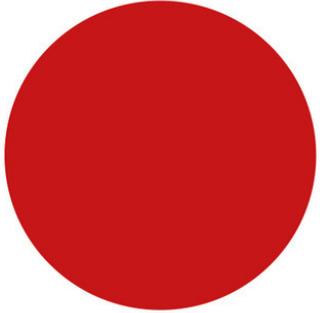


# РЕС- ТО- РАН

СЕРГЕЙ  
ГОРБУНОВ



ОТ ОДНОГО  
ДО СЕТИ

ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ

**СИЛА СЕТИ / ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ / РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ /**  
**МАКСИМИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ / ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ /**  
**ПРОДАЖА ФРАНЧАЙЗИНГА / УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ /**  
УСИЛЕНИЕ БРЕНДА / СНИЖЕНИЕ СТАВОК АРЕНДЫ /  
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЗАКУПОК / **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ /**  
**СТАНДАРТЫ СЕРВИСА / ИТ ИНФРАСТРУКТУРА / МАРКЕТИНГ**

Сергей Горбунов

**Ресторан: от одного до сети.  
Опыт построения и управления**

«Ресторанные ведомости»

2018

УДК 640.432  
ББК 65.431.14

## **Горбунов С. В.**

Ресторан: от одного до сети. Опыт построения и управления /  
С. В. Горбунов — «Ресторанные ведомости», 2018

Автор книги об эволюции ресторанных сетей – ресторатор, за плечами которого бесценный опыт работы в ресторанном Доме Андрея Деллоса (а это не только знаменитое «Кафе Пушкинъ», но еще и сеть «Му-Му»). Кроме того, в копилке личных достижений Сергея – управление компанией «Веста-Центр Интернешнл» (бренды «Якитория», «Гин-но Таки», «Менза», «Ян Примус»), работа генеральным директором в группе ресторанов «Чайхона № 1» и компании Food Retail Group, основным активом которой является сеть ресторанов японской кухни «Две палочки». Также Сергей является основателем инновационного проекта по обучению сотрудников ресторана «ServiceGuru» и экспертом в системах автоматизации ресторанных компаний. Эта книга о том, как построить ресторанный сеть, с какими неизбежными болезнями роста придется столкнуться, о способах их преодоления, о построении всего и вся – от системы управления и учета до стратегии маркетинга и обучения персонала. По сути, это настоящая энциклопедия знаний, необходимых для эффективной работы любой ресторанной сети. Автор приводит множество примеров из собственного опыта, дает уникальные практические советы, заостряет внимание на неочевидных, но крайне важных деталях, заставляет по-новому взглянуть на многие привычные аспекты ресторанного бизнеса.

УДК 640.432  
ББК 65.431.14

© Горбунов С. В., 2018  
© Ресторанные ведомости, 2018

# Содержание

От издателя	8
Глава 1	9
Глава 2	15
Глава 3	19
Глава 4	24
Глава 5	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# Сергей Валерьевич Горбунов

## Ресторан: от одного до сети.

### Опыт построения и управления

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2018

© Сергей Горбунов, 2018

\* \* \*

*Алексей Васильчук, совладелец ресторанов «Чайхона № 1» (более 35 заведений в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Воронеже), «ОбедБуфет», Plovberry, «Пиццелов», Burger Heroes и 354 Exclusive height*



*Плох был бы тот ресторатор, который не ставил бы перед собой амбициозную цель – создать собственный сетевой известный проект. Однако реализовать это могут только по-настоящему сильные, в каком-то смысле даже одержимые энтузиасты. У любого представителя ресторанного мира есть цель – поднять качество индустрии в России за счет обмена опытом. Потому как в долгосрочной перспективе от этого выиграют все. Данная книга – хорошее настольное пособие о том, как грамотно выстроить бизнес от одного ресторана до сети, преодолев все трудности роста.*

*По себе знаю, как сложно «выстрелить» на рынке в условиях жесточайшей конкуренции. В свое время в начале 2000-х, когда я стал заниматься ресторанным бизнесом, конкурентов почти не было. Рынок только-только зарождался, и для посетителей заведений была важна атмосфера, но в гастрономических изысках мало кто что понимал. Сейчас же публика искушена – социальные медиа сделали свое дело. В таких условиях проблем у начинающих рестораторов в разы больше.*

*В книге Сергея Горбунова пошагово раскрываются все аспекты управления современными ресторанными сетями – от выбора места до выстраивания работы с персоналом и применения современных маркетинговых технологий.*

*Хочу пожелать читателям этой книги, чтобы изложенные в ней знания помогли в воплощении задуманного и послужили источником вдохновения на пути создания системного сетевого бизнеса.*

**Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров**



*Книга Сергея Горбунова посвящена инструментам управления ресторанным сетевым бизнесом. Опыт построения успешных, популярных и прибыльных сетей Сергей иллюстрирует конкретными примерами из собственной практики.*

*Стоит ли тиражировать свой бизнес и с чего следует начинать? Как стать лидером? Какие шаги ведут к успеху? Какие типичные ошибки подстерегают новичка? Впервые эти вопросы стали предметом детального изучения и анализа.*

*На мой взгляд, книга будет полезна не только начинающим сетевикам, но и состоявшимся управленцам, каждый найдет в ней идеи, мысли и наработки, которые помогут сделать рестораны еще более привлекательными для гостей.*

***Алексей Гисак, управляющий партнер сети лапшичных «Воккер», автор книги «Как заработать на фастфуде. Сделаем это по-быстрому»***



*Отстроить работу одного ресторана – кропотливая задача-вызов. Сделать так, чтобы успешно функционировала целая сеть, – несоизмеримо сложнее. В этой книге поэтапно рассказано о том, как структурировать сетевой бизнес, развить его в международную сеть и научиться оптимизировать затраты заведений, оборачивая масштабность такого бизнеса себе на пользу. Сергей Горбунов повествует о роли маркетинга, продукта, системного подхода в построении эффективной ресторанной сети и о том, какую роль в развитии компании играют сотрудники и команда. Как совладелец сети заведений общественного питания могу заверить, что советы Сергея жизненные и действительно ценные для тех, кто решил связать себя с ресторанным делом и имеет в планах сетевое развитие.*

## От издателя

*О том, как преуспеть в ресторанном бизнесе, написано, пожалуй, немало. Но эта книга особенная, ведь в ней впервые речь идет о современных технологиях управления сетью, а не единичными ресторанами. По сути, перед вами – практическое пособие, своего рода учебник, где подробно рассказано обо всех этапах развития сетевого ресторанного бизнеса с максимальным вниманием к деталям.*

*Книга будет интересна в том числе начинающим рестораторам, поскольку многие модели сетевого развития могут быть применены и к отдельным заведениям, более того, стратегию будущего развития следует продумывать уже на этапе вхождения в этот бизнес. Читатель узнает о том, как это сделать, чтобы в дальнейшем существенно минимизировать расходы. До сих пор рестораторы, открывшие больше двух заведений, на собственных ошибках учились действовать наиболее эффективно. Теперь же, изучив предложенный материал, читатели не будут «набивать шишки» и попадать в ловушки, зачастую расставленные на одних и тех же местах.*

## Глава 1

### От домашнего ресторана к сети

#### Плох тот ресторатор, который не мечтает создать сеть

Пожалуй, нет такого предпринимателя, который не хотел бы открыть собственный ресторан. Хотя бы маленький, в формате «семейный бизнес» – для друзей, для души, чтобы было где вкусно поесть. Целей создания своего заведения у начинающего ресторатора может быть великое множество, но рано или поздно он приходит к пониманию того, что его детище – бизнес, задача которого извлечение дохода и прибыли.

Как известно, прибыль – это доходы минус расходы, но так происходит в эталонной ситуации, когда оборот по неизвестной причине стремится к бесконечности, а расходы сами собой сокращаются. В жизни обычно все иначе: доход стремится к снижению, а затраты, наоборот, растут. Задумываясь над такой ситуацией, мы обнаруживаем, что для прибыли имеет значение огромное количество факторов – известность бренда, качество кухни, удобство расположения, наличие парковки, правильный интерьер и атмосфера, ценовой диапазон меню, уровень сервиса. Вроде бы все факторы очевидны, понятны и даже на первый взгляд легко поддаются измерению и управлению. Но это в общем, а в частности...

Имея семнадцатилетний опыт работы в этой сфере, я не перестаю удивляться, насколько тонкий и, не побоюсь этого слова, нежный механизм – ресторан, какого пристального внимания он требует, как сильно зависит от так называемого человеческого фактора, то есть от людей, на вас работающих. Ведь каждый из них в любой момент может существенно повлиять на ваш бизнес, и вы всегда должны помнить об этом, выстраивая рабочие процессы в заведении.

Как и любое дело, ресторан требует системности. Важно отстроить работу всех подразделений таким образом, чтобы влияние человеческого фактора на бизнес-процессы было минимально. Это очень сложно и требует разработки системы контроля ключевых показателей работы заведения – в случае достижения ими критических значений необходимо немедленно реагировать.

