

09 (257) сентябрь 2019

# Ресторанные ВЕДОМОСТИ

Всероссийский журнал для профессионалов индустрии питания

ТРЕТИЙ  
ВСЕРОССИЙСКИЙ  
**КОНГРЕСС  
РЕСТОРАТОРОВ  
ТОП-100**  
26–27 НОЯБРЯ 2019  
Москва  
TELEGRAPH

— Управление  
персоналом  
с помощью  
**r\_keeper**

стр. 23\_>

## Маркетинг

Как научиться  
читать мысли  
гостей?  
стр. 40

## Франчайзинг

Новые правила  
игры в условиях  
стагнации  
стр. 44

# Тимур Дмитриев, Михаил Соколов

Рестораторы из Санкт-Петербурга (Italy Group)

«Наш бизнес — это наш образ жизни.  
Мы фанатики!»

ПРОФЕССИОНАЛ — ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ!  
**SELGROS**  
cash & carry

18+

## МНЕНИЕ

Илья Муртов. Ресторан нерентабелен? Закрываемся с толком, с чувством, с прибылью.....4



Александр Котюсов. Гендерный фактор. Должен ли ресторатор грамотно расставлять официантов по столикам?.....8

## COVER STORY

Михаил Соколов, Тимур Дмитриев: «Наш бизнес — это наш образ жизни. Мы фанатики!» ..... 10



## ЕДА И НАПИТКИ

### ПРОДУКТ МЕСЯЦА

Как по маслу. Выбираем полезный продукт..... 16

До точки кипения. Правильное масло для фритюра..... 20

Учет рабочего времени. Простой расчет зарплат и премий в г\_кеерг.....23

### ШЕФ

Ветер перемен. Владимир Чистяков: «На своей кухне я друг и наставник».....24

## БАР

Владимир Журавлев. «Это не бистро и не кафе. Это – бар!» В России баров нет? Пока. Все ведь только начинается!.....28

НОВИНКИ.....32

## ТЕХНОЛОГИИ

### КАРЬЕРА

Нина Макогон. Ресторанные долгожители. Нужно ли работать в одном заведении более десяти лет?..... 34

### УПРАВЛЕНИЕ

Инесса Ермишкина. Управление качеством услуг. Секрет успеха в ресторанном бизнесе .....36

### МАРКЕТИНГ

Инна Щепетова. Гостецентричный проект выживет! Почему customer experience вошел в нашу жизнь?.....40

### ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Антон Пинский. Большим тиражом. Франшиза как инструмент популяризации концепции.....42

### МЕРОПРИЯТИЯ

Без границ. PIR Expo — 2019 .....56

Нина Королева. Ловись, рыбка! Почему сегмент HoReCa выбирает METRO?.....58

Цыплят по осени считают. Ежегодная выставка франшиз.....60



### БЛИЦ

Семь вопросов шеф-повару. Александр Ким ..... 64

# СПЕЦПРОЕКТ



## ФРАНЧАЙЗИНГ

Точки роста. Состояние рынка франшиз.....44

Екатерина Сойак.  
Стагнация на руку.  
Российский рынок  
интересен зарубежным  
рестораторам.....46

Экспертный совет.  
Нюансы бизнеса  
«готовых решений».....49

Старт без риска.  
Как развиваются франчай-  
зинговые проекты? .....50

От Москвы до самых до окраин... .....55



Всероссийский журнал для профессионалов индустрии питания

№ 09 (257) 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 **Виолет СТРИШКА-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.heklova@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 **Зоя ВАЙМАН**  
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 Агафонов, Наталья Васенкова, Инесса Ермишкина,  
Наталья Кожина, Александр Котюсов, Алина Кофанова, Нина Макогон,  
Никита Машкин, Евгений Мурашов, Илья Муртов, Александр Пигарев,  
Марина Родионова, Марина Сипатова, Дарья Шитт,  
Инна Щепетова, Виктор Юльев

### Распространение журнала

#### почтовая рассылка

#### по России и СНГ:

- рестораны, бары, кафе, клубы;
- гостиницы;
- супермаркеты;
- офисы компаний и банков.

