

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе	4
Введение. Учитесь на опыте успешных	6
Глава 1	
Собственник ресторанной компании — это про взаимоотношения	10
Максим Мирсиянов (Нижний Новгород)	14
Партнерство — то, с чего часто начинается ресторанный бизнес	20
Инвесторы и партнеры отличаются друг от друга, но не все об этом знают	34
Отношения с властью. Мифы и реальность	40
Топ-менеджеры — наемные сотрудники или потенциальные партнеры?	46
Глава 2	
Концепция — главный риск ресторатора?	54
Евгений Реймер (Самара, Оренбург, Саратов)	58
О том, как важны концепции и как их строить	62
Примеры успешных концепций из практики	68
Георгий Хвистани (Сочи)	86
Рождение идей для успешных концепций ресторанов. Опыт юга России	88
Денис Иванов (Новосибирск, Москва)	100
Ключевое в концепции — ее актуальность, которая создается за счет насмотренности	104
13 основных принципов построения ресторанного бизнеса	108
Кирилл Шлаен (Екатеринбург)	120
Гений места. Концепция ресторана как встреча времени и пространства	122
Айрат Гарипов (Казань)	136
Как придумать новую концепцию для сильного ресторана?	140
Как развивать маркетинг и укреплять свои бренды, когда классические каналы умерли, а новые еще не устоялись?	148
Глава 3	
Стартап и большая компания, есть ли разница в управлении?	158
Алексей Горенский (Красноярск)	162
Компания растет. Как управлять точками роста и развитием бизнеса одновременно. Как построить и не потерять	166
Максим Коновалов (Ижевск)	194
Диверсификация бизнеса через мультибрендовость	198
Глава 4	
Работа с персоналом. Победят те, кто вложится в команды	216
Павел Кашников, Алексей Новиков (Ярославль)	220
Современные системные принципы управления командой ресторана	224
Игорь Крупицкий (Калининград)	244
Как сделать сотрудников главным ресурсом компании	246
Закключение. Это только начало	262



Об авторе

Мы с командой специалистов компании Welcomerpro работаем в среднем в 15 ресторанных проектах России ежемесячно. И ключевые задачи, которые мы решаем, — это увеличение прибыли, улучшение сервиса, постановка процессов на производстве, корректировка силы HR-бренда и HR-процессов, маркетинговые активности и укрепление концепций ресторанов.

Основными нашими достижениями являются не только выстроенные системы в ресторанах России, обученный персонал, увеличенные доходы собственников, а еще и постоянные инновации в технологиях ведения ресторанного бизнеса.

Система методик Kitchen Mangement — правила управления производствами ресторанов — была сформирована мною пять лет назад и описана в книге «Управление рестораном, который любит гостей». И далее, уже много лет, этот системный подход дает возможность ресторанным компаниям наводить порядок на производстве. Система в принципе изменила отношение к профессии шеф-повара в целом в индустрии. Недавно вышла моя новая книга «Управление производством: вкус, контроль, экономика, лидерство. Техники Kitchen Management».

Система методик Service Design и Service Management, схема работы с эмоциональным сервисом разработана нашей командой два года назад, отработана и дала результат в более чем 30 ресторанных компаниях нашей страны. Она описана мною в книге «Как полюбить гостей ресторана. Техники Service Design и Service Management». Сейчас мы пошли дальше и автоматизируем управление выручкой через влияние на сервис.

Система методик Care Cost и Care Profit быстро и эффективно повышает прибыль ресторанных компаний. Схема правильного анализа, верного вовлечения команды в управление экономикой — и результат в виде увеличения прибыли на 25% через месяц работы налицо. Детально информация об управлении прибылью прописана в моей книге «Управление рестораном, который любит прибыль».

Мы гордимся нашим подходом — всегда развиваться и улучшать рестораны страны.

В свое время я управляла ресторанными компаниями, открыла более 60 ресторанов, получила степень Executive MBA в Стокгольмской школе экономики. У меня пять высших образований, и два из них по психологии личности и социальной психологии. Но только сейчас, работая в компании Welcomerpro, я понимаю, что главное — это не только учиться, но уметь творить, трансформировать знание в реальные результаты.

ГЛАВА 1

СОБСТВЕННИК РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ – ЭТО ПРО ВЗАИМООТНОШЕНИЯ



Нижний Новгород



Собственник и взаимоотношения

Инвесторы, партнеры, топ-менеджеры. Безусловно, допустив ошибку в этих сферах построения бизнеса, можно потерять все, даже при наличии отличной концепции ресторанов. Риски колоссальны, а информацию практически нигде не получить. Сформировать свою картинку действий возможно только на основании опыта другого человека. Невозможно построить крепкую компанию, если не быть профессионалом во взаимоотношениях, ведь бизнес как раз про это — про то, что собственник умеет выбирать партнеров, собирать команду крепких топ-менеджеров, развивать отношения с инвесторами и качественно взаимодействовать с властью. Мы живем не в вакууме. Мы оперируем в бизнес-среде, наполненной с разных сторон активностью, которая направлена на нас, и через это мы принимаем решения, теряем или приобретаем, побеждаем или проигрываем.

Что стоит знать, чтобы сохранить и сделать свой бизнес сильным?

Партнерские отношения — это всегда непросто. Сколько историй потери бизнеса из-за того, что изначально допустили ошибки, не продумали всё «на берегу». Истории успеха и потерь в построении партнерских отношений — это ценное и важное, что может позволить понять, как действовать. Есть ли возможность не делить бизнес с партнером в перспективе и не расходиться? Что для этого стоит сделать в начале пути?

Инвесторы

Стоит ли брать деньги в долг, и чем это может закончиться? Каковы риски, каковы варианты построения отношений, что в будущем? Отношения с инвесторами отличаются от отношений с партнерами. Нужно уметь выбирать инвестора, выстраи-



МАКСИМ МИРСИЯНОВ

Ресторатор, BerezkaGroup

Нижний Новгород

МАКСИМ МИРСИЯНОВ

ПАРТНЕРСТВО – ТО, С ЧЕГО ЧАСТО НАЧИНАЕТСЯ РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

Бизнес сложно построить в одиночку. Часто мы входим в партнерские отношения на импульсе, на энергии, в эйфории. А потом случается жизнь. И мы задаем себе вопросы — «А почему я выбрал именно этого человека? Мог ли я открыть бизнес самостоятельно?». Опыт ресторатора, который осмыслил свои отношения с партнерами, вышел на правила, прошел кризисы, решил вопрос эффективности — это самое ценное, что может быть.