Зачем мне это, скажете вы, если у меня один ресторан, хороший управляющий и дела идут нормально. Да, сегодня вывеска сияет, хостес встречает гостей с улыбкой, скатерти и приборы безупречны, а еда вкусна. Но все ли у вас работает максимально эффективно? Посмотрите внимательно, нет ли на вывеске пыли или грязи, в каком состоянии урна на входе, легко ли открывается дверь, во что одета хостес, как подают меню, чем пахнет в зале, насколько уместна музыка, оптимально ли освещение, натерты ли приборы, наполнены ли специями перечница и солонка, как разговаривают официанты... Перечислять эти детали можно долго, и каждая из них так или иначе влияет на конечный результат. В этом смысле владелец одного или двух заведений, по сути, является заложником своего персонала. У него нет стандартов обучения, нет системы адаптации новичков, нет аттестаций, нет тренинг-менеджеров, а значит, практически не существует самой возможности контролировать ключевые показатели работы ресторана. Все это возможно только в сети. Развитие бизнеса через сеть позволяет выстроить систему обучения и контроля персонала, направленную на минимизацию влияния человеческого фактора. И это первый аргумент в пользу создания сети.

## Преимущества сети

Сеть позволяет при прочих равных условиях выбирать более качественный персонал ввиду перспективности работы для соискателя. Ведь сетевой бизнес предоставляет своим сотрудникам больше возможностей. Это касается и удобства расположения, и престижности, и стабильности, и карьерного роста. Сотрудник, пришедший в сетевую компанию без опыта и начавший с низшей ступени, может вырасти до высшей позиции, а иногда даже стать партнером. Это важный бенефит, так как вероятность такого исхода в сетевых ресторанах гораздо выше, чем в единичных. И это второй аргумент в пользу создания сети. Есть и другие.

Сеть дает возможность значительно оптимизировать любые затраты за счет экономии на масштабе. Я часто сталкиваюсь с тем, что начинающие рестораторы совершенно не принимают во внимание вопрос поставок качественных продуктов, которые в будущем станут ингредиентами блюд, по оптимальным ценам. Не все на начальном этапе отдают себе отчет в том, что это способно решить судьбу заведения и бизнеса в целом. Общение с поставщиками обычно происходит уже на этапе открытия ресторана, и тут-то встает выбор: либо качественно и вкусно, но дорого, либо приемлемо по цене, но с посредственным вкусом. Видя в сетевом ресторане схожее блюдо на 10–20 процентов дешевле, ресторатор понимает, что такое возможно благодаря экономии на масштабе. Именно за счет объемов поставщик дает привлекательную цену, что в свою очередь позволяет управлять ценовой политикой ресторанов и, не повышая цены, увеличивать доходность бизнеса. Это актуально не только для продуктов и напитков, сюда входят абсолютно все затраты: на хозяйвары, на пошив формы, на посуду и стекло, на ремонт, на работы по обслуживанию оборудования, на транспортные расходы, на бензин и даже на рекламу.

Наконец, благодаря сети можно снизить расходы на аренду. Как войти в лучшие помещения по низким ставкам, будет подробно рассмотрено далее, в главе «Департамент развития».

Все это в итоге существенно увеличивает доходность. Именно поэтому предприниматель, у которого получилось создать один успешный ресторан, рано или поздно задумывается о расширении своего дела.

## Сеть или не сеть?

Принципы развития ресторанного бизнеса через сеть зависят прежде всего от концепции заведений. Несмотря на всю привлекательность такого тиражирования, не все типы заведений примут его благодарно.

С этой точки зрения, например, практически бесперспективны эксклюзивные рестораны, отличительной особенностью которых является именно неповторимость интерьера, посуды, услуг, блюд и расположения. Такие концепции нельзя масштабировать в рамках одного города, даже если они очень популярны, так как в этом случае ресторан потеряет свою эксклюзивность. Впрочем, если бренд ресторана становится узнаваемым далеко за пределами одного города, возможно тиражирование таких заведений в мегаполисах мира.

Другой плохо поддающийся масштабированию тип – так называемые рестораны *fine dining*, предлагающие качественный интерьер, иногда известного повара, вкусные блюда и популярные у гостей разного уровня. Эти рестораны имеют чек выше среднего и постоянную аудиторию. В принципе, заведения *fine dining* можно объединить в сеть, но их не разместишь, что называется, на «каждом углу», поскольку гостей, способных осилить чек выше среднего, на большое число ресторанов просто не хватит. Такие заведения лучше развивать как эксклюзивные через крупные города.

Как правило, путем масштабирования стабильно развиваются рестораны для среднего класса, с невысоким средним чеком, услугами которых можно пользоваться несколько раз в день – их посещение попросту не предполагает определенного повода. Это, например, заведения с концепцией «рядом с домом», где можно посидеть с друзьями или отметить праздник в кругу семьи. Однако надо быть очень внимательным к выбору стратегии развития. То, что прощается рестораничку у дома, может быть не принято гостями заведения, расположенного в многолюдном месте. Скажем, белые скатерти с сервировкой в два бокала будут странно смотреться на ланче в бизнес-центре.

С наибольшей вероятностью успеха и популярности масштабируются заведения, формат которых с точки зрения целевой аудитории универсален: они предлагают качественные блюда в хорошем интерьере, с высоким уровнем обслуживания без дополнительных изысков, но в то же время подчиняясь определенной концепции. Концептуальность здесь есть во всем – в интерьере, в блюдах, в меню, в сервисе и даже во внешнем виде персонала. Такие рестораны любимы гостями всех уровней, они попадают и в формат таких мест, куда заходят перекусить в обеденный перерыв, и тех, где празднуют семейные торжества. Эти заведения не предполагают дресс-кода и фейс-контроля. Например, вполне пригодны для «размножения» кофейни, предлагающие гостям возможность отдохнуть после работы или пообщаться за чашкой чая или кофе.

К концепции развития таких мест необходимо подходить с учетом их целевой аудитории. Кофейня с тысячей сортов кофе и пирожных в глубоко спальном районе будет выглядеть по меньшей мере странно – там совсем другая модель потребления. Если в центре всегда найдутся желающие выпить чашечку кофе с сэндвичами, то на окраинах люди в основном приходят в рестораны, чтобы отметить день рождения и прочие семейные праздники или просто посидеть с друзьями.

Предприятия общепита, что называется, ноунейм, направленные исключительно на офисное и корпоративное питание, также отвечают основным принципам масштабирования: они очень демократичны и предоставляют гостям привычную концепцию в любом своем заведении. Столовые и рестораны развиваются по принципу наличия мест, подходящих по критерию доходности. Бренд здесь – возможный, но не обязательный атрибут: в бизнес-центрах, например, много ресторанов, принадлежащих одним и тем же владельцам, но не имеющих единого фирменного стиля. Для клиента это просто место, где можно быстро поесть, но с точки зрения управления – полноценная сеть. Обычно она объединяет по 35–40 столовых и имеет свои стандарты подбора персонала, свои правила инкассации и закупок, свой учебный центр, централизованное меню.

А как же фастфуд, спросит внимательный читатель. К сожалению, его придется оставить за рамками этой книги, поскольку в отношении него невозможно развитие бизнеса по принципу, сформулированному в заголовке этой книги. Один ресторан быстрого обслуживания нежизнеспособен, такой бизнес заведомо убыточен. Заведения фастфуда создаются сразу как сеть, причем ее открытие требует другого подхода и принципиально иных методов и стандартов абсолютно во всем, начиная от найма персонала и заканчивая системой контроля и стандартами обучения.

### **Принципы развития сети по локальному признаку**

Если вы приняли решение развивать сеть ресторанов под одним брендом, вы обязательно столкнетесь с выбором стратегии, который зависит от ваших инвестиционных возможностей.

Если вы не обладаете значительным финансовым запасом и понимаете, что сила вашего бренда и концепции недостаточно велика, чтобы однозначно гарантировать приемлемую окупаемость, у вас есть возможность развиваться посредством франчайзинга. Продажа франчай-

зинга позволит сделать основную работу по популяризации бренда без существенных инвестиций. Но важно понимать, что без контроля все ваши попытки развития бизнеса могут сойти «на нет»: плохой сервис или низкое качество блюд способны убить самое главное – доверие гостей к вашей концепции и бренду. В то же время постоянный контроль над франчайзингом может занимать все ваше рабочее время.

Если же средств для открытия новых заведений достаточно и нет необходимости развивать франчайзинг, можно наращивать бизнес, чтобы получить быструю максимальную прибыль или занять долю рынка, которая в будущем, безусловно, даст высокий доход.

Вашей целью также может быть создание сильного и мощного предприятия для выхода на IPO. Принимая решение развивать бизнес посредством масштабирования ресторанов, прежде всего вам необходимо понять для себя основные стратегические задачи. Они определяют многое – от выбора месторасположения для открытия пилотных заведений до принципа подбора помещений.

### **От центра к окраинам или наоборот?**

Все сетевые рестораны развиваются по принципу шаговой доступности, они должны «преследовать» гостя на всем его пути. Тогда, оценив качество вашего заведения и полюбив его, человек не захочет рисковать и будет лоялен вам постоянно. Он знает ресторан, ему нравятся атмосфера, кухня и уровень обслуживания, для него предсказуемы траты и ему не нужно ехать на другой конец города. Где бы гость ни находился, сеть должна предложить ему свои услуги. Поэтому выбирайте для своих ресторанов места с наибольшим трафиком, максимально удобные для подхода и подъезда, особенно на начальном этапе, когда ваш бренд еще не в полную силу работает на привлечение гостей.

