذایی را با دنیا به اشتراک بگذارید و درعین حال، از آن کسب درآمد کنید؛ اما سؤال اصلی اینجاست: چطور می‌توانید این رویا را به واقعیت تبدیل کنید؟»

برای این کار، نه تنها باید هنر رستوران‌داری را یاد بگیرید؛ بلکه لازم است ذهنیتی کارآفرینانه داشته باشید. این ترکیب مهارت‌ها و بینش است که به شما امکان می‌دهد، ایده‌تان را به شکلی موفقیت‌آمیز پیاده کنید و به بازار ارائه دهید. من شما را گام‌به‌گام همراهی می‌کنم تا بتوانید از ایده اولیه رستوران، کافه یا هر کسب‌وکار غذایی دیگری، به یک واقعیت موفق دست پیدا کنید. شما قرار است از شکست‌ها و موفقیت‌های من و دیگران درس بگیرید. در طول سال‌ها کار در این صنعت و انتشار مجله غذا و نوشیدنی، شکست‌ها و موفقیت‌های زیادی را تجربه کرده‌ام؛ هزاران شکست و صدها موفقیت.

به عقیده من، شکست‌ها اغلب آموزنده‌تر از موفقیت‌ها هستند؛ درحالی‌که بسیاری از کسب‌وکارهای موفق با سرمایه‌های کلان یا پشتوانه نام‌های مشهور آغاز شده‌اند، این عوامل به‌تنهایی نه راز موفقیت هستند و نه تضمینی برای پیشگیری از شکست.

پیش از هر چیز، باید دقیقاً مشخص کنید که از این مسیر چه می‌خواهید. آیا قرار است این شغل تمام‌وقت شما باشد یا شغلی پاره‌وقت و مکمل؟ آیا به دنبال آزادی عمل به‌عنوان رئیس خودتان هستید یا تنها به دنبال درآمدزایی می‌گردید؟ آیا عشق به غذا و صنعت غذا شما را به این مسیر کشانده یا انگیزه اصلی‌تان پول است؟

شاید می‌خواهید میراثی برای آینده خود و فرزندان‌تان بسازید یا شاید هدف‌تان خدمت به مردم است و حتی حاضر هستید ظرف‌های کثیف مشتریان را بشویید تا لبخند رضایت بر چهره آن‌ها ببینید؛ اما مهم‌تر از همه، باید بدانید نتیجه ایده‌آل شما از این کسب‌وکار چیست. در این مسیر، شفافیت درباره انگیزه‌ها و اهداف، کلید موفقیت است. وقتی بدانید چه چیزی شما را به حرکت وامی‌دارد، می‌توانید گام‌های مؤثری برای تبدیل ایده ذهنی‌تان به

۱. مجله غذا و نوشیدنی، یک مرجع معتبر در صنعت رستوران‌داری است که نویسنده به‌عنوان ناشر و مشاور در این حوزه فعالیت کرده است.

واقعیت بردارید و کسب‌وکاری بسازید که واقعاً با رویاها و ارزش‌های شما همخوانی دارد.

واقع‌بینی در مورد رؤیای شما

زمانی که این کتاب را می‌خوانید، ممکن است با خود بگویید: «بله، من هم می‌خواهم رستوران خودم را داشته باشم.»

اجازه دهید تصویری را که اغلب افراد هنگام بیان این جمله دارند، برایتان ترسیم کنم: در این رویا، شما هر زمان که بخواهید به رستوران سر می‌زنید (چرا که شما رئیس هستید). از میزی به میز دیگر می‌روید، با مشتریان گپ می‌زنید یا در کنار بار می‌نشینید و با مشتریان صمیمانه صحبت می‌کنید. تیمی وفادار از کارکنان، تمام جزئیات را بدون دخالت شما مدیریت می‌کنند. تمام درآمدها به‌طور کامل تحت کنترل شماست. به راحتی و بدون نگرانی، به تعطیلات می‌روید؛ زیرا نیازی به حضور دائمی شما در رستوران نیست. درآمدها چشمگیر است و رستوران‌تان مانند یک ماشین به‌خوبی تنظیم‌شده، تقریباً به‌صورت خودکار نیز کار می‌کند.