Истории развития партнерства

«Давай что-нибудь сделаем вместе» — фраза, известная многим рестораторам. В какой-то момент я насчитал у себя 18 партнеров по бизнесу. Для взаимодействия с таким количеством разных людей с разными целями вам нужно будет превратиться в некоего медиатора, потому что, прежде всего, придется уделять много сил выстраиванию комфортных взаимоотношений и эффективных коммуникаций. Давайте разберемся, для чего нужно партнерство, как его избегать и как правильно в нем взаимодействовать.

Внешне партнерство часто выглядит так: «Мы вместе будем много зарабатывать». А внутренне: «Если не получится, то я не один проиграл, а разделил провал с партнером». Даже опытные рестораторы психологически хотят с кем-то разделить потенциальное поражение.

Как ни странно, скажу следующее — если можно обойтись без партнерства, лучше обходиться. Если вам нужен этот конкретный человек в бизнесе, то лучше попробовать построить отношения с ним как с наемным сотрудником и иметь возможность расстаться. Например, заплатить за консультацию или даже за административный ресурс. Если человек с невероятной экспертизой, сильнее вас, можно выстроить отношения как с консультантом, с ментором. Но в тот момент, когда вы полны опасений за результат, и когда такой человек в ответ вам предлагает партнерство, сложно отказать, сложно предложить отношения другого рода. Проще сказать: «Окей, давай сделаем это вместе».

Есть также сценарии поиска. Например, ты знаешь, что точно не можешь справиться сам, но есть человек, который поможет. Заключать партнерство? А может, есть другие специалисты?

МАКСИМ МИРСИЯНОВ

ИНВЕСТОРЫ И ПАРТНЕРЫ ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА, НО НЕ ВСЕ ОБ ЭТОМ ЗНАЮТ

Отношения с инвесторами часто доставляют предпринимателям больше всего проблем. Редко инвестор дал денег и «пропал». Многие из них уверены, что могут и должны не только вникать в финансовые вопросы, но также высказываться по концепции, сервису, вкусу. Отношения с инвесторами начинаются с вопросов кредитования или финансирования, а потом часто развиваются в совсем неэффективные направления. Инвесторы — это своеобразные «банки», или отношения с ними нужно выстраивать на какой-то иной логике?

Как строить отношения с инвесторами, чтобы выиграть

Инвесторов часто путают с партнерами, а сами отношения с инвесторами иногда приводят к катастрофам, так как они ошибочно считают себя партнерами.

Ключевое отличие инвестора от партнера — максимальное разграничение функций. Единственный критерий, через который выстраиваются отношения с инвестором, — это деньги. Только через деньги, только через числительные, математику мы строим отношения с инвесторами. Как только подключается эмоция и относительные оценки (вкусно/невкусно, красиво/некрасиво), тогда это уже ваш неожиданный партнер. Значит, надо включать в соглашение на этот случай пункты про развод и ограничение.

Но не забывайте, что инвесторы тоже люди. Если вы приготовили в ресторане жесткий стейк, и официант принес его, не улыбаясь, нахамил гостю, то ограничивать инвестора в праве эмоционального личного высказывания нельзя. В инвесторе тоже нужно видеть человека. Мы можем прописать отношения через деньги, но это не отменяет эмоциональную окраску. И, входя в отношения с инвестором, вы обязаны примерять роль «человека-громоотвода» на себя. Категорически недопустимо чтобы «громоотводом» стал кто-то другой: управляющий, шеф-повар, официант. Поэтому ваша обязанность — принимать инвесторов с особенностями их личности, их характера. Нельзя все регламентировать полностью. Это тоже может разрушить действующие или будущие отношения.

Если вам неприемлемы характер или ценности инвестора, лучше не берите его деньги.

Инвестор — это лицо, предоставляющее ресурс. Всё, больше ничего. В 99 процентах случаев этот ресурс — деньги. Идеальный

МАКСИМ МИРСИЯНОВ

ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ. МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Мы — предприниматели, и оперируем в рамках законов и правил, которые задает государство. Ресторатору не избежать вопросов к власти. Знание законов, умение построить эффективную бизнес-модель — все это задачи того, кто создает бизнес и управляет им. Последние несколько лет и серия локдаунов показали, что эффективны те, кто умеет выстраивать диалог с властью. Как это сделать?

Предпринимательство и власть. Как построить эффективные отношения

Около 99% ресторанов — это малый бизнес. Интересно то, что произошло в сознании рестораторов в 2020 году в связи с пандемией. Ранее существовала мантра, что «есть будут всегда». Это оказалось заблуждением. Начался локдаун, и все рестораны закрылись. То, как повели себя рестораторы, было во многом похоже на поведение маленьких детей, которые пытаются построить отношения с взрослым миром. Например, некоторые начали говорить другим рестораторам в городе: «Если мы закроемся, не берите наше помещение в аренду». Не думая о том, что арендодатель тоже ведет свой бизнес и так же страдает от всего происходящего. Многие были растеряны. Рестораторы — прежде всего творцы. У них трепетное отношение к произведениям своего искусства, сильное творческое начало. Поэтому у многих вспыхнула обида, когда мир оказался не готов оценить их произведения и мог спокойно их потерять.

Когда мы летели в пропасть в марте 2020 года, быстро поняли, что очень переоцениваем значение конкуренции друг с другом и сильно недооцениваем наши взаимоотношения с обществом и властями. Это осознание привело к тому, что все потянулись друг к другу, как в пустыне во время засухи все приходят к водопою. Благодаря пандемии, конкуренция в марте 2020 года прекратилась.

В нашем городе во время пандемии было сформировано профессиональное объединение. Мы понимали, что только через сотрудничество с властью возможно справиться с данной ситуацией, понимали, что нужен взрослый разговор. Прежде всего, мы задались вопросом, что мы можем дать власти, потому что понимали, что наши налоги на общем фоне ничтожны.

МАКСИМ МИРСИЯНОВ

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ – НАЕМНЫЕ СОТРУДНИКИ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ?

Выигрывают те, кто умеет строить сильные команды. Нужно уметь собирать правильных людей, развивать, удерживать и воодушевлять их. И все это приходится делать в условиях «бедного» на кандидатов рынка. Основой сильных команд являются топ-менеджеры. Логика построения отношений с ними — ключевая опция, влияющая на развитие бизнеса.

Как собрать команду звезд?

Начну с главного. На мой взгляд, переход в партнерство с наемными сотрудниками — это крайне странный и нежелательный вариант ведения бизнеса в принципе и тем более партнерство, когда ради сохранения члена в команде мы делимся с ним долей. Позитивного опыта у меня в этом нет. Однако убежден, что надо делиться с топами операционной прибылью и максимально передавать управление доходами и экономикой.