Определяя стратегию развития ресторанов как сети, вы обязательно столкнетесь с дилеммой, открывать вам пилотные проекты в центре, постепенно завоевывая окраины, или, наоборот, начать со спальных районов, чтобы, окрепнув, выйти в центр. У каждой из этих стратегий есть как плюсы, так и минусы.

Начав развитие сети с центра, с его максимальным трафиком, вы получаете возможность в короткий срок познакомить гостей со своим брендом и концепцией и затем наращивать доходность пропорционально открытым ресторанам. Но в этой стратегии есть существенный риск, связанный со стартовой доходностью точек. Обычно стоимость аренды помещений в центре на проходных местах очень высока, и нужно быть готовым к значительным инвестициям не только в момент открытия, но и на весь период знакомства гостей с брендом и концепцией (как правило, 6–8 месяцев в зависимости от времени года). Я говорю не об инвестициях в рекламу, что само собой разумеется, а о затратах на поддержание работы: зачастую на начальном этапе оборот не позволяет перекрыть даже операционные затраты.

В таких случаях инвестору нужно вкладывать в развитие бизнеса дополнительные средства, иначе есть риск не вывести его на желаемый уровень. Если же вы угадали с концепцией и ресторан понравился гостям, то, выйдя на плановую рентабельность в центре, можно начинать развивать бизнес в спальных районах и городах-спутниках. Именно по такому принципу развивалась в Москве известная сеть «Япоша». Сначала за три года были открыты более десятка ресторанов на проходных местах в центре, и только затем началось движение в более отдаленные районы.

Принимая решение о развитии сети через спальные районы, вы снижаете риск того, что ресторан не окупится, но у вас появляется необходимость дополнительных инвестиций в рекламу для продвижения не только вашего заведения, но и бренда в целом. Ведь в спальных районах нет такого людского трафика, когда сама вывеска работает на известность и узнаваемость бренда.

Пока еще люди относятся с опаской к новоделам, им проще доехать до центра, чтобы отметить какое-то событие или встретиться с друзьями в знакомых и проверенных местах. Но в то же время развитие через спальные районы нельзя недооценивать. На окраинах люди не избалованы вниманием рестораторов, и качественных заведений, претендующих на хороший уровень, здесь очень мало. Поэтому гости с удовольствием посещают новые достойные рестораны, которые пока не завоевали широкую известность. Своей любовью и лояльностью гости постепенно превращают название ресторана в бренд, создавая тем самым фундамент для дальнейшего развития.

Открывшись в спальном районе, вы также получаете возможность отточить все технологии работы перед «взятием» центра. Именно так и произошло с сетью «Тануки», обкатавшей в спальном районе все нюансы концепции, что впоследствии позволило им успешно «захватить» центр города.

Еще один важный момент. Стоимость аренды квадратного метра в спальном районе позволяет брать помещения большего размера, где вы сможете поместить фабрику-кухню для всех следующих заведений сети. В таком случае в будущем вы существенно сэкономите на производственных площадях, что, как следствие, снизит риски по окупаемости новых точек.

Конечно, можно комбинировать эти две стратегии и подбирать места для открытия с точки зрения их максимальной эффективности и окупаемости. Но и тут есть свои риски: пока вы будете выбирать наиболее привлекательные помещения, ваши менее разборчивые конкуренты обойдут вас по показателю доли рынка, что напрямую связано с популярностью и лояльностью гостей.

### **Бесконечное масштабирование невозможно**

Доля рынка в ресторанном бизнесе не всегда гарантирует доход в краткосрочном периоде. Скорее наоборот. Нарастив темпы развития сети в рамках одного города, вы рано или поздно столкнетесь с так называемым ресторанным каннибализмом, когда близлежащие рестораны не только не позволяют доходности вновь открытым заведениям выйти на плановый уровень, но и сами существенно теряют в доходах. Проблема в том, что, перехватывая гостей конкурентов, вы в то же время перехватываете и своих собственных клиентов, которые раньше ходили в заведение вашей же сети, но на соседней улице.

Открывая бизнес, нельзя забывать о емкости рынка: в какой-то момент предложение превысит спрос. Так случилось с одной из известных сетей кофеен, чьи владельцы приняли решение наращивать долю рынка, чтобы впоследствии выйти на IPO и развиваться через продажу своих акций. Они открывались везде, невзирая на стоимость аренды, и тем самым, кстати, сильно подогрели рынок недвижимости. Арендодатели говорили: «Если для вас это дорого, нет проблем – вот эта сеть возьмет». Рестораторы считали так: если кофейни под их брендом будут на каждом углу, то уровень входа для последующих конкурентов окажется слишком высоким. Это действительно было правдой. Однако вскоре оказалось, что половина вновь открытых ими предприятий попросту нерентабельна. Хозяева создавали все больше точек, вкладывали все больше денег, а прибыли получали все меньше. Тогда не доходные рестораны выставили на продажу по франчайзингу, причем продавали их только по стоимости активов, чтобы вернуть хотя бы вложенные инвестиции. В тот момент любой человек, обладающий суммой примерно в 200 тысяч долларов, мог стать ресторатором под хорошим брендом. Правда, без прибыли. Удивительно, но убыточных точек продали немало. Видимо, покупатели думали, что хозяева что-то неправильно сделали, а вот они-то сейчас все наладят и дела быстро пойдут в гору. Однако проблема крылась не в плохом сервисе или в неправильном управлении. Просто наступил момент, когда потоки клиентов стали пересекаться и заведения сети начали отбирать гостей у самих себя. Доля рынка конкретного бренда была исчерпана.

Так что бесконечное масштабирование невозможно. Надо уметь вовремя остановиться.

## Глава 2

# Франчайзинг

### Планируйте с первого дня

Продажа франчайзинга – действительно эффективный способ развития сети, позволяющий вашему бизнесу расти без значительных инвестиций. Решая развиваться посредством франчайзинга, необходимо основательно подготовить для этого свой бизнес. Кажется, чего проще: установить цену первого взноса, прикинув роялти и рекламный пай, разместить в профильных изданиях рекламу и ждать покупателя. Но это только на первый взгляд. Сначала необходимо убедиться в том, что ваш бренд привлекателен для рынка. Действующие предприятия должны показывать максимальную эффективность и перспективность развития. Операционные показатели – учитывать не только доходность конкретного ресторана, но и формат заведения, рекламную активность, стабильность компании на рынке. Также очень важно, насколько профессиональна команда, управляющая бизнесом. Ведь потенциальные франчайзи будут судить о вас не только и не столько по операционной прибыли конкретных предприятий, сколько по общей стабильности, профессионализму и адекватности компании – держателя бренда.

Открывая первый ресторан, мало кто просчитывает глобальные перспективы, но в идеале хорошо бы учитывать возможность развития посредством франчайзинга с первого дня создания бизнеса. Если вы откроете точки в местах максимального трафика в своем городе, то доходность их клонов будет совсем неочевидна. Даже если ваши предприятия окажутся суперуспешными, риск, что данная концепция не приживется в спальном районе или в другом городе, будет очень велик. Поэтому при планировании необходимо выбирать места для открытия своих ресторанов с учетом возможных перспектив для потенциальных франчайзи. Это позволит сделать бренд более привлекательным для покупателей, которые смогут убедиться в популярности ваших заведений в самых разных местах города.

### Выбор потенциального франчайзи

Выставив свой бренд на продажу, важно понимать, что купить его теперь может любой, кто имеет желание и возможность инвестировать деньги в ресторанный бизнес. Но продажа франчайзинга – не просто продажа бизнеса, после которой вы, получив деньги, имеете полное право забыть о нем. По сути, вы выбираете одного из управляющих партнеров вашего бренда. Прежде чем доверить кому-то (человеку или организации) его судьбу, желательно изучить потенциального партнера, выяснить, насколько он ответствен, держит ли слово, есть ли у него опыт успешной работы в бизнесе (в частности, ресторанном), узнать, какая у него репутация на рынке и т. д. И вообще способен ли он вкладывать свои силы в его развитие или будет просто эксплуатировать ваш бренд. Для него, возможно, покупка франчайзинга – всего лишь рискованные инвестиции, а для вас – это дело жизни.

Есть несколько видов финансовых отношений с покупателями бренда. Самый простой – фиксированная сумма, получив которую, вы отдаете право на использование своей торговой марки. Здесь есть плюс – вы сразу получаете деньги, но есть и минус – если франчайзи не выполнит обязательств по договору, повлиять на него будет крайне трудно.

Наиболее распространенный и привлекательный для обеих сторон вариант предусматривает как разовый платеж, так и роялти – ежемесячные проценты от оборота (обычно в размере

5–7), а также ежегодный рекламный пай. При продаже франчайзинга с роялти входной барьер ниже, риски меньше.

В ресторанном бизнесе много вопросов, ответы на которые приходят только с опытом. Вступая в тесные партнерские отношения с держателем бренда, покупатель бизнеса имеет возможность в любой момент получить совет профессионала. Для головной компании, позволяющей использовать свой товарный знак, преимущества тоже очевидны: чем более прозрачна работа франчайзи, тем проще следить за выполнением всех стандартов.

