

08 (256) август 2019

Ресторанные ВЕДОМОСТИ

Всероссийский журнал для профессионалов индустрии питания

Заработать на хлебе!

Второй рестотур в Лион
для профессионалов бизнеса

стр. 58

PRO МЯСО

О будущем
стейк-хаусов
и бургерных
стр. 38

Топ-менеджер

Семь основных
навыков руководителя

стр. 32

Елена и Иван Меркуловы

«Для успешного
развития нужно
безграничное
пространство»

ПРОФЕССИОНАЛ — ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ!



SELGROS
cash & carry

18+

МНЕНИЕ

- Сергей Миронов. Летнее меню.
Какие нынче тренды в тренде?.....4
- Илья Муртов. Открыли... Закрыли...
Можно ли предсказать долгую жизнь ресторану?.....5
- Дмитрий Алексеев. Прийти, чтобы вернуться.
О системном продвижении ресторана.....6



- Инна Щепетова. Я знаю пароль, я вижу ориентир...
Что поможет избежать ошибок на старте проекта.....8

COVER STORY



- Елена и Иван Меркуловы:
«Успешно развиваться
можно только в безграничном
пространстве».....10

ЕДА И НАПИТКИ

ПРОДУКТ МЕСЯЦА

- Крупным планом.....16

ШЕФ

- Мясо по-турецки. Ресторан с национальным колоритом. Джихан Дениз.....20

БАР

- Вадим Петров: «Чтобы высоко взлететь в барном деле, надо уметь считать».....22

НОВИНКИ

-24

ТЕХНОЛОГИИ

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

- Игорь Бухаров. Облокотясь на гильотину.
Оценка регулирующих воздействий
принимаемых законов.....26

УПРАВЛЕНИЕ

- Елена Победоносцева. Создать команду единомышленников. Почему важно разделять ценности бренда?.....28

МАРКЕТИНГ

- Нина Макогон. К работе мечты. Семь навыков высокоэффективного топ-менеджера ресторана.....32

ПРОДВИЖЕНИЕ

- Алена Селиванова. Локальное продвижение (local SEO). Как рассчитать рентабельность инвестиций (ROI) в local SEO.....34

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

- Арсений Мамутов. Пенный бизнес. Пивные заведения вновь вернули себе былую популярность.....36

МЕРОПРИЯТИЯ

- Von appetit в Лионе. Европейские пекарни.
Технологии будущего.....58

- С доставкой на дом. Перспективы развития рынка доставки готовой еды.....60

- Баром едины. Встречаем осень на Barproof Awards и Moscow Bar Show.....62

БЛИЦ

- Семь вопросов шеф-повару. Павел Пантета.....64



СПЕЦПРОЕКТ



ПРО МЯСО

Емкость рынка, перспективы развития..... **38**
 Не руби сплеча. О прибыли и маржинальности мясных концепций..... **40**
 Григорий Мосин. Мясо в разрезе **48**



Максим Торганов.
 Ремесло как искусство. Как открыть успешный мясной ресторан за семь шагов..... **51**
 Эрдал Четинкая: «Спрос на мясные блюда глобально не падает»..... **54**
 Мясоведение. Слагаемые идеального стейка **56**



Всероссийский журнал для профессионалов индустрии питания
 № 08 (256) 2019

Учредитель
ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ»
 Издатель
ООО «РИК «РЕСТОРАНОФФ»

Редакция

Шеф-редактор **Наталья МИХАЙЛОВСКАЯ**
 editor@restoved.ru
 Руководитель проекта Chefart Expert **Мария ЛЮБИМОВА**
 rv@restoved.ru
 Дизайнер-верстальщик **Виктор СТРИЩАК-ФЕДотов**
 Верстальщик **Татьяна ПАВИЦКАЯ**
 Руководитель отдела специальных проектов **Алина КОФАНОВА**
 redaction@restoved.ru
 Контент-менеджер **Светлана ПЯТИКИНА**
 content@restoranoff.ru

Отдел маркетинга и рекламы

тел./факс: (495) 921-36-25

Исполнительный директор **Елена ПОБЕЖИМОВА**
 e.pobezhimova@restoved.ru
 тел. доб. 228
 Ведущие менеджеры **Светлана КОНДАРАЦКОВА**
 s.kondor@restoved.ru
 тел. доб. 224
Светлана ШЕКЛОВА
 s.heklava@restoved.ru
 тел. доб. 229