Я вижу, что рестораторам нужно становиться ресторанными продюсерами. Здесь возникает набор важных задач:

- найти на рынке звезд, шеф-поваров и управляющих;
- очень внимательно и аккуратно выстроить для них индивидуальные сценарии личностного роста, обходя острые углы;
- развивать их насмотренность;
- воспитывать в них предпринимательское мышление.

Осознаю — возникает риск, что предпринимательское мышление разовьется настолько, что ты станешь не нужен, и человек уйдет в свободное плавание. Но очевидно, что человек потратит лучшее время своей карьеры и работы по найму на твое дело, и надо быть за это ему благодарным. И... искать следующих.



Пример из жизни. Наша управляющая профессионально выросла и уехала из Нижнего Новгорода в Москву. Там она стала операционным директором в компании Ильи Тютенкова. Я горжусь тем, что мы воспитываем такие кадры. И понимаю, что она всё, что могла, отдала нашей компании. А то, что она в Москве заняла позицию выше, — это показатель карьерных перспектив для коллег.



ГЛАВА 2

КОНЦЕПЦИЯ – ГЛАВНЫЙ РИСК РЕСТОРАТОРА?

Самара

Казань

Екатеринбург

Сочи

Многие рестораторы понимают, что выбор концепции — ключевой риск ресторатора. Какой открыть ресторан — это основная гипотеза, которую проверяешь при помощи больших инвестиций и времени. Риски высокие. Можно ошибиться и не угадать. Такие случаи известны — вы открываете ресторан, который опередил время, и гостевой поток не растет. К вам ходит немного гостей, потому что не всем дано понять вашу идею. Или, наоборот, вы открыли ресторан, как у других, таких много. Гости не понимают, чем вы отличаетесь, почему нужно выбирать именно вас.

Чтобы собрать концепцию, нужно думать не только о меню и интерьере. Вопросов много. И один из ключевых — идея, которую вы хотите донести гостям, миру. Вам нужно будет сформировать границы бренда, его голос и проявления в атрибутах, понять, кто станет целевой аудиторией, что важно для них. Почему не стоит открывать ресторан без осмысления всей структуры концепции? Почему в этом заложена ключевая опция провала? Когда концепция не осмыслена и не собрана, ресторан будет «рассыпаться», идеи будут слабыми, не просматриваемыми, вы будете выглядеть как, например, «едальня» с неплохим дизайном, и всё. А пришло время концептуальных проектов, ресторанов с идеей.

Работа с концепцией потребует у вас знания технологий Marketing Mix. Эта система позволит не упустить ничего, продумать всё в деталях, собрать концепцию в единой логике. Начинаться всё будет с ключевых характеристик бренда и далее конкретизироваться в логике 7P (Product, Place, Price, People, Physical Evidence, Promo, Processes). Если кому-то кажется, что добиться осознанного успеха сейчас легко, вы ошибаетесь. Ресторанный бизнес растёт, и набирает обороты тема конкуренции. «Лучше побеждать с завидным преимуществом», — сказал один из авторов этой книги. Я с ним полностью согласна, потому что каждый день работаю с ре-



ЕВГЕНИЙ РЕЙМЕР

Ресторатор, президент ассоциации
ресторанов Milimon Family
Самара, Оренбург, Саратов

ЕВГЕНИЙ РЕЙМЕР

О ТОМ, КАК ВАЖНЫ КОНЦЕПЦИИ И КАК ИХ СТРОИТЬ

Один из ключевых вопросов предпринимателя — какой открыть ресторан, чтобы не ошибиться? На кону большие деньги и часто не свои. Для того чтобы построить успешный проект, стоит начинать с осмысления концепции. Делать это профессионально. Тратить на это время. Безусловно, ресторатору важно развивать свою насмотренность, чтобы новый проект был актуален, соответствовал ожиданиям целевой аудитории и превосходил их. Не «построить проект для всех» или «делаем так, потому что я так хочу». Эти подходы работали тогда, когда рынок был далек от насыщенности и гости отличались более низкой требовательностью. Приходят новые времена, а значит, нужно овладевать новыми подходами.

Что нужно знать про концепции

До ресторанов я занимался рекламным бизнесом. Всегда тяготел к творчеству. Создал свое рекламное агентство. Сначала это была студия дизайна, рекламы и фотографии. За шесть лет работы развились до крупного рекламного холдинга. Выигрывали крупные тендеры. Всё было хорошо. В 2007 году моя супруга окончила университет и, следуя моему примеру, тоже захотела создать свой бизнес. На семейном совете было решено, что они вместе с братом Денисом Левиным откроют службу доставки японской кухни.

В Самаре тогда только начали появляться японские рестораны. В одном из них работал шеф-повар японец и ребята, повара, которые работали в этом ресторане, отличались глубоким пониманием темы. Наш знакомый был выходцем из этого ресторана, он и стал нашим шеф-поваром. Таким образом, у нас появилась команда. Я помог с маркетингом и бизнес-процессами. Моя жена с братом занимались операционкой. Всё отлично заработало.

В 2008 произошел самый большой кризис в истории современной России, и в моем рекламном бизнесе всё рухнуло. Крупные клиенты не могли оплатить даже те услуги, которые были уже оказаны, возникла большая дебиторская задолженность. Мы попали в глубочайший кризис. Я боролся с ветряными мельницами. В один из таких тяжелых дней я пришел домой, у меня было плохое настроение, а супруга встретила меня радостная, я бы даже сказал веселая. Возник диссонанс наших настроений. Я с удивлением спросил — чему она так радуется? На что она ответила — ты не представляешь, какое большое количество заказов на доставку мы исполнили сегодня. Признаюсь честно, в связи с проблемами в рекламном бизнесе в последние два-три месяца упустил их успехи из виду, но в этот момент Ольга меня заинтриговала.

ЕВГЕНИЙ РЕЙМЕР

ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ КОНЦЕПЦИЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Когда изучаешь теорию по концептологии, в какой-то момент понимаешь, что хочется услышать и изучить реальные примеры. Сложно понять, как это работает, если не узнать, как успешные идеи для ресторанов создаются на практике, переживают кризисы, управляются во времени.

Кстати, а что ждет нас в будущем?

Вот что представляется мне наиболее вероятным:

1.