Третий вариант предполагает только роялти. Он применяется тогда, когда нужно активное развитие бизнеса здесь и сейчас. Но какой бы ни была система взаимодействия, контроль обязателен всегда.

### **«Библия» ресторатора**

Во франчайзинговом договоре нужно прописать очень многое. По сути, чем больше параметров вы сумеете отразить, тем спокойнее сможете работать в будущем. Но в договоре будут только юридические аспекты, защищающие ваш бренд и технологии. Сами же технологии и описание бренда должны быть собраны в приложении к нему. Брендбук и книга стандартов – это два важных документа, регламентирующих работу вашего бизнеса. В брендбуке отражаются требования к бренду, начиная с цветов и стилистики логотипа и заканчивая форматом макетов наружной рекламы и вывески. В книге стандартов подробно описаны все внутренние процессы и требования к формату работы сети. Чем больше стандартов вы вместите в эту книгу, тем проще будет франчайзи понять ваши требования. Несмотря на кажущуюся сложность, разрабатывать книгу в любом случае необходимо. Кстати, она окажется очень полезной и сотрудникам ваших ресторанов. Это своего рода «бренд-библия», где можно найти ответ на любой вопрос, возникающий в процессе работы. Когда у меня спрашивают, что должно быть в этой книге, я отвечаю – все! Буквально все, что вы видите и с чем сталкиваетесь в повседневной жизни ресторана. Форма персонала, сервировка стола, чек-листы с инструкцией по заполнению, формат подачи блюд и напитков, тип и ассортимент посуды, а также места, где это можно купить, стандарты бара, положения и инструкции, мини-тренинги по обучению официантов, подробно демонстрирующие, как надо носить подносы и какой тряпкой натирать стаканы, и многое-многое другое.

### **«Убить» бренд**

Обычно, перерезая ленточку в новом заведении франчайзи, вы радуетесь тому, что все практически идеально: новая вывеска, свежая форма, красивые папки меню, чистая сантехника и полные рулоны туалетной бумаги в держателях. Но, поверьте, это ненадолго. В меню начнут сбиваться углы, а листы «украсят» пятна от пива и кофе, на сантехнике появится водный камень, а на вывеске – потеки. Таких мелких недочетов, влияющих на восприятие гостями заведения, может быть множество: перегоревшие лампы, застиранная униформа, пыль на решетках вентиляции, треснутое стекло витрины, шатающиеся столы, сколы на плитке и т. д. Все это требует постоянного контроля и внимания с вашей стороны. Минимум раз в месяц вы должны проверять административно-техническое состояние заведения. Это застрахует вас от возникновения серьезных проблем.

Есть еще несколько ключевых параметров, требующих особого контроля работы франчайзи. Это качество кухни, сервиса, деятельности персонала, а также рекламная и бренд-активность.

Большинство потенциальных франчайзи рассматривают открытие ресторана под известным брендом исключительно как финансовый инструмент для приумножения своего капитала.

В связи с этим прибыль и ROI (окупаемость инвестиций) стоят на первом плане. В ресторанном бизнесе, впрочем, как и в любом другом, доход получают, либо увеличивая оборот, то есть визиты гостей, либо снижая затраты. В идеале, работая сразу в двух направлениях, мы получаем доходный бизнес. Но в реальной жизни оборот обычно стремится к снижению, а затраты – к повышению. Большое везение, если франчайзи мыслит в том же направлении, что и вы. А если нет?

Попытки поскорее окупить свои вложения, не заботясь о долгосрочной стратегии развития бренда, могут «убить» ваш бренд или исказить его идею до неузнаваемости. Когда видишь в меню своего «детища» такие немыслимые сочетания, как суши с салом или роллы с селедкой, остается только удивляться фантазии новоиспеченного франчайзи, помноженной на острое желание заработать как можно больше. Если вовремя не позаботиться о системе контроля, тогда ждите котлету по-киевски и салат оливье в суши-баре или, например, рекламную акцию *crazy sale* – все блюда по 100 рублей в русском ресторане. Еще начинающие рестораторы почему-то обожают анонсировать через билборды всевозможные маркетинговые акции типа «Десерт в подарок при покупке пива».

Отдельная тема – экономия на всем, начиная от зарплаты и заканчивая моющими средствами, не говоря уже о продуктах, которые попадают под оптимизацию в первую очередь. Например, для производства суши вы используете японский рис, он не разваривается и позволяет делать их не только вкусными, но и красивыми. Но этот рис в два раза дороже отечественного, из которого, если постараться, тоже можно слепить суши, точнее комок из белой разваренной массы, по вкусу отдаленно напоминающий оригинал. Точно так же можно поступить практически с любым продуктом: сыром моцарелла, фасолью и мясом, чаем и соками. Найти дешевый аналог можно всегда – получается на первый взгляд нереальная экономия. Тем более что гости редко будут жаловаться на ухудшение вкуса, так как далеко не все смогут понять, что именно стало не так. Но ощущение от качества блюд все равно будет совсем другим.

Конечно, хорошо, если различные гастрономические акции позволяют шеф-повару конкретного ресторана проявить себя в разработке блюд: проанализировав продажи, вы впоследствии сможете ввести интересные блюда в меню по всей сети. Однако, позволяя создавать локальные акции, необходимо требовать проведения обязательной дегустации и согласования продажных цен.

## **Персонал и его обучение**

Франчайзи тоже нужны квалифицированные кадры. Если у вас выстроена система обучения и дополнительного набора персонала, то франчайзи, как правило, не имеют таких возможностей. Это еще одна из зон контроля, которую ни в коем случае нельзя с себя снимать. Важны абсолютно все факторы, влияющие на персонал. Уровень зарплат и социальный пакет должны быть едиными по всей сети, включая франчайзинг (если, конечно, речь не идет о другом регионе). Что характерно, с зарплатами франчайзи могут поступать диаметрально противоположно, но и в том, и в другом случае ваша сеть окажется в проигрыше. Порой в целях экономии франчайзи существенно занижают зарплату, выдерживают не все требования к соцпакету или в чем-то нарушают трудовой кодекс, что неизменно приводит к текучке, которая в ресторанном бизнесе и так велика. В итоге на предприятии может остаться низкоквалифицированный персонал, не способный к обучению. Не менее опасна и обратная ситуация, когда, желая набрать лучший персонал, франчайзи существенно завышает зарплаты. При этом свою проблему он решает, но вы сталкиваетесь с демотивацией собственных сотрудников, которые вполне обоснованно заявляют вам, что на соседней точке под тем же брендом платят больше. Это, конечно, недопустимо.

Желательно выстроить процесс обучения в вашей собственной компании таким образом, чтобы на нем периодически могли присутствовать и сотрудники франчайзи. Только так вы сможете научить их стандартам своей компании и «заразить» идеологией своего бренда. Обучение сотрудников франчайзи позволяет минимизировать риски некачественного сервиса.

### **Выбор места для ресторана**

Обычно развитие сети происходит одновременно и через франчайзинг, и через свои точки. Как правило, потенциальный франчайзи советуется с брендодержателем на предмет местоположения своего ресторана. Лучше, если ресторатор сам определит районы, в которые он отдает франчайзинг. Если этого не делать, может произойти так: вы открываете точку на выходе из метро, а в расположенном поблизости торговом центре начинает работать заведение франчайзи. Торговый центр обеспечивает ему хороший трафик: здесь можно припарковать машину, сделать покупки и заодно сходить в любимый ресторан. Гостям все равно, кто их обслуживает, – держатель бренда или франчайзи. В итоге франчайзинговая точка привлекает больше людей, а точка владельца сети стоит пустая. Такие казусы происходили не раз.

## **Глава 3**

### **Департамент развития**

#### **Структура департамента развития**

Если вы решили расширить бизнес, вам необходим департамент развития. Он будет заниматься всем спектром задач по открытию новых точек.

Сюда входят:

- анализ модели потребления гостя, его предпочтений и ожиданий, корректировка концепции с учетом этих данных;
- анализ стратегической активности конкурентов;
- поиск и подбор помещений;
- создание торговой карты территории;
- расчет окупаемости;
- выбор подрядчиков.

Важно помнить о том, что на период активного роста вашей сети блок развития должен быть значительно усилен. Внимательно подойдите к выбору сотрудников: от их профессионализма и увлеченности зависит успех вашего развития. Именно на начальном этапе совершается большинство ошибок, которые в будущем способны значительно затормаживать ваше движение.

В структуре департамента необходимы следующие отделы.

Отдел строительства, берущий на себя всю работу по проектированию, строительству, отделке и запуску заведения в эксплуатацию. Как правило, состоит из руководителя, главного инженера и технолога. При активном развитии могут потребоваться еще архитектор и дизайнер.

Отдел недвижимости занимается мониторингом предложений по аренде помещений и поддержанием в актуальном состоянии базы данных по недвижимости. Состоит из менеджеров по недвижимости.

Отдел согласований взаимодействует с контрольно-надзорными органами и получает от них все необходимые при открытии и в процессе эксплуатации разрешения, включая лицензию на алкоголь.

Отдел франчайзинга предусматривает должности менеджера по продаже, тренинг-менеджера, который обучает персонал, и бренд-шефа, работающего с поварами и следящего за выполнением стандартов и технологий приготовления блюд.