تصویری رؤیایی و جذاب است، این‌طور نیست؟

در تجربه شخصی من، جذابیت‌های اولیه مدیریت یک رستوران، خیلی زود رنگ می‌بازد، به‌ویژه پس از راه‌اندازی و شروع همکاری با دوستان. اگر مشتری نداشته باشید، منابع مالی شما به‌سرعت تحلیل می‌رود. در این شغل بدون توجه به ساعت کاری، همیشه باید در دسترس باشید. ممکن است مجبور شوید دستشویی‌ها را تمیز کنید، زباله‌ها را بیرون ببرید یا حتی در شیف‌ها حاضر شوید؛ درحالی‌که درآمد به‌کندی و هزینه‌ها به‌سرعت جابه‌جا می‌شوند.

در این مسیر، باید به سؤالات مهم زندگی خود بیندیشید:

- دقیقاً چه کاری می‌خواهید انجام دهید؟
- چگونه فرار است آن را به نتیجه برسانید؟
- آیا برای سخت‌کوشی بی‌وقفه آماده‌اید؟
- آیا توانایی پذیرش شکست را دارید؟
- آیا می‌توانید با ریسک‌های جدی روبه‌رو شوید و باز هم مسیرتان را ادامه دهید؟

و از همه مهم‌تر: **شکست برای شما چه معنایی دارد؟**

شکست برای هرکس معنای منحصربه‌فردی دارد. گاهی شکست در قالب مشکلات

مالی ظاهر می‌شود و گاهی می‌تواند اثری عمیق بر شخصیت شما بگذارد؛ اما معنای واقعی شکست را تنها شما می‌توانید برای خودتان تعریف کنید. برای من، شکست همیشه در بعد مالی خلاصه نشده است. من به دنبال **پایداری** و **دوام** هستم. شاید همین نگاه است که باعث شده، فعالیت مستمر بیش از ۲۰ سالهٔ مجلهٔ صنایع غذایی و نوشیدنی را یک موفقیت واقعی بدانم.

این مجله در طول سال‌ها، دوره‌های پرفراز و نشیب مالی بسیاری را پشت سر گذاشته است. یکی از موضوعاتی که در اینجا به آن خواهم پرداخت، چگونگی عبور از این چالش‌هاست. زندگی را می‌توان به یک ترن هوایی تشبیه کرد: اگر هنگام پایین رفتن به اندازهٔ کافی سرعت نگیرید، هرگز به اوج بعدی نخواهید رسید. ترمز گرفتن در مسیر نزولی، تنها مانع پیشرفت شما می‌شود. این یکی از مهم‌ترین درس‌هایی است که به سرعت در این مسیر خواهید آموخت. این‌ها برخی از مسائلی هستند که هر کارآفرین (رستوران‌دار) باید به آن‌ها توجه کند. من همیشه علاقه‌مند به خدمت‌رسانی در صنعت مهمان‌نوازی بوده‌ام. از کودکی با شنیدن داستان‌های موفقیت بزرگ شده‌ام و همواره دوست داشتم مجله‌هایی مانند *Entrepreneur* یا *Inc.* را بخوانم تا ببینم چگونه می‌توان موفق شد. همیشه آرزو داشتم که یکی از آن افراد باشم. وقتی ۲۷ ساله بودم، بالاخره فرصتی پیش آمد و در مجلهٔ *Entrepreneur* به‌عنوان یکی از ۴۰ کارآفرین برتر زیر ۴۰ سال کشور معرفی شدم. اگرچه این موفقیت بخشی از مسیر شغلی‌ام بود؛ اما تصمیم گرفتم که این تنها دستاورد برجستهٔ زندگی‌ام نباشد.

آیا می‌توانید به کارکنان، تأمین‌کنندگان، مشتریان‌تان و حتی به خودتان خدمت کنید؟ کارآفرینی قوانین خاص و ارزش‌های منحصربه‌فردی دارد. کارآفرینانی همچون ریچارد برانسون و مارک کوبان، طرفداران زیادی دارند که آرزو دارند مانند آن‌ها زندگی کنند. موفقیت تنها به شهرت و ثروت محدود نمی‌شود (اگرچه موفقیت مالی نیز ارزشمند است)؛ بلکه در این است که شما هم مانند آن‌ها به‌عنوان کارآفرین و رستوران‌دار مورد تحسین قرار بگیرید و زندگی‌ای مشابه آن‌ها بسازید. آیا به یاد دارید که وقتی بچه بودید، آرزو می‌کردید به مک‌دونالد بروید و با رونالد مک‌دونالد ملاقات کنید؛ چون فکر می‌کردید او صاحب آنجاست؟ این همان روحیهٔ کارآفرینی است.

اگر آماده‌اید، بیایید ادامه دهیم. منتظرم به‌زودی در رستوران یا کافی‌شاپ جدیدتان غذا بخورم و از آن لذت ببرم.