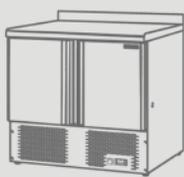


10 (258) октябрь 2019

Ресторанные ВЕДОМОСТИ

Всероссийский журнал для профессионалов индустрии питания

POLAIR



ХОЛОДИЛЬНЫЕ
СТОЛЫ

— Как считать
наценку
и фудкост
с помощью —>

r_keeper

стр. 55 —>>

NESPRESSO
PROFESSIONAL

в лучших
ресторанах
и отелях страны

Бары

Микс классики
и новых мировых
трендов
стр. 28

Персонал

Управляющий,
который
может все!
стр. 52

Держи марку!

Private label
как источник
прибыли
стр. 20

Александр Орлов

«Чем больше будет ресторанов,
тем лучше всем»

ПРОФЕССИОНАЛ — ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ!



SELGROS
cash & carry

18+

МНЕНИЕ

Ольга Сивак. Ивент в ресторане.
Строгий подход к веселым праздникам.....4

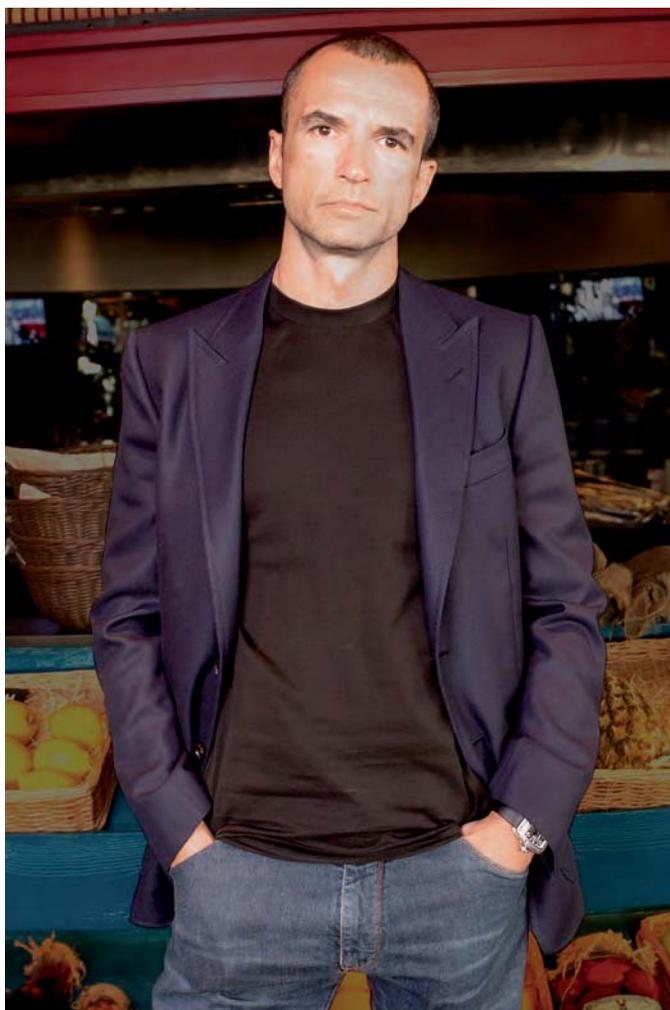
Илья Муртов. Ресторан нерентабелен?
Закрываемся с толком, с чувством,
с прибылью (часть 2).....6



Денис Завалишин. Не экономить, но считать.
Как управлять расходами в ресторане?.....10

COVER STORY

Александр Орлов: «Чем больше будет
ресторанов, тем лучше всем».....12



ЕДА И НАПИТКИ

ПРОДУКТ МЕСЯЦА



Маргарин
маргарину рознь.
Почему кондитеры делают
выбор в пользу маргарина?.....16

ВИНО

Сам себе винодел. Private label
как точка роста прибыли.....20

НОВИНКИ

.....24

ТЕХНОЛОГИИ

ИДЕАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ

Виолетта Гвоздовская. Если хотите увеличить
выручку. Техники влияния на прибыль
через управление сервисом.....46