Сюда же могут войти менеджер по маркетингу и менеджер по рекламе, отвечающий за полиграфию и рекламные материалы. Потом, когда вы примете решение не так активно развиваться, вы создадите отдел маркетинга. Главное в этот момент – не забыть сократить отдел строительства. Это бывает нелегко сделать: ведь люди обычно там работают профессиональные и все у них получается.

#### **Как угодить гостю?**

Правильные управленческие решения, влияющие в том числе на стратегическое развитие, невозможны без анализа достаточного количества информации. В ресторанном бизнесе это прежде всего изучение потенциального потребителя. Доволен ли гость? В ресторанах от

этого зависит многое, если не все. Поэтому так важно составить портрет гостя и его модель потребления, а также понять причины, почему он в данном конкретном месте выбирает именно ваш ресторан. Гости, на сто процентов лояльные вам в одном районе города, могут совершенно не отреагировать на ваше же заведение, открытое в другом.

Такой случай был в моей практике, когда я занимался кризис-менеджментом одной крупной сети, так называемым «разбором завалов». Первый ресторан, открытый в центре города, в месте хорошего трафика людей и сосредоточения бизнес-центров, пользовался бешеной популярностью и был битком набит с утра до вечера. По всем опросам удовлетворенность гостей концепцией, услугами, качеством кухни была на самой верхней планке. Единственным минусом, отмечаемым всеми гостями, было долгое ожидание столика в часы пик. Не об этом ли мы с вами мечтаем!

Почему бы не открыть еще одно такое же заведение, подумали собственники и создали точно такой же ресторан с увеличенными вдвое посадками, но не в самом людном месте. Удаление от основного трафика движения было небольшим, всего около 700 метров, но это, как и расположение второй точки в спальном районе, в корне поменяло отношение гостей. То, что было преимуществом в первом ресторане, стало недостатком во втором. Заведение из серии «быстро перекусить» превратилось в домашний стильный ресторан, куда гости приходят семьями и празднуют дни рождения. Первое время, не получив ожидаемой проходимости, создатели потратили большие бюджеты на продвижение ресторана, полагая, что, может быть, не все о нем знают. В пики рекламной активности гостей прибавлялось, но ненадолго. Когда стали подробно изучать ситуацию, увидели, что возраст посетителей в спальном районе значительно превышает возраст гостей в центре. Кроме того, разными оказались часы и дни загрузки ресторана, кардинальным образом различались средний чек и его структура. То есть при схожей выручке в центральной точке чек на 90 процентов состоял из разных блюд, соков и чая, в то время как в «спальнике» в чеке 50 процентов занимали алкоголь и дорогие блюда. В центре размер компаний гостей не превышал шести человек, а в спальном районе встречались банкеты на 25 персон. Несмотря на схожую выручку, налицо была совершенно иная модель потребления, которая влекла за собой абсолютно другой подход к концепции. Мы обнаружили, что посетители ресторана на окраине города недовольны быстрой музыкой от модного диджея, что являлось гордостью центральной точки, а жесткие лавки, уместные в центре с его большой проходимостью, не позволяли расслабиться и отдохнуть жителям спального района. Винная карта, составленная в основном из коктейлей, так любимых гостями в центре, в другом районе требовала корректировки – там пользовались популярностью несколько видов виски, шампанского и водки. Большой зал, рассчитанный на высокую проходимость, не годился для второго ресторана, где гости хотели уюта и уединения. Конечно, мы подкорректировали концепцию, но много времени, денег и сил было потрачено, а самое главное – почти все жители района уже успели составить об этом ресторане свое представление. Чтобы поменять их мнение, впоследствии потребовалось предпринять немало усилий.

Таким образом, развитие сети всегда надо начинать с анализа актуальности концепции заведения для всех моделей потребления и корректировать задачи в соответствии с результатами мониторинга. Естественно, эту работу необходимо проводить совместно с отделом маркетинга.

### **Анализ активности конкурентов**

Моделей развития конкурентов может быть большое количество, и их необходимо учитывать, корректируя собственную стратегию. Нанесите функционирующие точки конкурентов на карту города, отметьте более или менее успешные, изучайте инсайдерскую информацию о планах открытий. Получить ее можно множеством способов – от общения на собеседова-

ниях с сотрудниками из конкурирующих организаций до внимательного изучения объявлений о наборе персонала.

Как правило, такие объявления появляются задолго до открытия новой точки. При желании можно даже позвонить конкурентам под видом соискателя и расспросить их о планах на интересующий район. Кстати, часто подобную информацию могут дать риэлторы, ищущие арендаторов. Я, например, всегда задаю им вопросы, кому еще они показывали помещение и кто на рынке им интересовался. Таким образом, можно совершенно неожиданно узнать о выходе на рынок новых концепций и пр. Эта информация никогда не бывает лишней.

Понимание стратегии конкурентов позволит вам развиваться со значительно меньшими рисками. К тому же чужой успешный опыт может натолкнуть вас на мысли об открытии новых рынков для своей сети. Так, увидев, что ваш конкурент зашел на фудкорт, немного скорректировав концепцию, вы можете улучшить его наработки, сделав бенчмаркинг и агрессивный захват ниши фудкортгов, используя свои преимущества в виде, например, хороших условий на аренду или сильной команды менеджеров по недвижимости, позволившей оперативно провести переговоры и заключить контракты.

### **Вход в лучшие помещения по низким ставкам**

Успех сети во многом зависит от правильного выбора помещений под заведения. Конечно, у каждого из нас есть свое представление об идеальном месте: расположение в соответствии с концепцией, небольшая удаленность от переходного трафика, удобная парковка минимум на 10 машино-мест, возможность открытия летней веранды, первый этаж, большие витринные окна, достаточное количество электрических мощностей. Параметры можно перечислять долго, но, пожалуй, главным является размер арендной ставки.

Чем лучше помещение, тем выше его цена и тем ниже шансы у ресторатора окупить вновь открытый бизнес. Уверен, каждый из вас неоднократно замечал, когда хорошее помещение, находящееся в правильном месте, меняет арендаторов каждый квартал. Вы уже «ставите ставки» на то, сколько продержится новая вывеска на этом месте, и, как правило, не ошибаетесь. Каждый раз, наблюдая за такой картиной, я понимаю, что в 99 случаях из 100 виной этих провалов является стоимость аренды – печальная ситуация, когда потенциальные инвесторы на начальном этапе не рассчитали свои силы, не смогли спрогнозировать свои доходы и сопоставить их с затратами. Порой арендодатели этим пользуются, но, к счастью, все больше собственников хотят получать доход от своей недвижимости стабильно, без перерывов. Они ищут в арендаторы компании с предсказуемым бизнес-планом и профессиональным управлением.

Когда владеешь сетью, многие экономические параметры бизнеса легко прогнозируемы и позволяют быть более уверенными на переговорах по аренде. Если вы оперируете четкими параметрами, то сможете существенно снизить стоимость аренды, а если ваш бренд способен создать дополнительный трафик (например, находясь в торговом центре), то даже получить эксклюзивные условия по аренде. В моей практике был случай, когда мы договорились об аренде за 1 рубль плюс коммунальные платежи на целый год, так как собственникам было необходимо привлечь посетителей в только что открытый торговый центр.

### **Главная фобия арендодателя**

Если вы заглянете в сводку агентств недвижимости, то увидите помещения по очень высоким ставкам. Пусть вас это не пугает. Помните, что все хорошие помещения уходят очень быстро и, чтобы найти их одним из первых, базы контактов по ежедневной рассылке от агентств недостаточно (хотя порой там и бывают интересные предложения). Ваши менеджеры по недвижимости должны знать собственников и мониторить освобождающиеся помещения раньше

агентов из фирм по недвижимости, изучать проекты девелоперских компаний еще на этапе закладки фундамента будущего дома или торгового центра, иногда даже общаться с собственниками работающих объектов. Например, зачастую бывает, что помещение занимает арендатор, заключивший договор на эту площадь по хорошей ставке очень давно и выплачивающий аренду с задержками (например, ввиду невысокой успешности бизнеса). Собственник и рад бы сменить его, но не хочет нести убытки в виде недополученного дохода во время поиска нового арендатора. Последнее, кстати, одна из фобий арендодателя и может быть хорошим аргументом при торговле за сниженную арендную ставку или при переговорах о снижении аренды (например, если ваш оборот не позволяет выйти на плановую прибыль).

В моей практике был случай, когда мы заинтересовались помещением на Мясницкой улице в Москве. Когда мне озвучили стоимость аренды, я даже не поехал его смотреть, так как понимал, что такие деньги в ресторанном бизнесе никогда не оработают. Было непонятно, о чем думают собственники, рассчитывая на такие деньги. Прошел год, и, проезжая по этой улице, я увидел, что площадь по-прежнему сдается в аренду. Я позвонил риэлторам и назначил встречу с собственником. Оказалось, что весь год помещение стоит под замком, но предложение по стоимости аренды тем не менее повысилось, так как теперь собственник пытался компенсировать потери от неполученной прибыли за счет увеличения последующей аренды, то есть фактически проводил индексацию виртуальных доходов. Таким образом, и без того крупная сумма выросла до невероятных размеров, которая отличалась от среднерыночных цен примерно в 1,5 раза. Было видно, что собственник сам впал в логический казус и ежемесячно нес убытки. Это стало моим основным аргументом при переговорах в пользу снижения аренды. Он вынужден был согласиться, так как каждый месяц без арендатора вгонял его в еще большие убытки.