Я уверен, что вскоре мы увидим **большое количество моноконцепций, увеличится сегментация рынка**. Сейчас наблюдается большое количество заведений с мультипредложением. Множество ресторанов, в меню которых широкий выбор, к примеру, от пиццы до роллов. Уверен, что в перспективе число таких проектов будет уменьшаться, мы все чаще станем видеть более узкие концепции. Важно оказаться первым по выбору. Каждый проект будет формироваться в рамках специалитета. Например, в Японии есть рестораны, которые делают только рамен или специализируются на блюдах из угря. И делают их отлично! Они достигают невероятных профессиональных высот. Думаю, у нас тоже будущее за такими проектами.

2.

Индивидуальный подход. Нам в помощь придут цифровые технологии, биометрические системы, считывающие, например, лицо гостя, системы лояльности, выявляющие предпочтения гостей, и т. п. Владея этой информацией, мы научимся предоставлять персонифицированный, индивидуальный сервис даже в больших заведениях с большим гостевым потоком.

3.

Ритейл продолжит меняться. В продуктовых гипермаркетах уже появились кафе, есть фабрики-кухни. Они продолжают постепенно забирать гостей у ресторанов. Нужно предпринять ответные действия. Конечно, мы более вкусные и атмосферные. Наши гости понимают, что в ресторанах используются продукты более высокого качества, чем в продуктовом ритейле. И, безусловно, в этом вопросе гости нам доверяют. В данный момент уже есть шаги в этом направлении. В будущем мы увидим более ярко выраженный тренд на продуктовые лавки при ресторанах: хлеб, сыры, овощи, молочка, десерты, мясная кулинария. Сейчас, очевидно, идет борьба за долю корзины потребления. И мы должны в нее активнее включиться.



ГЕОРГИЙ ХВИСТАНИ

Ресторатор, владелец и руководитель
крупнейшего ресторанного
холдинга черноморского побережья
London Restaurant Group
Сочи

ГЕОРГИЙ ХВИСТАНИ

РОЖДЕНИЕ ИДЕЙ ДЛЯ УСПЕШНЫХ КОНЦЕПЦИЙ РЕСТОРАНОВ. ОПЫТ ЮГА РОССИИ

Россия — большая страна. То, что успешно работает в одном регионе, может совершенно не подходить для другого. Что может быть сильнее, например, специфики сезонных регионов, где колебания гостевого потока активно влияют на бизнес-результат? Изучая опыт предпринимателей из разных частей страны, можно увидеть, понять, какая концепция подойдет именно вашему месту. А здесь еще и про конкретные процессы при создании успешных ресторанов — что может быть интереснее?

Работа с концепциями в сезонном бизнесе

Исторически у нас сложился опыт в плане проработки вновь открывающихся ресторанов. Мы пришли к пониманию, что открытие ресторана требует осмысления многих процессов, большой подготовительной работы.

Наша компания оперирует в городе Сочи. Я четко понимаю, что есть специфика. То, что отлично покажет себя в Сочи, совершенно не факт, что будет успешно работать в других городах России.

Мое мнение — нужно открывать ресторан там, где ты живешь. Учитывать опыт проживания. Он помогает понять, на каких улицах стоит открываться, где можно хорошо сработать, а где не ресторанные места и пробовать не стоит. Лучше открывать концепцию в своем городе, вы точно экспертно лучше понимаете его спрос.

Например, у нас есть замечательный ресторан Barceloneta. Сколько рестораторов ни открывали испанские проекты в России, у многих не получалось. Когда я решил попробовать, мне говорили — не надо делать, эта идея несостоятельна в России, гости без интереса воспринимают испанские проекты. Но у меня было понимание, что мы сможем выстрелить. Как я размышлял: Сочи — это город-курорт. У гостей, которые к нам приезжают, есть ожидание почувствовать атмосферу курорта. И даже, почему нет, что они не в Сочи, а в Испании. Также продукты в Сочи и в Испании похожи. Даже кухня похожа. Например, на Кавказе есть блюдо аджапсанда, а в Испании на него очень похожа эскаливада. Вкус аналогичен, так как основной продукт — болгарский перец. Кухню в нашем ресторане мы решили делать схожую с южной, но европеизировать, добавить, конечно, побольше испанских блюд и мотивов. Вот от таких идей собралась концепция ресторана, который, вопреки чужому опыту, стал успешен.



ДЕНИС ИВАНОВ

Ресторатор

Новосибирск и Москва

Денис Иванов окончил гуманитарный факультет НГУ, работал в крупнейших международных компаниях (Coca-Cola Export Corporation). С 2003 года занялся созданием и развитием собственных ресторанных проектов. Автор первого в Новосибирске ресторана высокой кухни «Классика». С 2009 по 2010 год являлся директором департамента по организации питания Оргкомитета «Сочи-2014». С 2010 года стал исполнительным директором проекта **Sochi2014. World Russky Dom («Русский дом»)** на Зимних Олимпийских играх в Ванкувере. Лауреат различных ресторанных премий. Награжден памятной медалью «За вклад в развитие Новосибирской области». Увлекается теннисом, много путешествует. Жена — Чизуко Сирахама, двое детей.

ДЕНИС ИВАНОВ

КЛЮЧЕВОЕ В КОНЦЕПЦИИ – ЕЕ АКТУАЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ СОЗДАЕТСЯ ЗА СЧЕТ НАСМОТРЕННОСТИ

Часто слышим — развивайте насмотренность, это важно. А как это делать? И зачем? Где это потом работает? Успешные идеи для ресторанов могут прийти во сне, но на самом деле это про изучение мира вокруг себя, посещение разных стран, проектов, общение с людьми. Все это может наполнить ресторатора, и постепенно он создаст удивительно яркие концепции, которые будут жить долго. Одно из правил успеха в ресторанном бизнесе — будь насмотренным.

Большой мир и идеи для ресторанов

Фактор времени: то, как концепция ложится на время, а время — на нее.

Девяностые, нулевые, двадцатые — все это качественно разные эпохи развития общества и бизнеса. В частности, ресторанного. На мой взгляд, в Новосибирске начала двухтысячных успех ресторана высокой кухни «Классика», моего первого проекта, предопределили везение, угадывание тенденций времени и опыт. Синергия этих трех начал. Сыграло умение почувствовать суть эпохи, ее основные требования. Я выдвинулся вперед благодаря свободному владению английским, возможности развивать язык в частых путешествиях. В начале двухтысячных в Сибири немного было людей со схожим багажом за плечами.

Все началось со студенческих поездок, университетских стажировок, их влияние на всю мою жизнь невозможно переоценить. Мне феерически повезло: мое знакомство с большим миром началось с Японии, мировой гастрономической державы. Потом были Малайзия, Таиланд, Сингапур. Месяцы погружения в восточные культуры не могли не воспитать мой вкус, позже это повлияло на многие мои проекты. «Жан Хуан Лу», Aziatish и [KU:] — дети первых и последующих восторгов, подаренных Азией. Ода Японии!