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Алекс Русу. ФРиО — дорога к успеху.
Непрерывное образование — тренд
в индустрии гостеприимства.....50

ПЕРСОНАЛ

Инна Щепетова. Управляющий,
который может все! Команда ресторана —
ключевой инструмент маркетинга.....52

МЕРОПРИЯТИЯ

Чему учат в баре? Moscow Bar Show:
векторы барной индустрии.....54

Программа StoreHouse.
Считаем наценку и фуджост.....55

Доставка знаний. Конференция, посвященная
технологиям, ассортименту, сервису.....56

Лучший дом для бизнеса.
Мультиформатные площадки Meeting Point.....58

Общайтесь, вдохновляйтесь, развивайтесь!
HoReCa на фестивале MEGUSTRO-2019.....60

БЛИЦ

Семь вопросов шеф-повару.
Алексей Семенов.....64

СПЕЦПРОЕКТ

БАР — ДРАЙВЕР РОСТА

Бары: форматы, тренды, перспективы.....28

Дмитрий Соколов:
«Ни один бар в России
без еды работать
не сможет».....29



Роман Певзнер.
Быть в плюсе. Мультиформаты
нового поколения34

Атила Мольнар.
Кофе и будущее баров.....35



Намешайте мне!
Лучшие московские бармены
о трендах и вкусах44



Всероссийский журнал для профессионалов индустрии питания
№ 10 (258) 2019

Учредитель
ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ»

Издатель
ООО «РИК «РЕСТОРАНОФФ»

Редакция

Шеф-редактор **Наталья МИХАЙЛОВСКАЯ**
editor@restoved.ru
Креативный директор **Мария ЛЮБИМОВА**
rv@restoved.ru
Дизайнер-верстальщик **Виорел СТРИШКА-ФЕДотов**
Верстальщик **Татьяна ПАВИЦКАЯ**
Руководитель отдела специальных проектов **Алина КОФАНОВА**
redaction@restoved.ru
Контент-менеджер **Светлана ПЯТКИНА**
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
Светлана ДЕНИСОВА
denisova@restoved.ru

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**
vaiman@restoved.ru
Ведущие менеджеры **Виктория ШИМКО**
podpiska@restoved.ru
Анна САТИМОВА
satimova@restoranoff.ru
Елена МАРТЫНЮК
e.martinuk@restoved.ru

Над номером работали:

Виолетта Гвоздовская, Денис Завалишин, Наталья Кожинова, Алина Кофанова, Илья Муртов, Роман Певзнер, Александр Пигарев, Марина Родионова, Алекс Русу, Ольга Сивак, Марина Сипатова, Илья Чернышов, 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 №

Ивент в ресторане

Строгий подход к веселым праздникам



Шеф-редактор дайджеста «Комус HoReCa», руководитель агентства событий SivakShow, экс-директор по маркетингу и рекламе сети ресторанов Perfecto Group

Ольга Сивак

@ sivak.ov@yandex.ru

Шаг № 1.

Определитесь с задачей ивента

Один мой знакомый ресторатор очень хотел зарабатывать на проведении детских мастер-классов в кафе паназиатской кухни. Но всегда либо уходил в минус, либо выходил в ноль. При этом страшно расстраивался и никак не желал принимать тот факт, что почти в 100% случаев детские мастер-классы в ресторане — лишь имиджевая составляющая семейных заведений (если только это не специально заказанный праздник на день рождения ребенка или узкопрофильное кафе). Итак, для начала надо определиться с задачами: **мы поддерживаем имидж, информируем о новинках, заполняем «свободные часы» или зарабатываем?**

Шаг № 2.

Составьте портрет аудитории

Пока десяток детей веселится на бесплатном мастер-классе, а их мамы потягивают чай за 250 рублей, в соседнем зале проходит презентация медиков с банкетом на 80 тысяч рублей. Определитесь: **кто приносит вам основной доход?** Составьте список категорий ваших гостей по убыванию прибыли от их визитов. И затем, работая над медиапланом, ориентируйтесь на первую пятерку.