## **Торговая карта территории**

Выбирая помещение для ресторана, необходимо составить карту окружающей его торговой территории. Туда следует занести всех конкурентов, в том числе потенциальных, торговые предприятия, места отдыха будущих клиентов, самые оживленные точки, где большое движение. Кстати, сюда же я всегда наношу наиболее интересные рекламные носители, чтобы в будущем бронировать под рекламу именно эти места. Карта торговой территории позволит вам понять потенциал района. Если место неоднозначное, я составляю SWOT-анализ, чтобы изучить вопрос через дополнительные параметры: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Порой, когда собирается слишком много противоречивых входных данных, для принятия решения приходится использовать даже косвенные параметры, такие как, скажем, наличие стеклопакетов и кондиционеров в соседних домах, оценивая уровень достатка потенциальных гостей.

## **Расчет окупаемости**

Планируемая окупаемость ресторана – один из основных параметров при принятии решения о его местоположении. Если у вас уже есть заведения, работающие по схожим входным параметрам (район, аренда, средний чек, количество гостей в день и т. д.), вы берете за основу показатели по затратам и обороту этого ресторана и получаете срок окупаемости. Для первоначальных расчетов можно составить элементарную табличку в Excel, в которой необходимо отразить три временных периода. Первый – этап начального становления ресторана (я обычно беру полгода), когда выручка совершенно непредсказуема и статьи расходов также малопонятны. Второй этап – следующие шесть месяцев, к концу которых выручка должна выйти на плановый уровень. Третий – весь остальной период, когда оборот стабилен. Эти дан-

ные вы вносите в верхнюю часть таблицы. Я бы не рекомендовал вносить только параметр оборота, правильнее формировать оборот из количества гостей и из среднего чека, а также из числа посадочных мест и оборачиваемости. Таким образом, вы формируете плановую доходную часть. В вашем бизнесе есть постоянные затраты, такие как аренда, зарплата, коммунальные платежи, и переменные, зависящие от оборота, – закупки, «хозка», налоги и пр. Соответственно, эти данные вы также вносите в таблицу, но уже в расходную часть: постоянные затраты – в виде фиксированных сумм, переменные – в виде процента от оборота. Также в эту таблицу нужно ввести данные о планируемых инвестициях. Заполнив все поля, вы получите плановый срок окупаемости.

Выбирая данные для анализа, важно взять два варианта – оптимистичный и пессимистичный – и понять перспективы своего бизнеса в первом и во втором случаях. Это позволит принять правильное решение.

### **Выбор подрядчиков**

Каждый из нас делал ремонт и покупал технику для дома. Этот незамысловатый процесс почти всегда превращается в долгую эпопею с переносом сроков сдачи и изменениями в проекте в связи с тем, например, что не нашлось обоев нужного цвета. И это в квартире, где в приоритете в основном отделочные работы и нет необходимости строго учитывать множественные пожелания и требования санитарных, пожарных и прочих норм. При строительстве же ресторана параметров и требований – огромное количество. Поэтому так важен грамотный выбор подрядчиков на отделку, на строительство, на слаботочную сеть и кассовые системы, на вентиляцию и оборудование. Конечно, с учетом использования как аргумент планов развития своей сети у вас есть возможность значительно снизить стоимость на все виды работ, материалы и оборудование, ведь очевидно, что заказчик, способный обеспечить подрядчика работой на протяжении длительного времени, всегда интересен для сотрудничества. Неважно, каким принципом вы руководствуетесь при выборе подрядчика – проводите тендер, ищите «по знакомству» или в интернете, – в любом случае необходимо помнить, что низкая входная цена не всегда главный аргумент для принятия решения о начале совместной работы.

Если подрядчика, скажем, по слаботочке вы сможете поменять в любой момент, то сменить подрядчика по вентиляции или по технологическому оборудованию гораздо сложнее. Ведь оборудование необходимо не только смонтировать, но и впоследствии обслуживать, что требует особых навыков и умений. Кроме того, выбрав для разных ресторанов различное оборудование, вы столкнетесь с необходимостью ремонтировать его в нескольких организациях. При таком подходе экономии на масштабе не получится, поскольку она достигается исключительно за счет снижения затрат и оптимизации работы.

## Глава 4

# Контроль работы сети

### Чем опасны нарушения стандартов

Создав сеть ресторанов, вы неизбежно подойдете к вопросу контроля качества работы своих заведений. Возможно, вы начнете объезжать их в течение дня, но в какой-то момент поймете, что всюду успеть невозможно. Да и другие дела отнимают время... Словом, этот путь не слишком эффективен. Как бы вы ни старались мотивировать персонал на самодисциплину и порядок, как бы вы ни тренировали сотрудников, все равно, когда начальства нет на месте, люди расслабляются. Что действительно важно, так это выработать систему контроля таким образом, чтобы персонал всегда был в состоянии «перед проверкой».

Любой ресторан требует постоянного мониторинга технического состояния, качества сервиса, зала и кухни. Когда вы управляете сетью, помимо обычных параметров добавляется еще соблюдение стандартов. Важно понимать, что гость в числе прочего ожидает от сети стабильности во всем – в форме официантов, в формате сервиса, в качестве блюд. Именно за это гости и любят сетевые заведения – за предсказуемое качество услуг, полученное за предсказуемые деньги.

Допустим, в одном из заведений вашей сети гостю понравился салат оливье, приготовленный с применением хорошего майонеза. Значит, в другой точке он закажет именно этот салат, предвкушая «тот самый» вкус. Но предположим, что проходимость здесь не очень высока и для экономии директор с шеф-поваром решили закупать другой майонез, более жидкий и с другим вкусом (а может быть, директору майонез, положенный по стандарту, просто самому не нравится). Представьте разочарование гостя, когда он получит не то, что ожидает! Вы потеряете его не только для этого ресторана, но и для сети в целом – вызвать недоверие клиентов легко, избавиться от него гораздо сложнее. Выявить такие нарушения стандарта – сложная задача, тем более в сети, ведь сфер, где нарушения могут возникнуть, здесь слишком много.

### Система оценки «тайный гость»

«Тайный гость» – специально выстроенная система посещения ресторанов незаинтересованными лицами с целью фиксации качества сервиса и блюд. На сегодняшний день это, пожалуй, одна из самых эффективных методик, позволяющих системно изучать ситуацию с сервисом в сети. Как встретили гостя, как подали меню, как обслужили, сколько пришлось ждать блюда и счет, были ли в час пик мыло и полотенца в туалете, выглядело ли блюдо так же, как в меню (в случае если оно у вас визуализировано), соответствовало ли вкусовым ожиданиям? Все эти и многие другие параметры требуют ежедневного системного контроля.

Важно помнить, что вы не можете вводить систему «тайный гость» в ресторане, пока у вас не разработаны четкие стандарты работы для персонала, ведь в анкете, которую заполняет ваш агент, оцениваются именно они.

По сути анкета представляет собой список требований, которые являются пошаговыми стандартами работы вашей сети. Каждый из этих вопросов имеет свой вес в баллах, влияющий на общий результат. С помощью увеличения баллов того или иного вопроса вы можете выставлять приоритеты в обслуживании. Например, вам важно, чтобы официант проговорил спецпредложение, и вы на этот период увеличиваете вес этого вопроса. Обычно суммой всех баллов является 100. Анкета заполняется по принципу выполнено/не выполнено, то есть в ней

проставляется максимальное по данной позиции количество баллов, либо – в случае невыполнения стандарта – 0 баллов. Это правило является неотъемлемой частью функционирования данной системы, иначе вам придется погрузиться в изучение нюансов ситуации и связанных с ними проблем персонала. Допустим, вас к столу проводила не хостес, как предписано, а охранник. Формально стандарт по проведению выполнили, но фактически он нарушен, поэтому он оценивается в 0 баллов, а, например, не в 3 балла при максимальных 5. Вам неважно, что хостес в это время была занята, поверьте, объяснение невыполнения установленных правил всегда найдется. Главное, чтобы стандарты были действительно продуманы и предусматривали все возможные в процессе работы ситуации. В идеале я рекомендую проводить не менее четырех проверок каждого ресторана в месяц и по итогам составлять рейтинг всех ресторанов сети.

Обычно анкета состоит из 30–40 вопросов (больше не рекомендуется, дабы не перегружать агента). Чтобы не выдать себя, «тайный гость», как правило, отмечает основные вопросы в блокноте, а далее, уже после проверки, переносит их в анкету.

### **Плюсы «тайных гостей»**

«Тайный гость» – очень эффективная система, так как с ее помощью вы одновременно решаете сразу несколько вопросов. Прежде всего в режиме реального времени вы видите уровень сервиса и степень удовлетворенности гостей. Анализируя ситуацию по месяцам, вы можете своевременно обнаружить проблемные зоны в каком-то конкретном ресторане или по сети в целом. Так, однажды мы поменяли систему обучения для официантов, что позволило нам сократить штат тренеров и выиграть немного денег. Однако, анализируя ситуацию с помощью «тайных гостей», мы увидели падение качества сервиса в наших заведениях. И хотя в каждом конкретном случае директора находили этому объяснение, изучая проблему в рамках всей сети, мы поняли, что решение об изменениях было поспешным и мы не взвесили всех рисков.