Умение перевести свой опыт в дело, предугадать и опередить тренд — мое решение сложного «судоку» ресторанного бизнеса. Путешествия в Юго-Восточную Азию с потребительской осознанностью, с чутким глазом, голодным до впечатлений, взрастили необходимые навыки ресторатора — насмотренность и то, что я называю напробованностью.

Нужно уметь быть профессиональным свидетелем. За несколько лет до появления моих проектов в Новосибирске, работая в московском отделении корпорации Coca-Cola, я наблюдал за становлением столичного ресторанного рынка. География

ДЕНИС ИВАНОВ

13 ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Можно собрать большое количество принципов построения успешного ресторанного бизнеса. Взяться за использование всех, и ничего не получить в итоге. Лучше всего, когда действительно состоявшийся ресторатор, проанализировав свой путь в бизнесе, выделяет основные. В таком случае фокусировка работает. И даст результат.

Исходя из личных успехов и неудач, я выделил для себя 13 основных принципов ведения ресторанного бизнеса. Вот мои техники, приемы и подходы.

1.

Инвестиции. Спросите себя: «Есть ли у меня сейчас деньги, чтобы начинать проект?» У меня есть железное правило, выработанное в процессе освоения ресторанного дела: никакую концепцию нельзя открывать с лимитом, на последние, заемные деньги. Нужно быть готовым к постоянному дофинансированию. Нельзя перепрыгнуть пропасть на девяносто процентов. Недоинвестированный ресторан — провальная история, обреченная. Идите на создание проекта не с дефицитом, а с излишком средств.

2.

Партнеры. Пункт для таких же энтузиастов, каким был я, когда открывал первый ресторан. В партнеры стоит брать тех, кто может дать вам необходимые ресурсы. Например, как в моем случае, — строителей, потому как стройка имеет огромное значение для нашей сферы. Но настоятельно рекомендую при выборе партнера задать себе ряд вопросов. Действительно ли нет других решений финансовых проблем, кроме использования ресурсов партнера? Что он может дать мне сейчас? Готов ли я через пять-десять лет вести с ним бизнес? Готовьтесь к тому, что в ваших отношениях с партнером может появиться его жена-лоббист со своими «пожеланиями». Или к тому, что партнер, спустя многие годы сотрудничества, изменится, станет обузой. Меняйте свое отношение к формальному: учитесь всё прописывать в партнерских соглашениях.

3.

Возможности. Создавайте то, что умеете. То, к чему лежит душа. То, в чем разбираетесь. Если жизнь дает лимоны, делайте из них лимонад, если же она подарила хорошего китайского шефа — открывайте китайский ресторан. Не нужно затевать то, о чем у вас нет четкого представления. Идя на риск, заходя на незнакомую территорию, поставьте себе цель научиться и

A black and white portrait of Kirill Shlaen, a man with long, dark, wavy hair and a full beard. He is wearing a dark, textured cardigan over a light-colored shirt with a subtle pattern. He is standing with his arms crossed, looking slightly to the left of the camera. The background is a plain, light color.

КИРИЛЛ ШЛАЕН

Бренд-директор компании
«Рестораны Кирилла Шлаена»
Екатеринбург

КИРИЛЛ ШЛАЕН

ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД В ВЫБОРЕ МЕСТА ДЛЯ РЕСТОРАНА И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИДЕИ МЕСТА ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНЦЕПЦИИ

Один из важных факторов успеха при создании ресторана — место. Существует большое количество критериев, чтобы не ошибиться при выборе. Но о том, что, помимо технических требований, высоты потолков и удаленности от детских учреждений, важно изучать историю места, связывать ее с концепцией будущего ресторана, говорят редко или практически никогда. Далее пример того, как можно построить яркую ресторанныю компанию, когда каждое ее заведение — это продолжение истории города и места, где оно открыто.

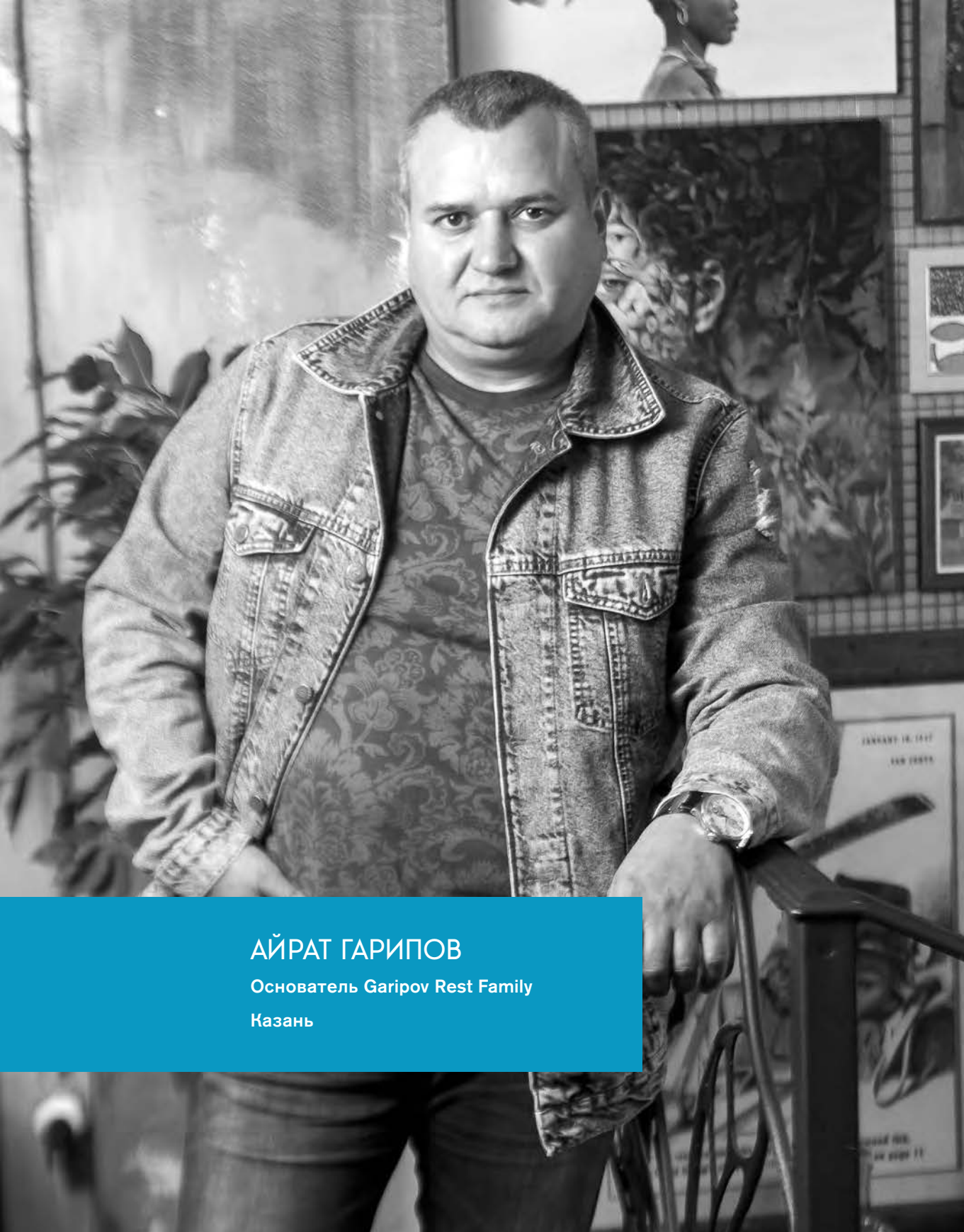
Гений места. Концепция ресторана как встреча времени и пространства