#### по подписке:

- в редакции;
- через почтовые отделения связи: индекс 81786, каталог «Роспечать»;
- ГК «Урал-Пресс»;
- 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 №

# Ресторан нерентабелен?

## Закрываемся с толком, с чувством, с прибылью

Мы все, запуская тот или иной ресторан, надеемся, что у него будет долгая и счастливая (прибыльная) жизнь. В зависимости от того, кто, что, когда и где открывает, эти надежды могут сбыться или нет. Как мы уже говорили в предыдущей статье, к большому сожалению, лишь у крайне малого процента проектов складывается долгая и счастливая жизнь. Но сегодня речь не о них, а о «простых смертных».

По статистике, 15–20% ресторанов закрываются по «личным» причинам: переезд владельца бизнеса в другую страну или город, семейные проблемы, разногласия собственников либо учредителей, наконец, просто усталость от бизнеса (рис. 1). Жизнь оставшихся 80–85% заведений заканчивается из-за тех или иных коммерческих поводов: ресторан работает в убыток; собственник(и) не знает, как улучшить финансовые показатели (уже перепробовал все, что мог сделать своими силами).

### По теории вероятности

Когда ресторан приходится закрывать из-за сноса/закрытия/реставрации здания (помещения), к сожалению, обсуждать уже нечего. Не станем останавливаться и на ситуации, когда заведение закрывает крупная ресторанная сеть или управляющая компания. Здесь на 95% (при наличии выгодного действующего договора аренды и удачного расположения помещения) будет выбран путь ребрендинга ресторана в другую концепцию данной компании.



Основатель и учредитель образовательно-консалтингового агентства в индустрии питания «Лучшие решения», основатель, соучредитель и генеральный директор сети Goodbeef (2009–2019), операционный директор УК «Арпиком» (2005–2008)

**Илья Муртов**

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

Рассмотрим лучше ситуации, когда приходится закрывать ресторан в период действующего договора аренды помещения.

Самое главное, что нужно сделать до начала процесса закрытия, — принять стратегическое решение о пути (способе) прекращения коммерческой деятельности в данном помещении в существующем формате. Владелец ресторана прежде всего должен ответить на два ключевых вопроса:

- 1) хочу ли я и готов ли дальше оставаться в ресторанном бизнесе в той или иной роли?
- 2) сколько у меня есть времени (на принятие) и денежных средств (на реализацию) решения?

Какие же есть варианты действий в подобной ситуации (рис. 2)?

1. Смена формата (концепции) ресторана: поиск вариантов покупки франшизы и ребрендингования ресторана с дальнейшим продолжением ведения бизнеса в данном помещении — вероятность 10–15%.
2. Поиск вариантов сдачи помещения в субаренду — вероятность 10–15%.
3. Полное прекращение собственником ведения ресторанного бизнеса в данном помещении в любом виде — вероятность 70–80%.

### Вариант 1: смена концепции

Первый вариант следует рассматривать только в случае, если у собствен-

ника есть желание/возможность продолжать работать в ресторанном бизнесе в принципе и в данном помещении в частности. Иными словами, если имеются денежные средства на покупку франшизы, на ремонт/ребрендинг заведения; если собственник уверен в успешности дальнейшего бизнеса под новым брендом; если есть согласие арендодателя на замену/изменение концепции ресторана в данном помещении. По сути, это поиск одного из способов продолжения ведения коммерческой деятельности в том же месте, но под другим брендом (вывеской).