Следующий плюс системы оценки «тайный гость» – возможность использовать рейтинг как ключевой показатель работы директора и менеджмента ресторана. Определив критические значения баллов, при достижении которых директор премируется или депремируется, вы формируете основы для системы мотивации по ключевым показателям. При достижении высших баллов вы можете материально поощрить линейный персонал, участвовавший в обслуживании гостя. Это дополнительное стимулирование показывает сотрудникам прозрачность их работы и реальную возможность зарабатывать деньги благодаря качественному сервису. Достижение высоких баллов по анкете «тайного гостя» – хороший повод похвалить персонал на пятиминутках и тем самым мотивировать их к отличной работе. Рейтинги по сети также позволяют вам проводить квартальные соревнования между разными точками. Это создает не только атмосферу позитивного соперничества, но и командный дух у персонала каждого заведения.

К сожалению, есть и минусы, влияющие на эффективность метода «тайный гость». Пожалуй, основной заключается в том, что персонал способен вычислить агента по косвенным признакам – сумме счета, времени посещения, выбору блюд, по тому, как он рассматривает меню, когда идет в туалет, и т. д. «Тайного гостя», как правило, раскрывают, если у него недостаточно денег на заказ. Так случается, если компания, стремясь сэкономить, выделяет на расходы своему агенту небольшую сумму, желая, чтобы он не слишком увлекался дегустацией блюд, а прежде всего работал, то есть наблюдал и оценивал.

Кстати, когда я вижу в отчете идеально высокие показатели анкеты «тайного гостя» в каком-либо ресторане, я именно здесь либо модернизирую систему проверок, либо провожу их чаще, чтобы получить более объективную оценку ситуации. Чтобы минимизировать возможность обнаружения агента, чаще меняйте структуру заказа, количество гостей, время прихода и формат общения с персоналом.

Бывают и обратные ситуации, когда «тайный гость» находит те нарушения, которых, по уверениям персонала, не было. Если он фиксирует что-то, чего официант или менеджер не делал, необходимо пересматривать видеозаписи с камер (в случае если они есть) или применять при проверках диктофон. Ваши агенты могут ошибаться из-за невнимательности: например, не заметить менеджера и написать в отчете, что его не было на месте, или забыть о каких-то деталях. Ведь «тайные гости» в силу специфики этой работы, при которой множество нюансов и мелочей им приходится держать в голове, порой просто не имеют возможности что-то записать.

Поэтому в каждой ситуации разбираться надо досконально, так как очень важно, чтобы этот инструмент был объективным. Только тогда он будет по-настоящему эффективен.

Неважно, будете вы создавать службу «тайного гостя» самостоятельно, набирая студентов, или обратитесь к сторонней компании. Неважно, как часто вы будете делать проверки. Главное – помните, что сеть в обязательном порядке нуждается в контроле и система оценки посредством «тайного гостя» – один из самых эффективных его инструментов.

### **Дайте «Жалобную книгу»!**

Гостевую оценку можно получить не только посредством активного контроля. С развитием интернета у нас появляется все больше возможностей контроля пассивного – блоги и социальные сети, скажем, страничка в Facebook, позволяют гостям давать быструю обратную связь, причем напрямую руководству сети. Важно лишь незамедлительно реагировать на замечания. Интересный формат этой работы – «полицию качества» – ввела сеть «Япоша». Любой гость мог отправить sms-сообщение руководству сети с жалобой или предложением по работе. Система работала таким образом, что сообщения в режиме реального времени рассылались всем ответственным людям и менеджер ресторана мог отреагировать прямо в процессе обслуживания гостя, не откладывая разбор в долгий ящик. По итогам месяца выстраивался рейтинг по количеству sms и их содержанию. Посетитель же, имеющий возможность высказать свои пожелания руководству сети напрямую, тем самым чувствовал себя ближе к сети, а лояльность гостей, как известно, это именно то, к чему мы все стремимся.

Еще дальше пошли в сети «Планета суши», где на тейбл-тенте поместили мобильный телефон управляющего. Конечно, у этого типа обратной связи есть свои минусы, например, в виде периодических звонков от пьяных гостей в четыре утра на тему, что долго несут пиво. Но если для вас это не проблема, можете взять на вооружение и данный способ. Последний аргумент для гостя, оставшийся еще с советских времен, но до сих пор не потерявший своей актуальности, – «Книга жалоб и предложений». Она обязательно должна быть на торговой точке и подаваться гостю по первому требованию. Тщательно изучайте записи в книге! Зачастую за эмоциональным текстом можно рассмотреть реальные проблемы на предприятиях, требующие вашего вмешательства или системных решений.

### **Очень важные мелочи**

Ваш ресторан – живой организм, в котором постоянно что-то происходит. Чем выше в нем поток гостей, тем большего внимания он требует.

Давайте пройдем по вашему предприятию, начиная со входа. Посмотрите на вывеску: часто бывает, что одна из букв горит менее ярко – пленка на буквах выгорает, после дождя на ней остаются потеки грязи. Проверьте, насколько чисты дверные стекла (в случае если они есть), легко ли поворачивается ручка, плавно ли закрывается дверь, не загнулись ли углы коврика при входе, подметен ли пол, в каком состоянии номерки и вешалки в гардеробе, по стандарту ли заполнена стойка для прессы, есть ли визитки. Как выглядят встречающие вас люди,

вплоть до того, в порядке ли форма и не сбиты ли каблучки на обуви у хостес, каков внешний вид обслуживающего вас официанта, в каком состоянии его руки, как он пахнет, не переборщил ли с парфюмерией или, не дай бог, наоборот, забыл принять душ. Обратите внимание на стул и стол, за который вы сели, нет ли на стуле (диване) прожженных точек от сигарет или углей кальяна, нет ли пятен, поглажена ли скатерть, достаточно ли салфеток, заполнены ли солонка с перечницей. Кстати, они могут быть заполнены, но соль оттуда сыпаться не будет, так как закупщик случайно купил соль крупного помола. Оглянитесь вокруг, висят ли ровно картины, все ли телевизоры работают, не раздражают ли освещение и громкость музыки... Словом, вы поняли: перечислять все, на что необходимо обратить внимание только в зале, можно очень долго, а еще есть служебные помещения, требующие не меньшего, а даже большего контроля. Если в зале вы на все смотрели глазами требовательного гостя, то в служебных помещениях вы просто обязаны увидеть все глазами придирчивого хозяина, не терпящего компромиссов. От вашего взора не должны ускользнуть никакие детали и мелочи, вас здесь интересует абсолютно все – от гостевой посуды, хранящейся на полках, до товарного соседства и температуры в холодильных камерах. Необходимо все проконтролировать, включая наличие актуального прейскуранта на доске потребителей и состояние раздевалок и уборных для персонала.

Для контроля по этим показателям существует административно-техническая оценка (АТО) предприятия. Формат проверки – визуальный контроль выполнения требований и фиксация фактов в специальном бланке. Вопросы в бланке АТО разбиты на подразделы, в каждом из которых есть критический вопрос, невыполнение которого обнуляет весь раздел. Например, в раздел «гостевой вход» входят вопросы внешнего вида входной группы: урны, стойки для прессы, вывески и даже наличие тепловой завесы и ее состояние. В разделе «зал» есть вопросы о том, насколько ровно установлены столы в зале, о состоянии плитки, мебели, скатертей, аквариумов, зеркал и стекол, а также вопросы о горящих и перегоревших лампах, яркости освещения, температуре в зале, громкости музыки, туалетах, служебных помещениях, баре, персонале, посуде, доске объявлений и др. Важно отразить все параметры, которые требуют контроля, а многие из них можно разбить на подразделы с глубиной детализации в зависимости от ваших задач. Скажем, в разделе «туалет» можно поставить пункты о состоянии смесителей, зеркал, унитазов и на этом закончить. А можно расписать этот раздел максимально подробно: «замки на дверях исправны», «лист контроля чистоты заполняется вовремя», «стены протерты», «таймер в освежителе выставлен на 10 минут», «смесители натерты и без признаков водного камня» и т. д. Детализировать нужно ровно до той глубины, которая требуется вам для контроля. Все зависит от вас, но я рекомендую детализировать максимально подробно, так как бланк оценки АТО помимо выполнения контрольных функций служит некой шпаргалкой для персонала, показывая те зоны, которым нужно уделять приоритетное внимание. Для проведения АТО в сети на системной основе необходимо создание специального отдела, задачей которого должны стать разработка и проведение проверок.

В бланке АТО, так же как и в системе «тайного гостя», каждому пункту присваивается балл, который в итоге, после суммирования всех баллов, показывает рейтинг исполнения стандартов в ресторане, а также оценку технического состояния. Этот рейтинг является одним из ключевых показателей при оценке эффективности работы директора предприятия: чем ниже балл, тем хуже состояние заведения.

При правильном применении вышеперечисленные инструменты не только выполняют контрольную функцию, но и помогают развивать сеть. Если у вас их до сих пор нет на вооружении, пришла пора их внедрять!