Перепразируя известную фразу, скажу: «Все отличные события в ресторанах похожи друг на друга, каждое провальное провально по-своему». Организовав около двухсот успешных ивентов в сети ресторанов за год, я сформулировала принципы, которые полезно знать не только арт-директорам, но и в первую очередь управляющим и собственникам заведений при планировании мероприятий.

Шаг № 3.

Выберите тематику ивента

Например, в этом месяце вы решили провести два детских праздника по воскресеньям, восемь танцевальных вечеринок по пятницам и субботам (среди них две тематические), две встречи по интересам по вторникам и один эногастрономический ужин от шеф-повара в четверг. Первым делом изучите анонсы ресторанов поблизости (очень глупо, когда два бара по соседству проводят на Хеллоуин вечеринку по мотивам фильма «Оно»). Затем — ресторанов, схожих с вами по формату. Следом — государственных и городских праздников (это может существенно повлиять на качество и количество ваших гостей). Вдохновляйтесь классикой — она всегда актуальна. Только после этого вы сможете **определиваться с датой и тематикой ивента.**



Шаг № 4.

Пригласите к участию партнеров

Здесь важно помнить три вещи: выбирайте партнеров по статусу, проверяйте качество услуг и интересуйтесь обратной связью как у гостей, так и у партнера. Это поможет быть еще эффективнее в следующий раз. Дарите лишь «законченную» услугу, ведь скидкой в 20% на салонную укладку волос сегодня уже никого не удивишь.

Шаг № 5.

Составьте тайминг мероприятия

Не забудьте включить в него форс-мажорные ситуации, которые могут произойти: гости пришли раньше/позже на 40 минут, оказалось слишком мало/много гостей, ведущий заболел, сломался микшерный пульт

Ресторан нерентабелен?

Закрываемся с толком, с чувством, с прибылью (часть 2)

В зависимости от того, кто, когда и где открывает новый ресторан, надежды на его долгую и счастливую (прибыльную) жизнь могут сбыться или нет. Как мы уже говорили в предыдущих статьях, к сожалению, лишь у небольшого процента проектов складывается красивая история.



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

В сентябрьском номере «Ресторанных ведомостей» мы детально разобрали причины, вынуждающие собственника закрывать ресторан, рассмотрели возможные пути (способы) прекращения ведения коммерческой деятельности (закрытия ресторана) в данном конкретном помещении и в существующем формате (концепции). Мы также обсудили один из вариантов закрытия ресторана. Хочу поде-

литься с вами еще некоторыми практическими кейсами.

Я уже акцентировал ваше внимание на том, что главные условия для максимально комфортного проведения процедуры закрытия ресторана — наличие у собственника временного промежуточного и денежных средств на реализацию своего решения. Обычно я начинал готовиться к этому за пять-шесть месяцев. Поскольку изначально мной бы-

ло принято решение о прекращении дальнейшего ведения бизнеса (операционного управления сетью) самому, варианты смены концепции путем покупки франшизы или изменения бренда каким-либо другим путем я не рассматривал. В то же время передо мной стояла задача максимально использовать наработки и преимущества, достигнутые за период ведения бизнеса. В первую очередь это касалось выгодных условий действующих договоров аренды в отношении удачно (на мой взгляд) расположенных помещений. Я сосредотачивался на поиске интересантов, которые захотели бы либо взять эти помещения в субаренду, либо выкупить права аренды с финансовой пользой для меня. С этого места общие вводные по различным помещениям расходятся на три разных кейса, о которых я и хотел бы рассказать.

Кейс № 1. Договорные выгоды

В двух местах отношения с арендодателями к моменту принятия решения о закрытии заведения, увы, были уже натянутыми, и я понимал, что не смогу организовать здесь реализацию договоров субаренды (данные права были указаны у меня в действующих договорах, но, безусловно, только с согласия арендодателей). Я знал, что в сложившейся ситуации арендодатели просто расторгнут со мной договоры, причем на крайне невыгодных для меня финансовых условиях или даже



ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Ресторанное агентство

ЭКСПЕРТИЗА. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ. РЕЗУЛЬТАТ.