### Что для этого необходимо?

- Иметь запись в договоре аренды на право изменения концепции данного ресторана (либо придется со-

**Рис. 1. Причины, вынуждающие собственника закрывать ресторан**



**15–20% 80–85%**

- согласовать с арендодателем данное изменение/дополнение).
- Определить, под какую концепцию целесообразно (или просто возможно) ребрендить данный ресторан.
- Начать поиск на рынке соответствующих данному помещению успешных концепций.
- Вступить в переговоры с правообладателем заинтересованного бренда, чтобы получить от него все необходимые технические, финансовые, юридические и прочие требования для реализации данной концепции.
- Провести аудит своих возможностей и ресурсов по всем направлениям и приступить к реализации данного плана. В случае принятия решения о покупке франшизы и продолжения дальнейшей ресторанной деятельности в данном помещении необходимо действовать по соответствующему алгоритму (это уже тема другой статьи).

## Вариант 2: субаренда

Второй вариант рассматриваем в случае, если у собственника сохраняется желание/возможность продолжать работать с данным помещением (одновременно в роли арендатора и арендодателя); если договор аренды предусматривает субаренду данного помещения или на то есть согласие арендодателя (с изменением или сохранением существующей концепции); если вы как собственник готовы весь дальнейший период субаренды нести юридическую ответственность за данное помещение перед арендодателем, а также проводить ежемесячные платежи за аренду, вести необходимую бухгалтерию, нести соответствующие финансовые, временные и юридические нагрузки. По сути, это один из способов продолжения ведения коммерческой деятельности в данном помещении, но под управлением другого арендатора — субарендатора.

### Что для этого необходимо?

- Иметь в договоре аренды (или согласовать с арендодателем) право на замену арендатора и изменение (при необходимости) концепции данного ресторана или вида деятельности.

- Принять для себя решение о готовности (при наличии возможности) оставаться в бизнесе, но в другой роли (арендатор/арендодатель), со всеми вытекающими из этого обязанностями.
  - Начать на рынке поиск желающих взять помещение в субаренду.
  - При положительном результате поисков вступить в переговоры с потенциальным субарендатором и согласовать с ним все необходимые технические, финансовые, юридические и прочие условия для реализации данной задачи.
- Приняв решение о реализации плана по сдаче помещения в субаренду и продолжении дальнейшей операционной (возможно, не ресторанной) деятельности в данном помещении, необходимо действовать по соответствующему алгоритму (это тоже тема другой статьи).

## Вариант 3: закрытие бизнеса

Ну и третий, наиболее часто встречающийся вариант завершения коммерческой деятельности ресторана — полное прекращение ресторанного бизнеса в данном помещении в любом виде.

Эта ситуация требует от бизнесмена наибольших усилий и нестандартных действий. В данном случае у собственника/ресторатора есть три решения по выходу из бизнеса (рис. 3).

**Решение 1.** Поиск возможности продать права на договор аренды в данном помещении, чтобы завершить свою операционную деятельность с тем или иным заработком.

**Решение 2.** Законное закрытие ресторана без дополнительных условий, то есть без попыток хоть что-то при этом заработать.

**Решение 3.** Просто все бросить и убежать. Этот вариант настолько индивидуален, что его невозможно обобщать в контексте каких-либо обобщений и рекомендаций.

Здесь важно еще раз напомнить: выбор пути/способа закрытия ресторана и завершения ведения бизнеса напрямую зависит от количества времени на подготовку (продумывание) и принятие решения, а также на его реализацию. Необходимо учитывать и финансовую ситуацию, сложившуюся в ре-

**Рис. 2. Пути (способы) прекращения ведения коммерческой деятельности (закрытия ресторана) в данном помещении в существующем формате**



Смена формата — поиск вариантов покупки франшизы и ребрендинга ресторана с дальнейшим продолжением ведения бизнеса в данном помещении



Поиск вариантов сдачи помещения в субаренду



Полное прекращение собственником ведения ресторанного бизнеса в данном помещении в любом виде

сторане на данный момент, поскольку каждое из рассматриваемых решений может занимать срок до нескольких месяцев, и все это время придется продолжать содержать ресторан.

Обсудим первые два варианта решения более детально.