Те, кто занимается ресторанами, наверняка сталкивались с суждением, что существуют «неправильные места», где что ни открой — умирает, и «правильные», где всё получается сразу и работает десятилетиями, превосходя любые ожидания. Причем речь не идет о задворках спальных районов или промзонах. Эта разница ресторанных судеб остро ощущается в центре любого города и даже в соседних домах в районе Патриарших прудов. Бывает, отличный проект, с трудом справляющийся с гостевым потоком в своем помещении, пытается расшириться за счет другой локации и терпит неудачу.

Часто успешные московские проекты не могут впечатлить аудиторию, например, Екатеринбурга или Санкт-Петербурга, куда они приходят по франшизе. А интересные рестораторы из регионов не находят гостевой поддержки ни в соседних крупных городах, ни в Москве.

С 2000 года я открыл в Екатеринбурге, своем родном городе, около 30 разных по формату ресторанов, большинство из которых успешно работает и на момент написания этого текста в 2021 году. Более 20 лет я с удовольствием и удивлением наблюдаю за явлениями на ресторанном рынке и, кажется, кожей ощущаю движение идей и энергий, которыми он наполняется. С годами мне стали казаться очевидными некоторые нерациональные на первый взгляд критерии выбора места и концепции новых проектов, которые позволяют ресторану по-настоящему состояться.

В контексте успешности, состоятельности ресторанов не идет речь о качестве продуктов, искреннем гостеприимстве и профессионализме поваров. Это обязательный санитарный минимум, без которого нет смысла ресторан называть рестораном. Но бывает, что одинаковое качество продукта и сервиса



АЙРАТ ГАРИПОВ

Основатель Garipov Rest Family

Казань

АЙРАТ ГАРИПОВ

КАК ПРИДУМАТЬ НОВУЮ КОНЦЕПЦИЮ ДЛЯ СИЛЬНОГО РЕСТОРАНА?

Можно использовать тренды и адаптировать их для своих идей. Нужно уметь проверять выбранные идеи, чтобы не ошибиться. В этом подходе есть правила, которым стоит следовать.

Вдохновение и воплощение на примере создания Cheeseria

Я считаю, что работа с концепцией — это 90% успеха бизнеса в будущем. Мы должны поймать тренд, в этом наше искусство и самый большой предпринимательский риск. Надо искать тот тренд, который будет актуален на протяжении от 5 до 7 следующих лет. Нужно уметь заглянуть в будущее.

Если посмотреть, как менялся ресторанный рынок России за прошедшие 10–15 лет, то можно четко увидеть, как одни тренды приходили на смену другим. Что-то поднималось на волне всеобщего хайпа, а потом либо исчезало совсем, либо очень уменьшалось в объемах. Все помнят, какой был высокий интерес к японским и азиатским проектам. Потом их сменила паназия. Нельзя сказать, что первые исчезли совсем. Но интерес резко уменьшился. Я об этом. О том, что тренды постоянно меняются. То итальянские trattorie на пике, а потом уходят в небытие. И раз, удивительно, они опять появляются, но уже в новом формате.

Где мы можем черпать информацию для формирования концепций, чтобы понимать, какие тренды могут сработать? Я заметил, что рестораторы из региональных городов не заглядывают дальше Москвы и Санкт-Петербурга. А столичные рестораторы черпают вдохновение в Англии, Европе, Америке. Региональные города отстают в концептуальной представленности от федеральных центров. Мое мнение — следует изучать рынок шире, смотреть на мировой опыт, не нужно стесняться. Если взять любого московского или питерского ресторатора, то их концепции где-то позаимствованы, не придуманы. Пусть не целиком, но реплики точно просматриваются. Если они вдохновляются мировым опытом, то и регионалам надо смотреть шире, не только на Москву и Питер.

АЙРАТ ГАРИПОВ

КАК РАЗВИВАТЬ МАРКЕТИНГ И УКРЕПЛЯТЬ СВОИ БРЕНДЫ, КОГДА КЛАССИЧЕСКИЕ КАНАЛЫ УМЕРЛИ, А НОВЫЕ ЕЩЕ НЕ УСТОЯЛИСЬ?

Ресторанный бизнес постепенно перестает недооценивать маркетинг. Хотя в этом направлении все еще много вопросов. И главный — эффективность. Что делать? Как увидеть результат? Замерить эффективность?

Под термином «бренд» я понимаю комплекс ассоциаций, оценочных суждений и представлений о продукте, услуге или компании, который устойчиво закладывается создателем в сознании потребителей. Бренд — это абстрактное понятие, основывающееся не только на конкретных характеристиках товара, услуги или компании, но и на эмоциях и чувствах, которые возникают в душе потребителя во время взаимодействия с брендом.

Я считаю, что на формирование представления о бренде влияет всё. Любые соприкосновения и взаимодействия потребителя с нашим заведением, так или иначе, оставляют в сознании человека определенные следы, совокупность которых, в свою очередь, и формирует в сознании конкретного потребителя представление о нашем бренде.

Применительно к сфере общественного питания однозначно можно сказать, что мелочей не существует. Даже самый, казалось бы, пустяк способен оставить негативный отпечаток в душе человека, который запросто может усилиться, например, если посетитель изначально пришел в заведение с плохим настроением. В этом случае даже самая маленькая оплошность покажется гостю чем-то существенным, и, в конечном счете, может стать основой негативного отношения к бренду.