Отдел продаж и дистрибуции

Директор **Алексей СМОЛИН**
 a.smolin@restoved.ru
 Менеджеры **Георгий ПЛОШНИЦА**
 or3@restoranoff.ru
Бизнес-школа
 И.о. директора **Оксана АВДЕЕВА**
 art@restoved.ru
 Руководитель отдела продаж **Никки ЗАКИРОВА**
 n.zakirova@restoved.ru
 Ведущие менеджеры **Виктория ШИМКО**
 podpiska@restoved.ru
Анна САТИМОВА
 satimova@restoranoff.ru
Елена МАРТЫНЮК
 e.martinuk@restoved.ru

Над номером работали:

Андрей Агофонов, Дмитрий Алексеев, Игорь Бухаров, Алина Кофанова, Нина Макогон, Арсений Мамутов, Сергей Миронов, Илья Муртов, Александр Пигарев, Елена Победоносцева, Марина Родионова, Алена Селиванова, Марина Силапова, Дарья Шитт, Инна Щепетова

Распространение журнала

- | | |
|---|--|
| почтовая рассылка по России и СНГ: | по подписке: |
| • рестораны, бары, кафе, клубы; | • в редакции; |
| • гостиницы; | • через почтовые отделения связи: индекс 81786, каталог «Роспечать»; |
| • супермаркеты; | • ГК «Урал-Пресс»; |
| • офисы компаний и банков. | • через региональные представительства издательства. |

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
 Свидетельство о регистрации ПИ №ФС77-61992 от 02.06.2015.
 Дата первоначальной регистрации 28.02.1997.

Перепечатка материалов только с письменного разрешения редакции.
 Ссылка на журнал «Ресторанные ведомости» обязательна.
 Материалы, отмеченные знаком ©, публикуются на правах рекламы.
 За содержание рекламных материалов редакция ответственности не несет.
 Мнение авторов может не совпадать с позицией редакции.

Цена свободная.

Адрес редакции:
 115093, Москва, ул. Дубининская, 90, пом. 219
 тел./факс: (495) 921-36-25,
 www.restoved.ru, www.restoranoff.ru, e-mail: info@restoved.ru

Тираж 19 200 экз.
 © «Ресторанные ведомости»

18+

Типография: ООО «ИПК Парето-Принт»
 Адрес: 170546, Тверская область, промышленная зона Боровлево-1, комплекс За, www.pareto-print.ru. Заказ №

Летнее меню

Какие нынче тренды в тренде?

Сезоны в России не только часто меняются, но и резко отличаются друг от друга. Но надо ли рестораторам поспевать за ними, меняя ассортимент блюд в меню в зависимости от погоды за окном? Как к этому отнесутся постоянные гости?

Основные блюда

Если говорить о летнем меню ресторанов, то, исходя из собственного опыта, смею утверждать, что оно всегда состоит из двух частей:

- 1) блюда, которые в этот сезон готовятся ежегодно, и тут есть свой пьедестал популярности: окрошка, свекольник, гаспачо;
- 2) что-то авторское, от шеф-повара, или специальное блюдо, подчеркивающее индивидуальность ресторана.



Но все же летом чаще всего самой популярной в любом заведении остается окрошка — и с этим ничего не поделаешь.

Общая идея, концепция

В чистом виде летней концепции как таковой не существует. Просто мы вставляем летние блюда в ланч. Например, в этом году кормим гостей окрошкой на квасе и свекольником на кефире. Или делаем спецпредложения по напиткам: летние коктейли, безалкогольные миксы, холодный кофе, смузи... Так, наши гости очень любят лимонад «Манго — маракуйя», клубничный смузи с ананасом и клубничный же «Мохито». Впрочем, этим мы и ограничиваемся.

Отличие от осенне-зимнего меню

Разумеется, более тяжелая, обильная и жирная пища летом отходит на второй план. Так, во всяком случае, считается. Однако я думаю, что практика сезонного меню сама по себе ошибочна и применима лишь в отдельных ресторанах — гастрономических, заточенных под то, чтобы постоянно удивлять гостей, привлекая все новых посетителей. Вот только гость, как правило, достаточно консервативен. Скажем, человек полюбил ваше заведение за какое-то определенное блюдо. Например, ему нравится бефстроганов, и вот ради него посетитель к вам ходит. А летом вы вдруг объявляете это блюдо «зимним» и исключаете его из меню. Как минимум этим вы здорово расстроите постоянного гостя, а то и вовсе потеряете его.