## Выходим в плюс

В первом случае чем больше запас времени, тем вероятнее найти покупателя на права аренды на данное помещение. При этом, безусловно, результативность усилий прямо пропорциональна финансовой привлекательности условий договора аренды. В случае если покупатель не будет найден до критической даты, остается рассматривать второй вариант.

Если же покупатель найден, необходимыми станут следующие действия.

**А.** Согласование с покупателем (будущим арендатором помещения) основных коммерческих, технических условий и сроков сделки. В частности, возможна продажа действующего/су-

**Рис. 3. Варианты выхода из бизнеса при полном прекращении собственником ведения ресторанной деятельности в данном помещении в любом виде**



Поиск возможности / попытка уступить (продать) права на договор аренды в данном помещении, чтобы завершить операционную деятельность с каким-либо заработком при закрытии.



Законное закрытие ресторана (бизнеса) без каких-либо дополнительных условий, то есть попыток хоть что-то на этом заработать.



Просто все бросить и убежать — исключительно индивидуальные ситуации.

существующего юридического лица новому собственнику с сохранением договора аренды и, следовательно, всех его условий. Возможна также замена стороны арендатора в действующем договоре аренды — ввод нового юридического лица и, соответственно, изменение в договоре аренды требуемых пунктов.

**Б.** Согласование с арендодателем основных коммерческих, технических условий и сроков переуступки прав аренды новому арендатору.

**В.** Информирование сотрудников предприятия о планируемом закрытии действующего ресторана и передаче арендуемого помещения новому арендатору. Этот пункт необходимо реализовывать как можно ближе к дате окончания операционной деятельности (закрытия ресторана), чтобы избежать дестабилизации морального состояния коллектива предприятия. В зависимости от договоренностей с покупателем прав аренды помещения сотрудникам ресторана может быть предложен вариант трудоустройства в новое заведение (если это будет ресторан, если новый арендатор не станет проводить в помещении долгосрочный ремонт/перепланировку и т. д.).

**Г.** Информирование контрагентов предприятия о планируемом закрытии действующего ресторана и дальнейшей работе нового арендатора в данном помещении. Этот пункт не-

обходимо реализовывать как можно ближе к дате окончания операционной деятельности, чтобы предотвратить дестабилизацию в организации процессов закупки товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

**Д.** Исходя из договоренностей с покупателем прав аренды помещения (новым арендатором), необходимо уделить внимание вопросам снижения к дате окончания ведения бизнеса (операционной деятельности) складских запасов предприятия по всем группам товаров (продукты, напитки, расходные материалы и т. д.), а также по вопросам дальнейшего использования (продажи) имеющихся в ресторане технологического оборудования, инвентаря, мебели, элементов декора (дизайна) и пр.

**Е.** В зависимости от договоренностей с покупателем прав аренды помещения (новым арендатором) необходимо организовать и провести все требуемые в данном случае бухгалтерские, налоговые, финансовые, юридические и другие мероприятия, определенные законодательством.

### Остаемся при своих

При втором варианте развития событий необходимы следующие действия.

**А.** Расторжение договора аренды помещения — анализ соответствующих пунктов договора; принятие стратеги-

ческого решения о порядке действий; уведомление собственника помещения о намерении расторгнуть договор аренды; проведение переговоров с ним о сроках и взаимных действиях по прекращению аренды.

**Б.** Информирование сотрудников предприятия о планируемом закрытии ресторана. Этот пункт необходимо реализовывать как можно ближе к дате окончания операционной деятельности (закрытия ресторана), чтобы избежать дестабилизации морального состояния коллектива предприятия.

**В.** Информирование контрагентов предприятия о планируемом закрытии ресторана. Этот пункт также необходимо реализовывать по возможности ближе к дате окончания операционной деятельности (закрытия ресторана), чтобы избежать дестабилизации в организации процедур закупки ТМЦ.

**Г.** Попытка продать/реализовать (после закрытия ресторана) имеющиеся в нем технологическое оборудование, инвентарь, мебель, элементы декора (дизайна) и т. д. В зависимости от достигнутых договоренностей с арендодателем о сроках освобождения помещения данный пункт необходимо реализовывать в кратчайшие сроки с даты окончания ведения бизнеса (операционной деятельности).