Я вижу, что с каждым годом конкуренция на рынке растет. Гости становятся всё более требовательны как в плане блюд, интерьера (атмосферы), так и в плане обслуживания. Это значит, что и мы должны регулярно работать над собой, стараясь улучшать наши заведения. Я уверен, что именно так, и только так можно по-настоящему заботиться о своих гостях.

Для меня маркетинг стоит на трех китах:

- Системность
- Омниканальность
- Аналитика

ГЛАВА 3

СТАРТАП И БОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ, ЕСТЬ ЛИ РАЗНИЦА В УПРАВЛЕНИИ?

Ижевск



Начинаете с одного ресторана, а потом вдруг у вас уже десять. И вы оказываетесь лицом к лицу с болезнями роста. Не понимаете, как справиться с проблемами, которые видите вы, но не может решить ваша команда. Бизнес разрывает на части. Вы имеете идеи и деньги, чтобы расти, но видите, что сил на это у сотрудников уже нет.

Как надо менять логику управления компанией, если она интенсивно растет? Как обнаружить боли компании и их устранить? Как построить успешный бизнес, расширяться и решить проблемы роста? Часто точкой преткновения является профессиональный уровень команды. Если искать на рынке «сильных», можно потерять время и ни к чему не прийти. Можно и нужно строить сильные системы развития сотрудников внутри компании. Но для этого важно иметь видение у самого владельца-руководителя, иначе, скорее всего, этот проект «не взлетит».

Что отличает хорошие компании от великих? Опций может быть много, но одна из важнейших — это сила команды. Считать, что вашими активами являются только построенные рестораны, неверно. Один из ваших активов — интеллектуальный капитал команды. Значит, необходимо в него инвестировать и делать это продуманно. Выиграет в первую очередь ваш бизнес — проблемы роста уйдут на второй план, так как станут просто текущими и понятными задачами для команды.

Роль собственника очень важна, даже если у вас есть команда сильных топов. В какой-то момент вам придется осознать, что без вашего участия бизнес может не пройти очередной поворот на пути развития и застопориться, стать тривиальной компанией. Пройти путь от малого к большому, а потом к великому удастся не всем. Авторы этой главы — из последнего эшелона. Они создали сильные, яркие компании.

A black and white portrait of a man with short dark hair and a light beard, wearing a dark t-shirt. He is standing with his arms crossed against a textured, light-colored wall. A teal-colored rectangular box is overlaid on the bottom left of the image, containing white text.

АЛЕКСЕЙ ГОРЕНСКИЙ

Учредитель группы ресторанов Bellini,
директор Института гастрономии СФУ
Красноярск

АЛЕКСЕЙ ГОРЕНСКИЙ

КОМПАНИЯ РАСТЕТ. КАК УПРАВЛЯТЬ ТОЧКАМИ РОСТА И РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА ОДНОВРЕМЕННО. КАК ПОСТРОИТЬ И НЕ ПОТЕРЯТЬ

Начинаешь с одного ресторана, и вдруг у тебя уже большая компания, но радость не приходит — у бизнеса много сложных задач, и непонятно, за что хвататься. Интересен реальный опыт строительства большой сети от одной кофейни и работы с точками роста.

Игры в ресторанчики закончились

В 2004 году мы открыли свою первую кофейню — «Крем». На тот момент мы не задумывались об окупаемости, прибыльности, вообще об экономике. Это была наша мечта. Мы сидели с партнером в день открытия в пустом зале без гостей, и у нас была одна только мысль — лишь бы работать не в убыток. Тогда мы вложили всё, что было у нас, плюс еще заняли денег у всех, кого только можно.

До начала работы в ресторанном бизнесе мы пытались что-то делать, но явного управленческого опыта у нас не было. Мы были детьми. Так называемыми «стартаперами», готовыми браться за любой проект, что-то делать, пробовать. Один проект полетел, и у нас сразу эйфория. Нам казалось, что всё, что бы мы ни начинали делать, полетит. Мы чувствовали себя «золотой антилопой» — куда ни кинем взгляд, всё обращалось в золото. Так нам казалось вначале.

И правда, денежные потоки были хорошие, и мы не вникали глубоко. Забрали свою прибыль как дивиденды и пошли тратить. Мы тогда не строили стратегии, не занимались позиционированием, не думали ни о каких KPI для наших сотрудников. Это был такой период в бизнесе — мы мечтали, и мы делали. Это сейчас я понимаю, что, чтобы развивать ресторанный бизнес, нужно развивать гастрономию. Тогда же у нас были другие принципы. Например, да, мы с самого начала считали, что еда должна быть свежая, а сервис — лучший. Но как работать с коллективом, с командой, мы не знали. И особо об этом не думали.

Наше первое заведение стрельнуло. Через полгода мы раздали все долги, вернули свои вложения. От этого у нас выросли крылья! И тут понеслось.



МАКСИМ КОНОВАЛОВ

Генеральный директор и совладелец
Welcome Group
Ижевск

МАКСИМ КОНОВАЛОВ

РОСТ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ РАЗНООБРАЗНЫХ БРЕНДОВ, УПРАВЛЕНИЕ СИНЕРГИЕЙ В РАБОТЕ С ТЕРРИТОРИЕЙ, АУДИТОРИЕЙ И ТЕХНОЛОГИЕЙ

Развитие региональной ресторанной компании учитывает работу с аудиторией, с территорией, с технологией. И здесь можно быть эффективным и создавать синергию для своего бизнеса, а можно не учитывать эти опции и терять в эффективности. Осознание данных активов, использование их при росте компании — залог успеха.

Очевидно, что сила бизнеса измеряется силой его команды. Командо-образовывать. Развивать. Удерживать. Легко сказать, но сложно сделать. Чаще всего только на своем реальном, жизненном опыте успехов и неудач можно найти рабочие решения и укрепиться в этой непростой теме.

Самые распространенные HR-задачи сейчас — это:

- укомплектовать штат;
- сделать команду профессионально крепкой.

Кризис в моменте. Проблемы с поиском сотрудников — можно ли преодолеть, и как?

Решить эти проблемы несложно. Просто надо перестать сокрушаться «как ужасно изменился мир, никто не хочет идти работать в ресторанный бизнес, сотрудники необучаемые», а начать действовать по-другому. Не так, как вы это делали.

Каждая компания может быть в разном состоянии, и набор проблем, из-за которых сотрудников не найти или они «текут», может быть разный. Мы часто помогаем компаниям откорректировать ситуацию с укреплением команды. На практике видим ошибки.