Вице-президент ФРиО, ресторатор, владелец сети ресторанов «Мясо & Рыба»

Сергей Миронов

@ mironov_sergey_restorator

Я полагаю, что меню в ресторане должно быть одно — люди к нему привыкают. А играть «в Мишлен» в зависимости от сезона — ошибка. Можно, допустим, осенью ввести в меню пару блюд с дичью. Некоторые наши коллеги так и поступают. Но обычному ресторану провоцировать недовольство гостя все же не стоит.

Продукты, сезонность, производители, фермеры

Летом появляется великое множество продуктов. Но лично я не доверяю фермерам как производителям. И не потому, что я не сторонник плодов (в прямом смысле этого слова) их труда. Просто мне нравятся здоровые, качественные, экологически чистые продукты, а среди наших фермеров я не вижу тех, кто мог бы их выращивать и производить. Нередко фермер — тот же коммерсант. Его задача — заработать деньги, поэтому он не гнушается использовать нитраты, пестициды и прочую химию. Если речь идет о крупных агрохолдингах, то там есть специалисты, регулирующие количество химикатов. А частники — сами себе хозяева. Вот почему я предпочитаю работать с крупными поставщиками.

Вы думаете, гости часто интересуются летом, из чего приготовлено блюдо, где и кем выращены его ингредиенты? Увы, очень редко, практически никогда. Тем не менее у нас всегда есть истории про каждое блюдо меню, и рассказ о здоровом, натуральном российском продукте обязательно в них входит. **РВ**

Открыли... Закрыли...

Можно ли предсказать долгую жизнь ресторану?



Основатель и учредитель ресторанного агентства The Best Solutions, основатель, соучредитель и генеральный директор сети Goodbeef (2009–2019), операционный директор УК «Арпиком» (2005–2008)

Илья Муртов

@mourtov@rambler.ru fb.com/ilya.mourtov

Путь «героев»

Порой принятие решения о необходимости продать, передать ресторан, провести ребрендинг, то есть как-то спасти (но в итоге все же закрыть) бывает не менее трудным, значимым и эмоциональным, чем некогда мечта о его открытии. Мы все были свидетелями тысяч историй сетей, ресторанов, кафе, кофеен, фуд-траков и других проектов, которые открывали порой весьма именитые игроки ресторанного рынка в надежде на успех и прибыль. И хотя, по данным всех исследовательских агентств, ресторанный рынок в нашей стране пусть понемногу, но прирастает с каждым годом, степень и скорость этого роста отнюдь не прямо пропорциональны количеству открывающихся предприятий общепита. Даже у наших топ-рестораторов, по самым скромным подсчетам, около 15–20% открывшихся за последние двадцать лет ресторанов были закрыты или ребрендированы.

«Герои» в таких ситуациях раскрываются совершенно по-разному. Кто-то становится мудрее, опытнее и сильнее, а другие теряются и навсегда выпадают из обоймы. Исходя из своего опыта, я бы выделил две ключевые причины, которые ведут к прекращению деятельности ресторана. В 10–20% случаев это вызвано личными обстоятельствами (переезд владельца бизнеса в другую страну или город; семейные проблемы; разногласия собственников или учредителей и пр.), а в 80–90% — виной

тому коммерческие причины (ресторан работает в убыток, а собственники не знают, каким образом улучшить финансовые показатели).

Я хотел бы поделиться примером нетипичного кейса о закрытии ресторана. Данная история стоит особняком и не входит в стандартные 99%, поэтому, уверен, будет интересна подавляющему большинству читателей.

Нетипичная история

Более пятнадцати лет назад руководством одного из самых прогрессивных, быстроразвивающихся и амбициозных ресторанных холдингов России (RPCom), в котором я работал, была поставлена задача придумать и запустить на рынок такие концепции, которые, с одной стороны, давали бы высокие доходы, с другой — гарантированно бы существовали долгие годы. Как такие найти, как не ошибиться, как быть уверенным, что сможешь запустить сеть ресторанов со стабильными результатами? Был выбран самый простой на первый взгляд, но при этом трудозатратный и денежоемкий вариант — метод проб и ошибок. Решили открыть по одному ресторану разных концепций и на их примерах попробовать выбрать две-три наиболее потенциально перспективные. В результате в течение полутора лет мы построили и запустили более десяти ресторанов различной направленности. Были открыты пять пивных заведений с отличающимися концепциями (Becks, Belleville, «Крушовице», «Колбасофф», «Сибирская Корона»), рыбные рестораны («Белуга», «Филимонова и Янкель»), мясной (GOODMAN), итальянский («Борго»), ресторан ближневосточной кухни («Бедуин»), французское кафе-кондитерская («Ле Гато»). Мы понимали, что, безусловно, не все эти рестораны будут «генерить» прибыль на постоянной основе, а некоторые и вовсе не будут этого делать. Проще говоря, изна-

К сожалению, не все знают, что около 70% открывшихся за последние двадцать лет ресторанов благополучно (а чаще не очень благополучно) закрылись. Значительная же часть выживших была ребрендирована, причем некоторые — по несколько раз. Именно об этих «историях успеха» мне бы хотелось поговорить.