До лучшего решения один клик

«Лучшие решения» – образовательн-консалтинговое агентство в индустрии питания

8 800 600 30 94
www.restoexpert.ru

Реклама

со штрафными санкциями, и заключают новые с моими потенциальными преемниками. Поэтому я вынужден был сосредоточиться на единственном оставшемся варианте выхода из бизнеса — полном его прекращении с попыткой минимизировать возможные потери и, если получится, что-то заработать.

После этого ситуации по каждому из двух вариантов складывались по-разному. В одном из договоров аренды было обязательное условие: минимум за шесть месяцев проинформировать владельца помещения о намерении досрочно прервать договор аренды. Также более четырех лет назад (в момент открытия ресторана) был внесен обеспечительный платеж в размере двух месячных арендных ставок, который, естественно, я хотел вернуть как минимум путем его зачета за два последних месяца аренды.

Соответственно, за шесть месяцев до планируемой мною даты закрытия ресторана я отправил арендодателю письмо, где однозначно подтвердил свое намерение прекратить арен-

ду с определенного дня и изложил все свои требования, в том числе о зачете депозита. В течение первых четырех месяцев после получения моего письма арендодатель не считал нужным отреагировать на него. Я как ни в чем не бывало продолжал работать, платить аренду и т. д. И лишь к концу пятого месяца, не получив от меня арендной платы за текущий месяц, собственник помещения вышел на связь. Я, конечно, надеялся, что он начал поиск нового арендатора и в случае успеха процесс нашего расставания пройдет менее болезненно. Но арендодатель не принял мое письмо всерьез и оказался совершенно не готов к каким-либо реальным действиям с нашей стороны. С этого момента начались интенсивные переговоры, где юридическое и временное преимущество были уже на моей стороне. Итогом моих грамотных действий и безответственного подхода к ситуации менеджмента арендодателя было то, что, во-первых, информация о планируемом закрытии ресторана не стала заранее доступной для общественности, во-вторых, используя сложившую-

ся в мою пользу парадигму переговоров, удалось добиться от противоположной стороны максимально приемлемых для меня условий расторжения договора.

Таким образом, я достиг всех желаемых результатов в контексте данного кейса. Ну а освобожденное мною в декабре 2018 года помещение до сих пор стоит опечатанным.

Кейс № 2. В инвестициях нет смысла

Во втором случае в договоре аренды были прописаны условия двухмесячного обязательного уведомления арендодателя в случае намерения арендатора расторгнуть договор досрочно. При этом отсутствовал какой-либо гарантийный депозит, внесенный на счет собственника помещения. С точки зрения процесса «развода» двух сторон договора аренды данный пример, пожалуй, наиболее тривиален. Я отчетливо понимал, что за восемь лет работы мы «выжали» из этой точки все, что было возможно. К сожалению, по совокупности причин за последний год это место потеряло



Информационная группа
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ **r_keeper**

МАКСАТ ИШАНОВ

КАК СТАТЬ РЕСТО ПРАВИЛА РАТО ПОЛУЧЕНИЯ РОМ ПРИБЫЛИ

«Как стать ресторатором» — это практическое пособие по созданию ресторанный бизнеса, книга-квест, которая научит вас органично сочетать шарм хорошей кухни и комфорт современного сервиса. В ней вы найдете множество идей, которые позволят вам разбудить ваши спящие таланты и построить блистательную карьеру.

Это исследование будет полезно всем предпринимателям, стремящимся овладеть искусством создания HR-бренда, который позволит продавать рабочие места в компании как продукт. Информация, представленная в книге, научит системно принимать решения, эффективно управлять людьми и процессами, развивать компанию по международным стандартам. Автор книги Максат Ишанов — известный предприниматель, ресторатор, прошедший путь от бариста в Coffee Bean до руководителя подразделений, а потом и целых сетей ресторанов GOODMAN, «Филимонова и Янкель», «Якитория», «Две палочки», Lambic, ныне партнер в управляющей компании Upster.