Дам несколько универсальных рекомендаций:

1. Как укомплектовать штат в текущей ситуации — важно построить эффективный процесс рекрутинга. Мы реально слабо ищем, слабо отбираем, слабо сопровождаем кандидата до входа.

Тут и вопросы каналов, через которые мы осуществляем поиск. Их нужно увеличивать, когда нет входящего потока.

Тут и вопрос посылы, который мы даем потенциальным кандидатам, — картинка, текст.

Тут и вопрос управления рекрутинговой воронкой — построение аналитики для принятия решений о корректировке процесса.

Тут и работа с входящим потоком — как мы его технически обслуживаем (обработка откликов, работа на «холодном» поиске, скорость реакции).



ПАВЕЛ КАШНИКОВ,
АЛЕКСЕЙ НОВИКОВ

Рестораторы, авторы концепций
Ярославль

ПАВЕЛ КАШНИКОВ, АЛЕКСЕЙ НОВИКОВ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОПОВ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Хотите сильных топ-менеджеров? Начинайте с верного отбора. И это не про поиск профессионалов на рынке. Это про умение заглянуть в психотип сотрудника и найти ему верное место в компании.

Современные системные принципы управления командой ресторана

Ни для кого не секрет, что успех любого ресторана напрямую зависит от команды, которая в нем работает, и того, насколько грамотно этой командой управляют. Правильно подобранная, замотивированная команда с едиными ценностями и целями поможет ресторану добиться больших результатов и каждый день принимать огромное количество гостей. Неправильно подобранная может разрушить ресторан всего за несколько месяцев.

Поговорим о том, как:

- подбирать управленцев, команды и работать с потенциалом внутреннего роста;
- грамотно управлять ФОТ ресторана в период пандемийной турбулентии;
- мотивировать сотрудников с помощью рейтингов.

Раньше, подбирая топ-менеджеров в рестораны, которыми мы управляем, мы делали это во многом интуитивно. У нас наблюдался быстрый рост. И не было вариантов — всех в открывающиеся рестораны приходилось подбирать самим, от су-шефов до шеф-поваров, от менеджеров зала до управляющих. Часто удавалось выбрать правильного сотрудника. Иногда мы ошибались, и запланированное стремительное развитие нового ресторана в лучшем случае стояло на месте. Но только в последнее время мы задумались — по каким-то причинам люди способны или неспособны быть руководителями. Только сейчас мы начали думать о вопросе подбора команды осмысленно.

Мы считаем, что неправильно назначенные руководители могут неосознанно разрушить атмосферу в ресторане по причине отсутствия профессионального подхода в управлении сотрудниками.



ИГОРЬ КРУПИЦКИЙ

Председатель совета директоров
Группы компаний «КОНТИ»
Калининград

ИГОРЬ КРУПИЦКИЙ

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ПОСТРОЕНИИ HR-СИСТЕМ В БИЗНЕСЕ И ЧЕРЕЗ ЭТО УКРЕПЛЕНИЕ КОМПАНИИ

HR-технологии помогают решать задачу крепкой команды. Но строить их нужно продуманно и последовательно. Детали очень важны. Даже продуманный список вопросов на собеседование может решить много задач для бизнеса в перспективе. Часто управляющий собственник не понимает, что стоит за HR компании, и результат — слабая компания.

Как сделать сотрудников главным ресурсом компании

«Ресторанный Дом Крупицких» существует на рынке более двадцати лет. В этом году мы отмечаем юбилей. Имеем высокий статус работодателя среди ведущих компаний города Калининграда. Это сеть пиццерий «Папаша Беппе», ресторан грузинской кухни «Сачмэли», гастро-бистро AVO. Нас объединяют 14 ресторанов, а в ближайшие полгода будут открыты еще три ресторана нового формата.

В таком объеме заведений главным ресурсом являются наши сотрудники. Поэтому создание HR-отдела было для нас важным решением, и это отдельный и значимый бизнес-процесс в работе компании. HR-отдел занимается планированием кадров, поиском сотрудников, далее ведется отбор кандидатов, очень большое внимание отдается адаптации сотрудников, также при стажировке они получают большой объем ценной информации, проводится аттестация новичков. Конечно, важную роль играет правильно разработанная мотивация и развитие нашего персонала, а завершается это все рутинной, но тоже важной работой кадрового делопроизводства.

Важной задачей для HR является найти нашего человека, любящего наши бренды, с совпадающими с компанией ценностями и настроенного на долгосрочное сотрудничество.

В настоящее время история с ценностями стала не совсем актуальна, людей меньше интересует лояльность компании, а больше разовый доход. Отмечается нежелание участия в коллективной жизни и, как следствие, снижение уровня ответственности.

Мы стараемся создавать условия для заботы о сотрудниках со стороны работодателя, делаем доплаты за стаж, что тоже на практике мотивирует их к долгосрочному сотрудничеству, развиваем профессионально и пополняем свой кадровый резерв — за этот статус есть тоже ежемесячная доплата. Наиболее

Заключение. Это только начало

Если вы — ресторатор, значит, идете своим путем. У вас уже могут быть свое мнение и свой опыт. С какими-то идеями и подходами соавторов этой книги вы можете быть на сто процентов согласны или не согласны совсем. Это неважно. На мой взгляд, самое ценное, что могла дать вам эта книга, — осознание того, что всё можно преодолеть, многое можно принять, и то, что с одного вашего проекта способна начаться яркая жизнь и трансформация в мощную ресторанную компанию. Как это сделать, на что обратить внимание, вам рассказали лучшие, те, кто прошел этот путь и победил. Победил не только кризисы, внутренние и внешние. В первую очередь, победил свои ограничения, страхи и сомнения. Над нами не потолок — над нами небо.

Мои благодарности Денису Иванову, Игорю Крупицкому, Павлу Кашникову, Алексею Новикову, Максиму Коновалову, Алексею Горенскому, Евгению Реймеру, Айрату Гарипову, Максиму Мирсиянову, Кириллу Шлаену, Георгию Хвистани. Благодаря вашей мудрости, честности, силе духа мы видим яркие ресторанные проекты в городах нашей страны. Я желаю вам только успеха. Вы меняете сознание гостей, развиваете ваши города и реально дарите счастье. От себя лично и от всех читателей, с огромным уважением к вашему делу, — спасибо за открытость и честность.

И, конечно, это не конец, а только начало. Данной книгой мы начинаем серию изданий, где будет дано слово многим создателям успешных проектов. До скорой встречи.