чально закладывались на убыточность отдельных проектов, но пошли на это ради решения главной задачи — заработать денег в конкретное время в конкретном месте, а выбрать и найти успешную концепцию на перспективу.

В итоге этой скрупулезной деятельности примерно через два года холдинг выделил для себя две ключевые перспективные и уже отработанные в реальной жизни концепции — пивной ресторан «Колбасофф» и стейк-хаус GOODMAN, которые впоследствии были масштабированы в сетевые проекты. В течение нескольких лет было открыто по 10–12 ресторанов в каждой из сетей. Они и сегодня занимают одно из лидирующих положений в своих сегментах в ресторанной отрасли.

Ну а все остальные рестораны, которые открыли для того, чтобы «посмотреть, что получится», были со временем или закрыты, или ребрендированы в один из выбранных для дальнейшего развития форматов.

За прошедший год мне выпала роль решать задачи по закрытию четырех ресторанов в Москве. Столкнувшись с этим, я понял, сколько нестандартных знаний, сил, терпения и трудозатрат требуется проявлять при этом, а также как сложно и важно максимально застраховать себя со всех сторон.

Те, кто прошел через подобные случаи, присылайте мне свои story's. Будем вместе обсуждать их, искать решения, делать выводы, давать советы тем, кому, возможно, предстоит рано или поздно прийти к решению закрыть свое заведение. Безвыходных ситуаций не бывает, самое главное — найти правильный выход. **PB**



Прийти, чтобы вернуться

О системном продвижении ресторана

А как надо было и что теперь делать? Это самые часто задаваемые вопросы, которые мне приходится слышать от заказчика во время первой встречи. Дальше можно ничего не рассказывать. Догадаться несложно. Подвернулось помещение, и пришла революционная идея открыть ресторан...

Мы открылись!

Идею (заказчик употребляет слово «концепция», но концепция — это письменный документ, а его нет) сочинили жена владельца, бухгалтер Зина («доверяю ей, как себе, мы работаем вместе много лет, правда, в ресторанной сфере — это наш первый опыт») и какой-то Коля, «помогавший с открытием» (должность и функционал этого человека неизвестны, впрочем, уже и неважны, поскольку Коля давно уволился, а точнее говоря, в рестора-

не никогда и не работал, ведь договора не было, а стало быть, не было как полномочий, так и ответственности).

Открылись по принципу «мы открылись»: шарики у входа, дочка подруги сестры старательно каждый день выкладывала в «Инстаграм» блюда меню, пару раз зашли друзья, пришли соседи (карт лояльности, разумеется, никто им не предложил, «тогда еще не напечатали»; об акциях, спецпредложениях, фестивалях, посвященных сезонным продуктам, и прочем не рассказывал, потому что «а зачем, меню же есть, разве этого не достаточно?»). Банкетного менеджера в штате нет, «на входящих» провели даже пару банкетов и одну свадьбу. Вышла и публикация от дружественного же не известного ресторанный критика. Народ вроде пошел, но почему-то не вернулся.

И вот спустя всего-то несколько месяцев ресторан пустой. Район не считали, о скидочной политике, сайтах бронирования, раскрутке за счет привлечения журналистов



Ресторанный критик, креативный директор агентства ресторанный маркетинг FoodisPR

Дмитрий Алексеев

@remagazine@mail.ru

и блогеров, а также о геотаргетинге не слышали, базы не существует. Опять же дружественный жене Аркадий Новиков теперь говорит: «Могу забрать ресторан», но такой сценарий мы пока не рассматриваем. А как надо было и что теперь делать?

«Бомба» для ресторана

Давайте сначала о причинах. Все проблемы, как известно, идут от головы. И причина происходящего на самом деле одна — безответственность руководителя, другими словами, отсутствие политической воли доверить главам направлений возможность принимать самостоятельные решения (с персональной ответственностью, естественно). И, на мой субъективный взгляд, именно эта системная ошибка сгубила больше российских ресторанов, чем курс евро, санкции, воровство, текучка кадров и кризисы, все вместе взятые.