**Д.** Минимизировать к дате окончания ведения бизнеса (операционной деятельности) складские запасы предприятия по всем группам товаров (продукты, напитки, расходные материалы и т. д.) для облегчения задач как дальнейшего их использования/реализации, так и снижения долговой нагрузки по расчету с контрагентами/поставщиками после закрытия ресторана.

**Е.** Осуществление всех необходимых при закрытии предприятия бухгалтерских, налоговых, финансовых, юридических и других мероприятий, определенных законодательством.

Еще раз уточню, что каждый из описанных вариантов специфичен, индивидуален и зависит от совокупности множества факторов.

### Неожиданно, но смело

Во второй половине 2018 года мне довелось закрывать четыре ресторана

# Гендерный фактор

## Должен ли ресторатор грамотно расставлять официантов по столикам?

Сколько я занимаюсь ресторанным бизнесом, столько не дает мне покоя мысль о роли гендерного фактора в жизни ресторана. Я в данном случае не про всю ресторанный жизнь, а только про ту ее часть, которая связана с обслуживанием.



Президент ГК «ПИР»,  
Нижний Новгород

### Александр Котюсов



зачеркнуть, нужное вписать), не приходится. Но ведь нормальному собственнику всегда хочется больше выручки, а официанту — чаевых и бонусов. Очевидно, что эти два желания крепко-накрепко друг с другом связаны. Поднять выручку ресторана можно тремя путями — повышением среднего чека, ростом цен на блюда и увеличением количества гостей. Если поток посетителей сделать больше невозможно, а поднимать цены страшно, единственный вариант для решения поставленной задачи — рост среднего чека. Банальная чашка кофе в счете — это дополнительные 150 рублей. Сто проданных чашек в день — 15 тысяч. В месяц наберется почти полмиллиона. Что такое 100 чашек в день для ресторана с посадкой в 100–200 мест? Ерунда. Но из этой ерунды и из многих таких же мелочей складывается ежедневная выручка.

### Друг дам — калмык

Вот теперь перейдем к гендерному фактору и попробуем разобраться, может ли он повлиять на рост чека и, как следствие, на чаевые и возможные бонусы официанту.

Вы никогда не задумывались над тем, что есть разница, кто именно обслуживает ваш стол? Парень или девушка. Студенческого возраста официант или старше. Разве вы не обращали внимание, что для вас имеет значение, кто именно — он или она — предлагает вам блюда? Вы наверняка чувствуете, что одним официан-

чем мечтает каждый владелец ресторана? Ну, если крупными мазками, то прежде всего, чтобы гость всегда оставался доволен и в кассе было много денег. У умного и ответственного ресторатора должен быть еще третий мазок: чтобы весь обслуживающий персонал (как минимум официанты и повара) также пребывал в радости и в денежном довольстве. И тут ресторатору важно помнить, что для исполнения первой и второй его мечты реализация третьей абсолютно необходима.

### Чашка кофе на миллион

Уже тысячи раз говорено, что официанты — главные продавцы в ресторане. Они и бармены (если барная стойка активна) — основные поставщики

денег в кассу. Если официант не выходит за рамки роли «подносильщика» меню и «уносильщика» грязных тарелок, то ресторану он не помощник и профессию эту (пусть даже временно, на период летних студенческих каникул) выбрал зря. В выручку ресторана достойный вклад он не вносит и сам себе чаевых не зарабатывает. Все же помнят, что чаевые — это не просто приз за хорошее обслуживание, они (пусть и не всегда) прямо пропорциональны величине счета.

Представим себе, что в вашем ресторане отличные официанты. Явных косяков в их работе нет, кухня тоже работает достойно, за нее не надо краснеть и возвращать блюда, потому что «не прожарено / недоварено / пересолено / переперчено» (ненужное