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ:
+7 (495) 921-36-25
order@restoved.ru
www.restoved.ru
www.restoranoff.ru



свою привлекательность для гостей, и для дальнейшей успешной (в первую очередь с финансовой точки зрения) работы необходимо было делать серьезные инвестиции во все бизнес-составляющие (маркетинг/продвижение, редизайн, техническое переоснащение, обновление инженерии и пр.), что не входило в наши планы. Поэтому ни предложения собственника о существенном снижении арендной ставки, ни его просьбы продлить аренду хотя бы на два-три месяца нами не были приняты, и 1 декабря 2018 года этот ресторан был закрыт. К сожалению, до сегодняшнего дня данное помещение так никому и не сдано.

Кейс № 3. Легенда для покупателя

Третий вариант прекращения коммерческой деятельности ресторана, на мой взгляд, наиболее интересный, сложный и уж точно финансово успешный. В этом ресторане у нас действовал недавно продленный на пять лет и зарегистрированный долгосрочный договор аренды. Мы работали здесь более девяти лет, и за все это время мне удалось сохранить практически первоначальную арендную ставку, зафиксированную в рублях. Естественно, за этот период рыночная стоимость аренды помещения значительно возросла, и у меня была потенциальная возможность пересдать/продать права аренды на это помещение по действующей рыночной цене, которая была примерно в два раза выше той, что стояла в договоре. Существенным в данном вопросе было и то, что сторона арендодателя принципиально не возражала ни против изменения концепции заведения, ни против смены арендатора. Это позволило мне начать поиск преемника в более широком спектре рынка.

Теоретически при наличии потенциального желающего приобрести права на аренду сделать это можно было двумя способами: путем смены собственника действующего юридического лица арендатора (продажа юрлица) или путем изменения юридического лица (арендатора) в договоре аренды. Первый вариант был значительно проще, дешевле в накладных расходах и требовал гораздо меньше юридических действий. Однако по ряду внутренних

причин в моей ситуации он не подошел. Поэтому пришлось идти более трудозатратным и сложным путем.

К реализации своих планов я приступил примерно за шесть-семь месяцев до планируемой даты закрытия бизнеса. Основных целей было две: во-первых, найти компанию (ресторатора), желающую арендовать это помещение на выгодных для меня условиях, во-вторых, максимально скрыть свои намерения от всех остальных.

Для достижения первой цели я задействовал все возможные направления: личные связи, риелторские агентства, профильные интернет-ресурсы и т. д. Для решения второй задачи пришлось разработать различные «легенды» в зависимости от того, для кого они предназначались. «Посмотреть и подумать» хотели многие, но желающих реально начать здесь бизнес на устраивающих всех коммерческих условиях оказалось гораздо меньше. В результате напряженных поисков в течение примерно четырех месяцев, по итогам проведенных переговоров и на основании предложенных мной условий я выбрал партнера, с которым мы ударили по рукам. Следующие три месяца ушли на согласование, подготовку и регистрацию юридических вопросов и документов, и 10 января 2019 года был официально закрыт последний ресторан сети Goodbeef (он проработал девять лет и два месяца). А уже 11 января в помещении начались ремонтные работы нового арендатора. Но это уже совсем другая история. Не моя.

Закрытие каждого ресторана, как и его открытие, — тонкий и индивидуальный механизм. Он сопряжен со множеством нюансов и деталей, которые нужно учесть и проработать. Это крайне эмоциональный и волнующий этап в жизни любого серьезного ресторатора. Но, уверяю вас, если заранее и качественно все подготовить, вы сможете пройти данный путь с минимальными финансовыми и душевными потерями. А в определенных случаях еще и остаться в плюсе.

Главное, верить в себя и никогда не забывать, что любой опыт, пусть даже очень тяжелый, делает нас мудрее и сильнее. **PB**