## **Глава 5**

### **Департамент качества и соблюдения стандартов**

#### **Бренд-шеф – бог на кухне сети**

Шеф-повар есть в любом ресторане, вне зависимости от размера кухни и количества работающих в ней поваров. На первый взгляд роль и задачи его понятны. Но, как показывает практика, многие управляющие и собственники считают, что шеф – такой же повар, как и другие, просто в его задачи дополнительно входят контроль над поварами и заказ продуктов.

Для меня шеф-повар – прежде всего художник, благодаря особому чутью и вкусу которого преуспевает ресторан или кафе. У вас может быть сколь угодно гениальным интерьер, но без стильной и правильной кухни ресторану не жить. Ресторатор может хорошо чувствовать вкус блюд и даже успешно вносить корректировки при дегустациях, но если шеф-повар интуитивно не ощущает этих блюд, не живет ими, успешным заведению не быть. К чему я это говорю? В любом предприятии питания качество кухни должно быть возведено в абсолют. Это зона ответственности шеф-повара и в единичном заведении, и в сети с той лишь разницей, что во втором случае шеф-повар не может лично присутствовать в каждой точке. Гость, посещающий сетевое заведение, не простит огрехов в блюдах только потому, что это сеть и главного повара не было на месте. В этом отношении сеть, на мой взгляд, гораздо сложнее отдельного ресторана. Шеф-повар должен выстроить работу всех подразделений таким образом, чтобы они функционировали бесперебойно как в отношении качества блюд и поставок продуктов, так и в отношении работающего персонала. Это очень сложная задача. Давайте рассмотрим, почему.

#### **Меню в сети**

Ресторан начинается и заканчивается на меню. Чтобы он нравился гостям, в нем должна быть «изюминка» – то вкусовое преимущество, которое выделит его из большого числа конкурентов. Кто-то из шефов играет с подачей блюд, кто-то «помешан» на соусах, а кому-то важен вкус хлеба в корзинке. Это актуально для всех категорий ресторанов, но если в единичном заведении качество каждое утро контролирует шеф, то в сети должна работать технология.

Требования этой технологии накладывают определенные ограничения на формат приготовления блюд, да и на сами блюда. Если вы приняли решение строить сеть, блюда должны быть разработаны таким образом, чтобы их не мог испортить исполнитель на месте, иначе вы рискуете увидеть, например, вариации соуса к салату в разных ресторанах. Проводя дегустацию, вы всегда должны помнить о необходимости тиражирования этого блюда и взвешивать возможные риски при запуске его в сеть. Представлять, как блюдо будет вести себя в ресторанной «запарке», через какое время оно остынет, заветрится или потеряет аппетитный вид, если официант не подаст его сиюминутно.

Чем проще блюдо, тем оно дороже, требует более качественных продуктов, и не каждая концепция в состоянии «тянуть» высокую себестоимость. Соответственно, наличие соусов, сложных гарниров требует определенного мастерства. Я не призываю вообще отказываться от интересных блюд в пользу гамбургера, хотя даже он имеет сотни вариаций и его можно легко испортить. Но внимание к деталям при создании меню необходимо, чтобы в погоне за уникальностью и вкусом не столкнуться с перегрузом кухни, долгой выдачей блюд или с некорректным вкусом.

В идеале, если позволяет концепция, большинство заготовок следует делать на единой фабрике-кухне, а на местах использовать формат доготовки – это избавит вас от головной боли при поиске высококвалифицированных поваров для каждого предприятия, а также стандартизирует блюда по внешнему виду и вкусу.

Отдельный вопрос при планировании меню – продукты. Необходимо изначально понимать возможности ваших поставщиков – зачастую компания держит для вас хорошую цену, но в состоянии работать лишь с ограниченным количеством товара, так что может наступить момент, когда ваш партнер не сможет поддерживать возросшие объемы или ассортимент. Главное, чтобы в этой ситуации на рынке, в принципе, была компания, способная поставлять вам продукты в нужном количестве и с требуемым качеством. Иначе придется создавать собственную закупочную компанию, задачей которой будет обеспечение сети основными продуктами и расходными материалами.

Я сознательно не затрагиваю концептуальный аспект создания сетевого меню – он мало чем отличается от принципа разработки меню в единичном ресторане. Вдохновение, смешанное с трудолюбием и заправленное креативом, – вот рецепт настоящего меню независимо от того, сетевое оно или нет.

## Команда

Бренд-шеф растущей сети неизменно сталкивается с задачей подбора шеф-поваров для своих предприятий – таких, которые смогут понимать идеологию его блюд и выдавать на своих кухнях задуманный им результат. Конечно, при активном развитии можно подбирать людей с кадрового рынка и вкладывать силы и время в их подготовку, но эффективнее создавать команду каждого последующего ресторана, набирая чуть больше персонала, чем требуется, инвестируя таким образом в будущее развитие. Это идеальный вариант, так как уже на этапе открытия очередного ресторана новый шеф будет знать все законы, принципы и нюансы вашей кухни, что поможет бренд-шефу сконцентрировать усилия на создании новых меню, а не на ежедневном обучении новичков. Хотя, не спорю, это тоже одна из обязанностей бренд-шефа, которая, однако, не должна отнимать у него слишком много времени.

Для контроля и обучения поваров – даже при наличии всего нескольких ресторанов – вам потребуется создать отдельную структуру и позволить бренд-шефу набрать себе запов. Их можно делить по территориальному принципу, а можно – по направлениям. Например, один заместитель занимается подбором, ротацией, приемом и увольнением персонала, другой – контролем соблюдения технологии, третий – обучением сотрудников. Конечно, на начальном этапе все эти функции соединяет в себе бренд-шеф, но чем больше нагрузка, тем раньше вам потребуется его разгружать.

Бренд-шеф является основным заказчиком у технологов и строителей при открытии новых ресторанов, в идеале он сам должен быть хорошим технологом. Это позволит вам на этапе открытия предусмотреть оптимальный набор оборудования, подходящего под ваше меню, а также спроектировать кухню таким образом, чтобы иметь возможность успешно работать в максимально интенсивном режиме. Очевидно, что при проектировании необходимо учесть большое количество нюансов, начиная с товарного соседства и заканчивая прохождением блюда от раздачи до мойки. Эти вопросы в сетевой компании должны быть проработаны как можно лучше, поскольку то, что прощается в ресторане с небольшой проходимостью, совершенно неприемлемо в сетевом.

## **Оперативные задачи отдела технологии и контроля качества**

Помимо стратегических задач, возложенных на бренд-шефа и его заместителей, в виде новых меню и спецпредложений, а также открытия новых предприятий есть еще огромный спектр оперативных задач, невидимых гостю, но очень важных. Прежде всего это контроль над закупкой сырья, качеством и себестоимостью продуктов и блюд. Очень важна работа с остатками, позволяющая избежать излишков и недостачи на складе или на производстве. Затаривание влечет за собой порчу товара, а также увеличение задолженности поставщикам. Можно сказать, вы легко отделаетесь, если потребуется только списать испорченные продукты, но вариант, что они пойдут в зал, исключать тоже нельзя. Поэтому количество остатков должно быть лимитировано. Если рыбному ресторану, например, требуется 10 кг лосося в день, то на складе не должно скапливаться больше 20 кг в течение двух дней.

Излишки-недостача – вечная проблема ресторана. Порой из-за некорректного ввода в классификатор продуктов происходит неправильное списание и пересортица. При этом иногда можно зачесть продукты, ушедшие на излишек, в недостачу, например, если калькулятор при вводе приходной накладной перепутал лимоны и лайм или куриное филе и куриное бедро. Правда, такие ошибки встречаются редко, а вот спор между бухгалтерией и подотчетным лицом в отношении того, следует ли излишками перекрывать недостачу, практически вечен. В большинстве случаев все излишки приходят, а недостачи покрывают за счет вычетов с материально ответственных лиц. Кстати, в сетевом ресторане инвентаризационная ведомость является, по сути, индикатором всех процессов на производстве и в баре.

Если вы видите, что у вас один из товаров «плюсует» или «минусует» во всех ресторанах сети, срочно ищите проблему: она может крыться в технологии приготовления, в технологической карте, в нормах отходов или в крайнем случае в системном злоупотреблении персоналом. Важно понимать, что недостача в одном ресторане – легкорешаемая проблема, но, умноженная на количество ресторанов в сети, она исчисляется тоннами продуктов и напитков, то есть превращается в существенный финансовый убыток для компании в целом.

Работа с персоналом кухни в сетевых ресторанах – отдельное направление работы бренд-шефов и его заместителей. Ротация поваров, их обучение, табели, переработки, ставки, вычеты – все это требует контроля со стороны управляющей компании. Иначе вы рискуете получить большую текучку, которая на сегодняшний момент в этой сфере и так не самая низкая.

## **Качество продуктов**

Ни для кого не секрет, что уровень качества блюд прямо пропорционален качеству продуктов, из которых они готовятся, а уникальный вкус еды возможен только при использовании ингредиентов с уникальным вкусом. В погоне за уникальностью продуктов в сетевом ресторане важно не забывать про себестоимость, так как превышение цены даже на 1–2 процента может повлечь за собой огромный убыток, когда эта потеря будет умножена на проходимый объем. Отдел закупок сети ресторанов должен постоянно мониторить рынок на предмет поиска продуктовых аналогов.

## **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.