Ведь для бизнеса нет ничего хуже, чем руководитель, имеющий абсолютно по каждому вопросу свое авторитетное мнение. Как в анекдоте: «Я ничего в этом не понимаю. Вы специалист. Вот вам деньги, расскажите, как правильно». — «Вот так правильно». — «Я не согласен».

Обычная история. HR, кухня, бухгалтерия, эксплуатация вентиляционного и морозильного оборудования, кондитерка, закупки и, конечно, продвижение — абсолютно все наш ресторатор замыкает на себе. А на практике в итоге сбрасывает это на безропотную Зину, которая и в ресторане-то впервые работает.

Итак, а как надо было и что теперь делать? Положа руку на сердце, в большинстве случаев, если ресторан за полгода-год не выстрелил, дешевле будет сменить вывеску. А един-

Я знаю пароль, я вижу ориентир...

Что поможет избежать ошибок на старте проекта

Италия, Япония, моноконцепт с эклерами или что-то новое и принципиально отличное от того, что есть сегодня на рынке? В каком сегменте общепита строить новый бизнес и какая кухня будет востребована через три-пять лет именно в вашем городе?



Один московский предприниматель так описывал свои планы по освоению ресторанного рынка: «Я хочу открыть ресторан. Или кафе. Или рюмочную. Или вот при заправках закусочные мне тоже кажутся перспективными. Ведь если я выстроил свою компанию с нуля, сделал ее лидером рынка в своем сегменте, то с ресторанчиком точно справлюсь». Знакомо, правда? А вот еще достаточно типичные рассуждения: «Все что угодно, но только не кулинарии. У меня настроение портится, когда я представляю, как создаю их и трачу на них время».

В общем-то, у второго персонажа подход здравый. Ваша история в ресторанном бизнесе должна начинаться с того, что вы определяете близкий вам формат, которым с удовольствием будете заниматься. Отсеките варианты заведений общественного питания, абсолютно не близкие вам как личности, потому что за неправильный выбор на этом этапе вы заплатите в будущем. Выбор за вами, главное — исходить из своих материальных возможностей и личных предпочтений.

Окно в Европу или азиатский экстрим

На мой взгляд, концепции с итальянской кухней еще долго будут востребованы на российском рынке. Могут меняться форматы: просто пиццерия, ресторан полного цикла с упором на семейное посещение, модное кафе с лаконичным меню — не важно. Русскому человеку близка и понятна эта еда, и итальянские заведения останутся востребованными.

В Москве в последнее время открывается много кафе и ресторанов с русской кухней. В основе таких концепций — поиски национальной самоидентификации, патриотические настроения и, в общем, заслуженная уверенность в возможности продвижения российской гастрономии на отечественном и даже мировом рынке. Включение фольклорных элементов в современные интерьеры, привлечение шефов, прошедших обучение в Европе, делают эти заведения достаточно интересными.

Необходимо также констатировать тот факт, что формат чайханы (с указанием авторства, с номерами или нет) быстро и уверенно занял свою долю рынка. Большие и сытные порции, относительная доступность цен, хорошая линейка по мясу, работа с детским и банкетным направлениями, кальяны, DJ-вечеринки — весь этот комплекс заинтересовал и рестораторов, и гостей. Сейчас в данных



Владелец агентства Marketingstory.ru, преподаватель в Novikov Business School, автор книги «Учебник ресторатора»

Инна Щепетова

@ korpo06@mail.ru

заведениях уже вовсю справляют дни рождения, свадьбы и корпоративы. И это не кажется чем-то необычным. Хотя еще семь лет назад такое трудно было себе представить.

Знаковым событием для ресторанного рынка нашей страны стало открытие Денисом Ивановым панконтинентального изакая-бара «Жан Хуан Лу» в Новосибирске. За один визит в этом заведении можно продегустировать десятки блюд классической европейской, популярной латиноамериканской, оригинальной азиатской и русской кухни. Все блюда представлены небольшими порциями в виде закусок. Сегодня Денис открывает такой же формат в Москве под названием «Рамен изакая-бар [ku:]».

Переняв данный опыт, вы можете попробовать создать подобный концепт, но никто не заставляет «протягивать» паназиатскую линию так явно. Возьмите суть бизнес-модели: маленькие порции на один-два укуса, соответствующие цены. Предоставьте большой ассортимент, дифференцированный по любому признаку: география кухни, способы приготовления, ингредиенты. Тогда каждый гость будет увеличивать свой чек постепенно, при этом получая больше гастрономических впечатлений, чем в обычном ресторане, где он поел бы первое, второе и третье в привычных объемах и подаче. Будьте смелее!